



جامعة ميدأوشن Midocean University

كلية الإدارة College of Management

تخصص إدارة المشاريع Project Management Department of

# أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع

(دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان)

The Impact of Communication Skills on Project Management

(A Case Study of the National Housing Company)

إعداد الطالب Prepared by

سامي عبدالله العيد Sami Abdullah Al-Eid

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

## الإهداء

إلى.. الذين أضاءوا بعلمهم عقول غيرهم

إلى.. الذين أظهروا بسماحتهم تواضع العلماء

إلى.. أمي وأبي رزقي الله بركما

إلى.. أخوتي سندي وملجئي بعد الله.. أدامكم الله..

إلى.. زملائي الأعزاء..

أهدي هذا الجهد.

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع                                       |
|------------|-----------------------------------------------|
| و          | المستخلص Abstract                             |
| ١          | الفصل الأول: مدخل الدراسة                     |
| ٢          | المقدمة                                       |
| ٣          | مشكلة الدراسة                                 |
| ٣          | أهمية الدراسة                                 |
| ٤          | أهداف الدراسة                                 |
| ٤          | أسئلة الدراسة                                 |
| ٤          | المنهجية وطرق البحث                           |
| ٥          | مجالات الدراسة                                |
| ٦          | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ٧          | المبحث الأول- الإطار النظري.                  |
| ٧          | أولاً- مهارات التواصل                         |
| ١٣         | ثانياً- إدارة المشاريع                        |
| ١٥         | المبحث الثاني - الدراسات السابقة              |
| ١٧         | الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية              |
| ١٨         | أداة الدراسة                                  |
| ١٨         | ثبات أداة الدراسة                             |
| ١٩         | طرق المعالجة الإحصائية للبيانات               |
| ٢١         | الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها      |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| ٢٢ | أولاً- البيانات الأولية                        |
| ٢٧ | ثانياً- النتائج المتعلقة بمحاور وأسئلة الدراسة |
| ٣٧ | الملخص                                         |
| ٣٩ | التوصيات                                       |
| ٤٠ | قائمة المراجع                                  |
| ٤٢ | الملاحق                                        |
| ٤٢ | Summary                                        |
| ٤٣ | الغلاف باللغة الإنجليزية                       |
| ٤٤ | الاستبيان                                      |

## قائمة الجداول

| رقم | الموضوع                                                                                                                                                                            | الصفحة |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١   | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة                                                                                                                                         | ١٩     |
| ٢   | تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي                                                                                                                                                 | ٢٠     |
| ٣   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع                                                                                                                                        | ٢٢     |
| ٤   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر                                                                                                                                        | ٢٣     |
| ٥   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية                                                                                                                            | ٢٤     |
| ٦   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي                                                                                                                                | ٢٥     |
| ٧   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة                                                                                                                             | ٢٦     |
| ٨   | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان                                      | ٢٧     |
| ٩   | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان                         | ٢٩     |
| ١٠  | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان | ٣٢     |
| ١١  | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع: أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان    | ٣٤     |

## قائمة الأشكال

| رقم | موضوع الشكل                                             | الصفحة |
|-----|---------------------------------------------------------|--------|
| ١   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع             | ٢٢     |
| ٢   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر             | ٢٣     |
| ٣   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية | ٢٤     |
| ٤   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي     | ٢٥     |
| ٥   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة  | ٢٦     |

## المستخلص Abstract

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان، والتعرف على واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان، وتحديد مدى أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان، والوقوف على مدى أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان. وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟ وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة الوطنية للإسكان، وبلغت عينة الدراسة (٨٨)، وتم استخدام أداة الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي بينت هذا الواقع أن جودة التواصل الداخلي تؤثر على جودة مخرجات المشروع، كما أن مهارات التواصل تؤثر على مستوى الثقة بين أعضاء الفريق، كما أنه يتم التواصل بشكل دوري بين أعضاء الفريق بشأن تقدم المشروع.

- موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الواقع هو أن أفراد العينة يعتقدون بأن التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية يزيد من كفاءة المشروع، كما أن مشاكل التواصل تؤثر مع الأطراف الخارجية على تسليم المشروع في الوقت المحدد، وأنه يتم استخدام العقود والاتفاقيات بفعالية لتجنب سوء الفهم بين الشركة والأطراف الخارجية.

- موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذه الأهمية هي أن التواصل الجيد يساهم في زيادة الإنتاجية العامة للفريق، كما يؤثر التواصل الفعال بصورة إيجابية على تنظيم الوقت والموارد، ويساعد التواصل المستمر في تقليل الهدر في الموارد.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ما يلي:

- تسليط الضوء على دور مهارات التواصل في تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية العامة للفريق، وأثر ذلك في رضا الأطراف الخارجية.

- إجراء بحوث تدرس فعالية أدوات التواصل الرقمي المختلفة في بيئات العمل، وتقييم مدى تأثيرها على تعزيز تواصل فرق العمل الداخلية وزيادة جودة إدارة المشاريع.

- إجراء دراسات تتناول استراتيجيات مبتكرة لتحسين التكامل بين الإدارات وتحديد الممارسات التي قد تعزز التنسيق في مشاريع الشركة.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- المنهجية وطرق البحث.
- مجالات الدراسة.

## الفصل الأول

### مدخل الدراسة

#### المقدمة:

كثيراً ما تُنفَّذ المشاريع كوسيلة لتحقيق خطة استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. وتختلف العمليات التشغيلية عن المشاريع كونها مستمرة ومتكررة بينما تكون المشاريع مؤقتة وفريدة من نوعها. لذلك يمكن تعريف المشروع من خلال الخصائص التي تميزه بأنه مسعى مؤقت للحصول على منتج أو خدمة فريدة من نوعها. والمشروع هو عبارة عن عملية لمرة واحدة ينتج عنه نتيجة واحدة على شكل منتج أو خدمة، مثل بناء منزل أو إدخال ممارسات جديدة للموارد البشرية أو تطوير نظم تكنولوجيا معلومات جديدة. (زوكار، ٢٠١٨ م، ص ١٣).

ومن الصعب تقديم مثال لمشروع نموذجي، لأن تطبيق أساليب إدارة المشاريع يتم الآن على نطاق واسع وفي مختلف المجالات والقطاعات. وإن أحد أسباب زيادة الاهتمام بإدارة المشاريع هو كونها أداة عملية جداً عند استخدامها لأغراض إدارة التغيير، حيث إن تزايد معدل التغيير في البيئة التي تعمل فيها المنظمات أكثر من أي وقت مضى، يتطلب من هذه المنظمات إدخال التغييرات بشكل منتظم إذا أرادت البقاء على قيد الحياة أو رغبت بازدهار أعمالها.

وتركز إدارة المشروع على تخطيط ومراقبة المتغيرات الرئيسية الثلاثة المرتبطة بالمشاريع وهي الزمن والتكلفة والجودة، هذه المتغيرات مترابطة والتغيير في أي واحد منها سيكون له تأثير كبير على المتغيرين الآخرين في كثير من الأحيان. ونظراً لأن إدارة المشاريع مرتبطة مع إدارة التغيير في حدود المتغيرات الرئيسية الثلاثة من الزمن والتكلفة والجودة، فيمكن أن نتوقع أن تختلف البنى التنظيمية للمشاريع عن البنى التنظيمية التقليدية المناسبة لمساعدة مدراء المنظمات للعمل في بيئات مستقرة. فللمشاريع دورة حياة محدودة، أي لها تاريخ بداية وتاريخ نهاية، ويترتب على ذلك أن أي فريق مشروع أو بنية تنظيمية سوف يكون له دورة حياة محدودة. (زوكار، ٢٠١٨ م، ص ١٤).

والإنسان كما قيل كائن اتصالي، ولا يقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي يعتبر شرط من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى عصور بث الأقمار يمكن رصده متوازياً مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر وطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال وتطوير مهاراتها بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وفي مختلف مجالات الحياة، وتطورت تبعاً لذلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر التواصل ومهاراته من العمليات الإدارية التي توليها المنظمات أهمية بالغة سواء كانت هذه الأخيرة حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية فضلاً عن ذلك فهي عملية حيوية ديناميكية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر سواء ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية، أو علمية وباعتبار المنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة فالعنصر المحوري في حركية وعدم ثبات الجماعة هو التفاعل بين الأفراد فلا يمكن تصور أي نشاط داخل التنظيم الإداري بدون عملية اتصالية.

وتعتمد إدارة المشاريع بشكل كبير على فعالية التواصل بين جميع الأطراف المشاركة، سواء داخل الفريق أو مع الأطراف الخارجية مثل الموردين والعملاء. وتعتبر مهارات التواصل الجيدة أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة. ومع ذلك، فإن ضعف التواصل قد يؤدي إلى مشاكل عديدة، مثل سوء الفهم، التأخير في تسليم المهام، وزيادة التكاليف. في ظل هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لفهم تأثير مهارات التواصل على إدارة المشاريع وتحديد مدى مساهمتها في تحسين جودة القرارات، إدارة الموارد، وتحقيق أهداف المشاريع بنجاح. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

### أهمية الدراسة:

#### أولاً- الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية تبرز أهمية مهارات التواصل في إطار القيادة الفعالة وإدارة الفرق. وتساعد نظريات التواصل الفعال في فهم كيفية توجيه فرق العمل والتواصل معهم لتحقيق الأداء الأمثل، مما يسهم في إنجاح المشاريع عبر إدارة فعالة للتواصل الداخلي والخارجي. كما تفيد هذه الدراسة في تطوير المفاهيم المتعلقة بالتواصل داخل

المنظمات وبين فرق العمل. ومهارات التواصل تؤثر على التنسيق، التعاون، ووضوح الأهداف، مما يعزز الفهم النظري لأهمية بناء بيئة تواصل فعالة داخل المشاريع التنظيمية.

### ثانياً- الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية فإن التواصل الفعال يعد أساساً لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة. فكلما كانت المعلومات التي يتلقاها القادة والمديرون دقيقة وواضحة، زادت قدرتهم على اتخاذ قرارات مؤثرة على نجاح المشروع. كما تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يمكن أن تتوصل لها والتي ستفيد الشركة الوطنية للإسكان في تطوير استراتيجيات للتواصل الداخلي بين أعضاء الفرق، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التداخلات والصراعات التي قد تؤثر سلباً على تقدم المشروع، بالإضافة إلى تحديد الطرق الأكثر فاعلية لتحسين قنوات التواصل بين جميع الأطراف المعنية في المشروع، بما في ذلك الموظفين، العملاء، الموردين والشركاء.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان.
٢. التعرف على واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان.
٣. تحديد مدى أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان.
٤. الوقوف على مدى أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان؟
٢. ما واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان؟
٣. ما مدى أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان؟
٤. ما مدى أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان؟

### المنهجية وطرق البحث:

- ١- إعداد إطار نظري لمفهوم مهارات التواصل وإدارة المشاريع والجوانب النظرية المفسرة له.

٢- إعداد دراسة ميدانية لأثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع لدى الشركة الوطنية للإسكان.

٣- توضيح أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع مما سيحقق جودة المشاريع المنفذة بواسطة الشركة الوطنية للإسكان.

### مجالات الدراسة:

المجال البشري: العاملين بالشركة الوطنية للإسكان.

المجال المكاني: منطقة الرياض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول- الإطار النظري.

أولاً- مهارات التواصل.

ثانياً- إدارة المشاريع.

المبحث الثاني - الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول- الإطار النظري.

##### أولاً- مهارات التواصل:

##### تعريف الاتصال:

الاتصال يُعتبر من أقدم الأنشطة الإنسانية التي ميّزت الإنسان بفضل من الله بعد نعمة العقل. ويُعرف مفهوم الاتصال بأنه مشتق من الكلمة اللاتينية "Commun care"، التي تعني "مشارك" أو "عام". ويُعرف عالم الاجتماع تشارلز كولي (Charles Collie) الاتصال بأنه "الآلية التي تُبنى من خلالها العلاقات الإنسانية وتنمو، ويتم تطوير الرموز العقلية من خلال وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان والحفاظ عليها عبر الزمن" (دحدوح، ٢٠٢٠، ص ٩).

الاتصال لا يقتصر على إرسال رسالة من طرف إلى آخر أو على عملية البث أو الإرسال ذات الاتجاه الواحد. بل يتطلب تحقيق الاتصال وجود استجابة من الطرف الآخر، سواء كانت فورية أو مؤجلة. ويُشترط أن يستمر التفاعل عبر تبادل الردود بشكل متواصل. أما إذا توقفت الاستجابات وتحول الأمر إلى إرسال رسائل دون رد، فإن العملية تُصبح بشأ أحادي الاتجاه.

الاتصال يُعد نشاطاً يستهدف تحقيق الانتشار والذيعو لقضية أو فكرة أو منشأة، من خلال نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين الأفراد أو الجماعات. ويتم ذلك باستخدام رموز مفهومة بنفس الدرجة من قبل الطرفين لتحقيق الفهم المشترك.

ويُشير مفهوم الاتصال إلى الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، والذي يختلف في حجمه ونوع العلاقات التي يضمها. فقد يكون النسق الاجتماعي علاقة ثنائية بين شخصين، أو ضمن جماعة صغيرة، أو في إطار مجتمع محلي، أو على مستوى المجتمع القومي، أو حتى المجتمع الإنساني بأسره. (مكاوي والسيد، ١٩٩٨، ص ٢٣).

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن مفهوم الاتصال لا يتميز باتفاق جامع بين الباحثين، إلا أن هناك إجماعاً على أن الاتصال هو نشاط يشمل جميع أشكال التفاعل أو السلوك الإنساني الذي يمكن أن يؤثر على شخص آخر، سواء كان هذا التأثير مقصوداً أم غير مقصود.

## خصائص عملية الاتصال:

الاتصال يتميز بعدة خصائص أساسية تُبرز طبيعته المتنوعة ودوره المحوري في التفاعل الإنساني. من أبرز هذه

الخصائص: (فرج، ٢٠٠٩ م، ص ٢١).

### ١- الاستمرارية والتغير الدائم:

الاتصال هو عملية لا تتوقف، فهو يتكون من سلسلة من الأفعال المتتابعة والمتغيرة باستمرار. لا يمكن عزل أي

لحظة معينة لدراستها منفصلة، لأن الاتصال يتأثر بالبيئة، والمواقف، والمشاعر، والخبرات التي تتغير بمرور الزمن.

### ٢- تكامل العناصر في منظومة واحدة:

الاتصال يعتمد على تكامل مجموعة من المكونات، مثل المرسل، المستقبل، البيئة المحيطة، ورجع الصدى. عند

غياب أي عنصر أو حدوث خلل في عمله، تضعف فعالية الاتصال أو يصبح غير مؤثر بالشكل المطلوب.

### ٣- التفاعل الآني والمرونة الزمنية:

العملية الاتصالية تُبنى على تفاعل مستمر بين الأطراف، حيث يتم تبادل الرسائل بشكل متزامن أو متداخل. غالبًا ما

يستجيب الأفراد للرسائل أثناء تلقيها، مما يعكس الطبيعة التفاعلية والتغير اللحظي للاتصال.

### ٤- الأثر غير القابل للإلغاء أو التجنب:

بمجرد حدوث الاتصال، يصبح جزءًا من الواقع ولا يمكن محوه. قد يتم محاولة إصلاح الآثار الناتجة عن

الاتصال عبر الاعتذار أو التوضيح، لكنه يظل حاضرًا في سياق العلاقة بين الأطراف. كما أن تجنب الاتصال، خاصة في

العلاقات الاجتماعية، قد يسبب نتائج سلبية مثل ضعف الروابط أو سوء التفاهم.

### ٥- التعددية في الأهداف والمعاني:

يحمل الاتصال معاني متعددة على مستويات مختلفة. هناك معنى مباشر ينبع من محتوى الرسالة، ومعنى آخر

غير مباشر يتحدد بناءً على العلاقة بين الأطراف وطريقة تقديم الرسالة. تشمل العملية أيضًا إشارات غير لفظية مثل

الإيماءات ونبرة الصوت، مما يجعل الاتصال أداة غنية للتفاعل وتحقيق الأهداف المختلفة.

تُظهر هذه السمات أن الاتصال ليس مجرد عملية سطحية، بل هو نشاط معقد يربط بين الأفراد ويحقق

أهدافًا متنوعة تعكس طبيعة العلاقات الإنسانية وتطلعاتها.

## أهمية الاتصال:

### ١- الاتصال كركيزة أساسية في عمل المؤسسات:

المؤسسة، بمختلف أشكالها وأهدافها، تمثل مجموعة من الأفراد المنظمين قانونيًا لتحقيق غايات محددة. ولكي تتمكن المؤسسة من أداء مهامها بكفاءة، تصبح عملية الاتصال ضرورية لضمان التعاون بين الأفراد. يُعد الاتصال من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسات الحديثة التي أصبحت أكثر تعقيدًا، خاصة مع تطور الفكر الإداري من المدرسة الكلاسيكية إلى المدارس الحديثة.

### ٢- الاتصال كعنصر داعم للعملية الإدارية:

الاتصال يُعتبر أداة مكتملة للإدارة في جميع مراحلها، بدءًا من تحديد الأهداف والتخطيط وصولًا إلى التنفيذ والمراقبة. يُمكن تشبيه دوره في المؤسسة بالدم الذي يمد الجسم بالغذاء، فهو يضمن انسياب العمل بكفاءة داخل المؤسسة. وكلما زادت جودة أنظمة الاتصال وكفاءة المديرين في استخدامها، ارتفعت الإنتاجية. كما أن التعقيد التكنولوجي الحالي جعل الاتصال ضرورة لفهم وتنفيذ الأوامر التي تأتي أحيانًا بصيغة معادلات أو مفاهيم علمية.

### ٣- أهمية الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسات

- نجاح الإدارة يعتمد بشكل كبير على نجاح عمليات الاتصال داخليًا وخارجيًا. ويمكن تلخيص أهمية الاتصال فيما يلي:
- معالجة المشكلات المؤسسية: يساعد الاتصال على دراسة المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح حلول فعالة لها.
  - اتخاذ القرارات السليمة: يعتمد القرار الصحيح على توفر المعلومات الدقيقة وانسيابها دون انقطاع.
  - رفع الكفاءة الإنتاجية: تؤدي فعالية الاتصال إلى تقليل المظاهر السلبية التي تعيق الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف.
  - تعزيز العلاقات الإنسانية: الاتصال الجيد يساهم في بناء علاقات سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يحسن بيئة العمل.

### ٤- مهارات الاتصال وفعاليتها في القيادة الإدارية

قدرة إداري على التواصل بفعالية مع العاملين تحت إشرافه هي مكون أساسي للقيادة الناجحة. ومع ذلك، يعاني بعض المديرين من ضعف في مهارات الاتصال، مما يؤدي إلى فجوات في الإدارة وسوء التخطيط. لذلك، يجب على القائد

الإداري امتلاك مهارات إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر بشكل فعال لتحقيق الأداء المطلوب. (دحدوح، ٢٠٢٠ م، ص ١٢).

#### ٥- الجوانب العملية لنظام الاتصال داخل المؤسسة:

- تكامل نظام الاتصال: يعمل نظام الاتصال بالتوازي مع النظم الأخرى في المؤسسة، حيث يدعمها ويتأثر بها.
- تصميم الشبكة الاتصالية: يجب أن يتم تصميم نظام الاتصال بعناية لتوفير الوقت والتكاليف وضمان مرونته لمواكبة المتغيرات المستقبلية.
- معالجة المعوقات: التعرف على معوقات الاتصال منذ البداية يساعد في تقليل تأثيرها السلبي على كفاءة النظام.
- مراجعة مستمرة: يتطلب نظام الاتصال صيانة دورية وتطويراً يتماشى مع أهداف الإدارة.
- تنوع أشكال الاتصال: يعتمد اختيار نوع الاتصال على طبيعة الموقف وظروف الإدارة، ويمكن استخدام أكثر من نوع لتحقيق أفضل النتائج. (عياصرة وأحمد، ٢٠٠٨ م، ص ١٦٤).

#### المكونات الأساسية لعملية الاتصال:

عملية الاتصال تتطلب وجود مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكامل لتكوين منظومة متكاملة، وغياب أي من هذه العناصر يؤدي إلى تعطيل أو ضعف فعالية العملية الاتصالية. يجمع الباحثون في مجال الاتصال على وجود خمسة عناصر رئيسية تُعد أساس عملية الاتصال: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، وردود الفعل أو التغذية الراجعة. ورغم اختلاف المسميات بين الباحثين، إلا أن المعاني الأساسية لهذه العناصر متشابهة. يمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي: (منير، ٢٠٠٧ م، ص ٥٤)

#### ١- المرسل أو المصدر:

المرسل قد يكون فرداً، مجموعة، مؤسسة، أو جهة ما، وهو المسؤول عن إرسال الرسالة. تمثل الرسالة فكرة أو محتوى يريد المرسل نقله للطرف الآخر من خلال قناة الاتصال. نجاح عملية الاتصال يعتمد إلى حد كبير على شخصية المرسل، قدرته على التأثير، ثقته بنفسه، والأسلوب الذي يتبعه في توصيل رسالته.

## ٢- الرسالة:

الرسالة هي جوهر عملية الاتصال، وتأتي بصيغ متعددة مثل النصوص المكتوبة، الرسائل الشفهية، أو الوسائل غير اللفظية. لضمان وضوح الرسالة وتأثيرها، يجب أن يكون مضمونها مفهومًا، محدد الأهداف، ومتناسبًا مع مستوى المستقبل الثقافي واللغوي، مع تجنب الغموض أو الالتباس.

## ٣- قناة الاتصال أو الوسيلة:

القناة هي الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على طبيعة الرسالة، خصائص الجمهور المستهدف، وسرعة وتكلفة الاتصال. تتنوع الوسائل بين السمعية، البصرية، الكتابية، أو خليط منها.

- القنوات الرسمية: مثل التقارير، الخطابات، والإعلانات الرسمية داخل المؤسسات.
  - القنوات غير الرسمية: مثل المناقشات غير الرسمية، الأحاديث الجانبية، أو الإشاعات.
- استخدام وسائل متنوعة عند نقل المعلومات المعقدة يزيد من وضوح الرسالة واحتمالية تذكرها وفهمها.

## ٤- المستقبل أو المستلم:

المستقبل هو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة، وتقوم بفك رموزها وتفسير محتواها عبر الحواس المختلفة مثل السمع والبصر. يعتمد نجاح الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم الرسالة، وتحليل محتواها بناءً على الخبرات والمعلومات السابقة.

## ٥- التغذية الراجعة أو ردة الفعل:

التغذية الراجعة هي استجابة المستقبل على الرسالة. توفر هذه العملية مؤشرًا على مدى فهم المستقبل لمحتوى الرسالة، ويمكن من تعديل الرسائل اللاحقة لتحسين التفاهم. في هذه المرحلة يتحول المستقبل إلى مرسل يعيد إرسال رسائل توضيحية أو استفسارية، مما يساهم في تحقيق التفاعل المستمر بين الطرفين.

## ٦- أهمية التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة تُعد مكونًا حيويًا لضمان فعالية الاتصال، حيث تتيح تقييم الأداء والتأكد من أن الرسالة قد وصلت وفُهمت بشكل صحيح. كما تعكس مستوى التفاعل وتُساعد في تحسين العملية الاتصالية في المستقبل. بهذا الشكل، تُعتبر عملية الاتصال دورة مستمرة تشمل إرسال الرسائل، استقبالها، والتفاعل معها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

## أشكال الاتصال الإداري:

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات إدارية يتوقف طولها على النموذج الإداري المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي. وكذلك يختلف نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة عن المؤسسة الكبيرة وهكذا. وبالرغم من هذه الاختلافات فإن نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى: الاتصال الداخلي ويركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة. والاتصال الخارجي ويركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية.

### (١) الاتصال الداخلي:

يركز الاتصال الداخلي على موظفي المؤسسة مهما كان وضعهم، فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وتكملة ضرورية للاتصال التسويقي من أجل دفع وتعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من طرف الإدارة. والاتصال الداخلي هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير في المواقف والاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة. وإن المقصود بالاتصال الداخلي ليس فقط جريان العملية التي تسمح بالعمل وتوضيح النشاط، بل كذلك انتشار الرموز والقيم التي تنقل بصفة ملائمة لتوقظ القدرات وطاقات التمهين وهي التبصر.

وقد يكون الاتصال من أعلى مستوى إلى أقل مستوى أو العكس، كما قد يكون في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات قصد أداء وتسهيل العمل. وبهذا يصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما يمكننا القول أن الاتصال الداخلي هو جميع النشاطات الاتصالية في المؤسسة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من: أحاديث رسمية إلى اجتماعات ولقاءات رسمية، ويعتمد على وسائل متعددة مثل: جريدة المؤسسة، الهاتف، الملصقات... إلخ. (دحدوح، ٢٠٢٠م، ص ٢٤).

### (٢) الاتصال الخارجي:

يعرف بأنه: مجموعة من الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة إعلام، نشر، تقوية وتحسين صورتها في محيطها الداخلي والخارجي. ويعرف الاتصال الخارجي بأنه: حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها. ففي كل الأحوال لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة لها

صلات مع أفراد المجتمع. ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها وبين جماهيرها. وهذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة، وإنما يجب أن تبنى على أسس متينة وخطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء. لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها. (حجازي، ١٩٩٢ م، ص ٥٢).

ويتطلب الاتصال الخارجي إتباع سياسة جد مقننة من قبل مسئول وموظفي المؤسسة. حيث تسعى هذه الأخيرة إلى بناء علاقات إيجابية مع المحيط الخارجي وذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها، حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصراً هاماً وفعالاً.

## ثانياً- إدارة المشاريع:

### مفهوم إدارة المشاريع:

إدارة المشروع هي عملية تنظيمية تهدف إلى تنسيق الأفراد والموارد والوقت وكل المدخلات الضرورية لتحقيق هدف أو إنجاز عمل محدد ضمن إطار زمني وميزانية ومتطلبات معينة. تُعد الإدارة عنصراً أساسياً في أي جهد جماعي، إذ إن وجود المواد الخام، الآلات، العمال، والمال لا يكفي بحد ذاته لتحقيق نجاح المشروع. بل يجب أن تتوافر إدارة قوية تضع الأهداف الواضحة للمشروع، وتحدد السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع إنشاء برامج زمنية لضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة.

تتطلب الإدارة أيضاً تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات، بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات لكل عضو في الفريق مع ضمان توفير الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أداء العاملين وتحفيزهم على أداء مهامهم بأعلى مستوى من الكفاءة.

من الجوانب الأساسية التي لا يمكن تجاهلها في إدارة المشاريع هو الرقابة المستمرة على الأنشطة والمهام المنجزة. إذ يتعين مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطة الأصلية لمعرفة مدى التوافق والكشف عن أي انحرافات، وذلك بهدف دراسة الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الوضع وتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلاً. (الحديدي، ٢٠٢٠ م، ص ٥٧٩).

إدارة المشاريع هي تخصص يركز على تنظيم وإدارة الموارد، بما في ذلك الموارد البشرية، بطريقة تضمن تنفيذ المشروع ضمن مضمونه المحدد مع مراعاة عوامل الجودة، التوقيت، والتكلفة.

المشروع هنا يُعد عملية أو نشاطاً له مدة زمنية محددة، مع تاريخ بداية ونهاية، ويُنفذ لمرة واحدة بهدف تقديم منتج أو خدمة لتحقيق تغيير أو إضافة قيمة. يوجد فرق بين المشاريع المؤقتة التي تنفذ لمرة واحدة وبين العمليات الإدارية والتشغيلية المستمرة التي تهدف إلى تقديم نفس الخدمة أو المنتج بشكل دوري. إدارة المشاريع لا تتطلب نفس المهارات أو الفلسفة التي تتطلبها إدارة العمليات الدائمة، وهو ما يبرز الحاجة إلى تطوير مفهوم إدارة المشاريع بشكل مستقل.

وقد عرّف هيرسون (١٩٩٢) المشروع قائلاً: "هو سلسلة من الأنشطة أو المهام التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن مواصفات معينة، لها بداية ونهاية، مع تخصيص تمويل واستخدام الموارد المختلفة من أموال ووقت ومعدات وعمالة". (حمدي، ٢٠٠٥ م، ص ٢٠).

### تاريخ تطور إدارة المشاريع:

عرفت الإدارة كعلم منذ أواخر القرن التاسع عشر وطوال القرن العشرين، حيث أسهم العديد من العلماء والباحثين في تطوير هذا العلم من خلال دراساتهم وتجاربهم التي كان لها تأثير كبير فيه. من أبرز هؤلاء الرواد شارلز بابيج (Charles Babbage)، الذي عرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نُشر عام ١٨٣٢ بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع". كما عرض هنري تاون (H. Town) أفكاره في مقاله الذي نُشر عام ١٨٨٦ بعنوان "The Engineer as an Economist"، ويعتبر تاون من رواد حركة الإدارة العلمية. ثم تبعه هنري جانت الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام ١٩١٧، وهو Gantt Chart.

كما وضع فريدريك تايلر (Frederick Taylor) العديد من المؤلفات التي أثرت بشكل كبير في علم الإدارة، من أبرزها كتابه The Principles of Scientific Management الذي نُشر عام ١٩١١. إلى جانب هؤلاء، شارك العديد من العلماء والباحثين في تطور هذا العلم على مدى العقود الماضية. (الحديدي، ٢٠٢٠ م، ص ٥٨٠).

بعد الحرب العالمية الثانية، ظهرت الحاجة إلى أساليب علمية وعملية لحل مشكلات الإدارة في المشاريع الكبرى، مما دفع الباحثين إلى تطوير طرق قائمة على الأسس الكمية. في الولايات المتحدة الأمريكية، عمل فريق من المستشارين بالتعاون مع شركة دي بونت (Du Pont) للصناعات الكيماوية وشركة رمنجتون راند (Remington Rand) للأدوية الإلكترونية، على تطوير أسلوب لإدارة عمليات الصيانة في شركة دي بونت، وذلك في الفترة من ديسمبر ١٩٦٥ إلى فبراير

١٩٥٩. وقد طور هذا الفريق أسلوبًا عُرف باسم التخطيط والجدولة بالمسار الحرج (Critical Path Method - CPM)، الذي ساعد في تقليل الوقت اللازم للصيانة إلى الحد الأدنى.

وفي الفترة بين عامي ١٩٥٤ و ١٩٥٨، عمل فريق آخر بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية وشركة لوكهيد (Lockheed) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس (Polaris)، حيث طوروا أسلوبًا أطلق عليه طريقة تقييم ومتابعة المشاريع.

أما في المملكة المتحدة، فقد عمل فريق ثالث في قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية عام ١٩٥٧، حيث طوروا طريقة لم تُنشر لاحقًا عُرفت باسم أطول مسار غير قابل للاختصار، والتي أصبحت تُعرف فيما بعد بالتتابع الرئيسي، وأدت إلى نتائج إيجابية في الفترة بين عامي ١٩٥٨ و ١٩٦٠. (الحديدي، ٢٠٢٠م، ص ٥٨٠).

### المبحث الثاني - الدراسات السابقة:

١- دراسة (خلف، ٢٠٢٣م)، بعنوان (درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير).

سعت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي، والتعرف إلى مقترحات تطوير مهارات الاتصال الفعال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، من خلال إعداد استبانة مكونة من (٤٥) فقرة، وسؤال مفتوح، وزعت على عينة مكونة من (٢٦٣) طالبة من طالبات جامعة حائل، وبلغت نسبة العينة من المجتمع الكلي (٤٥%)، الذي بلغ (٥٨٠) طالبة. وأظهرت النتائج بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات جاءت بدرجة متوسطة. كما أشارت نتيجة التكرارات والنسب المئوية أن أبرز المقترحات التي جاءت لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس وأثرها على الأداء الوظيفي، المقترح الذي ينص على "إعداد الجرامج والنشرات التربوية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى أعضاء هيئة التدريس"، حيث جاء في المرتبة الأولى، وبأعلى تكرار. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وعقد ورش هدفها تعريف أعضاء هيئة التدريس بأهمية مهارات الاتصال الفعال في العملية التعليمية.

## ٢- دراسة (نذير، ٢٠١٤م)، بعنوان (مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين).

تناولت الدراسة تحديد الدور الأساسي لمهارات الاتصال لتحسين الأداء المهني بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك بغرض مساعدة الإداريين على تبني هذه المهارات لتطوير مستوى الإداريين بصفة عامة وإداري الجامعات الجزائرية بصفة خاصة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة مكونة من ٣٥ إداري موزعة على مختلف مصالح الكلية، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مهارات الاتصال يحسن القدرة في الأداء وهذا يدل على أن هناك تغيير في مستوى الإداريين قبل وبعد ممارسة هذه المهارات.

## ٣- دراسة (جعرون، ٢٠١٨م)، بعنوان (أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة).

هدفت الدراسة إلى معالجة كافة الجوانب الإدارية، التنظيمية والاتصالية لمهارات وأساليب ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مع تقويم أثر المهارات على فعالية العلاقات العامة وخدماتها لإيصال رسالتها للجمهور الداخلي والخارجي، خاصة بعد التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية وعبر وسائل الاتصال الحديث الذي جعل من العالم قرية صغيرة، وتناولت إشكالية الدراسة مدى تأثير المهارات الاتصالية على فعالية إدارة العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة بشكل علمي منظم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: للمهارات الاتصالية أثر بالغ الأهمية في تحسين العلاقات العامة وفعاليتها، كونها تسعى إلى إبراز الصورة الإيجابية عنها ومنه نجاح المؤسسة.

## ٤- دراسة (الفهادي، ٢٠٢٤م)، بعنوان (أثر استخدام إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية).

تركز هذه الدراسة على استكشاف أثر استخدام ممارسات إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز الكفاءة والفعالية في ظل التحديات المتزايدة في هذا القطاع. اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية كمية تضمنت جمع بيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٨٠ موظفًا يعملون في شركات تقنية المعلومات والاتصالات داخل المملكة، مما يضمن تمثيلاً شاملاً للبيئة المستهدفة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء والجودة، مع تقليل التكاليف والوقت عند اعتماد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بزيادة وعي الشركات بأهمية إدارة المشاريع وتقديم برامج تدريبية متخصصة لموظفيها حول أفضل الممارسات في هذا المجال، بهدف تحقيق أفضل مستويات الأداء والنتائج.

٥- دراسة (عليوه، ٢٠٢٤م)، بعنوان (أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة).

تعاني الكيانات الخيرية في مكة المكرمة من تحديات متعددة، أبرزها التحدي الإداري الذي يواجه القيادات العليا (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية). تزداد هذه التحديات تعقيداً في ظل بيئة عمل متغيرة ومتأثرة بالتطور التكنولوجي والتحول الرقمي السريع، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة على الموارد المتاحة. هذا الوضع يتطلب اعتماد أساليب إدارية متقدمة تمكن هذه الكيانات من التكيف مع المتغيرات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

وتتمثل مشكلة الدراسة في مدى تطبيق وممارسة إدارة المشروعات في الكيانات الخيرية بمكة المكرمة، وتأثير هذا التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذه الكيانات الحيوية. وتهدف الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق أساليب إدارة المشروعات في الكيانات الخيرية بمكة المكرمة، والوقوف على تأثيرها في تحسين الأداء والكفاءة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين معرفة القيادات العليا بمفاهيم إدارة المشروعات وممارستها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظواهر والأحداث المرتبطة بالبحث. تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من المشاركين، فيما تم تحليل هذه البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أظهرت النتائج أن القيادات العليا في الكيانات الخيرية بمكة المكرمة تمتلك معرفة بمفاهيم وأساليب إدارة المشروعات. وأظهرت البيانات وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين ومعرفتهم بمفاهيم إدارة المشروعات. وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المشروعات يساهم في تحسين الأداء والكفاءة، لكنه يواجه تحديات، منها ضعف التدريب في هذا المجال.

٦- دراسة (العثمان وبازيد، ٢٠٢٤م)، بعنوان (تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تبني تقنيات إدارة المشاريع الحديثة على تحسين تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. شملت الدراسة عينة مكونة من ١٦١ مشاركاً من قطاعات متنوعة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مفصل يقيس مدى تبني هذه التقنيات وتأثيرها على الأداء العام للمشاريع الرقمية.

اعتمدت الدراسة منهجية بحث كمية لتحليل البيانات، مما أتاح فحص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات وتقييم فعالية تقنيات إدارة المشاريع. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع الحديثة ونجاح مشاريع التحول الرقمي. وأسهمت هذه التقنيات في تحسين إدارة الموارد، تقليل المخاطر، وتعزيز التعاون بين فرق العمل.

كما أوضحت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة.

٧- دراسة (الغنائيم، ٢٠٢٤م)، بعنوان (تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع في تحسين أداء وكفاءة مراقبي المشاريع البلدية).

تهدف الدراسة إلى تحسين كفاءة الإدارة البلدية من خلال دراسة تأثير تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع على العمليات الإدارية في البلديات. تسعى الدراسة إلى تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تحسين إدارة المشاريع البلدية، بما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويساهم في رفع مستوى الأداء العام للإدارة المحلية.

تركز الدراسة أيضاً على تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة الحكومية، حيث تسعى إلى زيادة الوعي بأهمية الحلول التقنية في تحسين إدارة المشاريع البلدية. ويهدف البحث إلى تحفيز البلديات على اعتماد تقنيات مبتكرة تمكنها من مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها التنموية بفعالية.

كما تتناول الدراسة كيفية الاستفادة من تقنيات إدارة المشاريع في زيادة فعالية التخطيط والتنفيذ. تسلط الضوء على دور هذه التقنيات في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع البلدية، مما يساهم في تحقيق نتائج ذات جودة أعلى وفي وقت أقصر، بما يتماشى مع تطلعات المواطنين واحتياجاتهم.

تسعى الدراسة كذلك إلى تعزيز شفافية العمليات الحكومية من خلال استكشاف دور تقنيات إدارة المشاريع في زيادة الشفافية والمساءلة. تشير الدراسة إلى أن هذه التقنيات تسهل عملية متابعة تقدم الأعمال وتحليل البيانات، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء مراقبي المشاريع البلدية، حيث تمكنهم من تقديم خدمات بجودة أعلى، ما ينعكس إيجابياً على رضا المواطنين ويعزز الثقة في الإدارة البلدية.

#### ٨- دراسة (الطراونه، ٢٠١١م)، بعنوان (أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الأردن. انطلقت المشكلة البحثية من تساؤلات رئيسة تمحورت حول تأثير عوامل البيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات عبر مجالاتها المختلفة، مثل تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم. كما تناولت الدراسة أثر استراتيجية العمليات، من خلال أهدافها العملية، على إدارة المشاريع الاستراتيجية، وإمكانية تنظيم العلاقة بين هذه المجالات لتعزيز القدرة التنافسية للمجموعة.

للإجابة على هذه التساؤلات، تم تصميم مخطط افتراضي يوضح العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية (مثل السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) وعناصر البيئة الداخلية (مثل الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) واستراتيجية العمليات وأثرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية بعناصرها (الزمن، الجودة، المستهلك، التكلفة، الموارد). اختُبرت هذه العلاقات من خلال مجموعة من الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية لتحليل البيانات المستخلصة من استبيانات وُجّهت إلى المدراء في المجموعة.

وتوصلت الدراسة إلى إمكانية الاعتماد على عناصر البيئة الخارجية (السياسات الحكومية، العوامل الاقتصادية) والداخلية (الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) كمؤثرات رئيسة في استراتيجية العمليات، باستثناء عامل المنافسة، الذي لم يظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية. وأظهر تحليل البيئة الخارجية والداخلية أهمية المتغيرات البيئية في تشكيل استراتيجية العمليات، مع استثناء المنافسة التي لم تعطَ أهمية ملحوظة في التأثير.

أوضحت النتائج أن الاهتمام بالعوامل البيئية يعكس إدراكاً استراتيجياً متطوراً لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات، بما يتكامل مع استراتيجية المنظمة ككل، مما يؤثر بشكل مباشر على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

#### ٩- دراسة (Sae, 2009)، بعنوان (إدارة المشاريع الدولية: الاستراتيجية وتصميم المنظمات).

أشارت الدراسة إلى أن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة والتحديات المالية الدولية تفرض على الشركات تبني استراتيجيات مرنة وهياكل تنظيمية حديثة، مثل منهجيات إدارة المشاريع، لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة وضمان جودة خدمة العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى أن تفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية يتطلب دراسة وتنفيذ استراتيجيات ملائمة تشمل عدة عوامل حيوية، مثل: مفاهيم المشاريع، خطة المشروع، نظم الاتصالات، الدعم التنظيمي للمشروع، تكوين فرق العمل، دورة حياة المشروع، والتعليم والتدريب، بالإضافة إلى تصورات المنتجات.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية، أوضحت الدراسة أن الموارد البشرية تمثل القلب والمحرك الأساسي للمشاريع، مما يزيد من فرص نجاحها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية مهارات الاتصال في تحسين الأداء في مختلف السياقات، سواء الأكاديمية أو المهنية. تؤكد الدراسات على أن مهارات الاتصال الفعال تسهم بشكل كبير في تحسين التنسيق بين الفرق، تعزيز الكفاءة، وتقليل المخاطر في إدارة المشاريع. كما تدعم أهمية تطوير هذه المهارات من خلال برامج تدريبية لتمكين الأفراد من تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بكفاءة. ومن خلال نتائج هذه الدراسات، يتبين أن الاتصال يعد عنصرًا حيويًا في تعزيز التعاون، زيادة الشفافية، وتحقيق النجاح في المشاريع عبر مختلف القطاعات.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية

أولاً- أداة الدراسة.

ثانياً- طرق المعالجة الإحصائية للبيانات.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية

#### أولاً- أداة الدراسة:

تم اختيار أداة الاستبانة وهي تعتبر من أكثر أدوات البحث شيوعاً حيث تستخدم في معظم مجالات البحث العلمي والدراسات المختلفة بشكل عام، وغالباً ما يلجأ الباحث إلى الاستبانة عند إرادته الحصول على معلومات تتعلق بمعتقدات أو دوافع أو اتجاهات أو ميول أو رغبات المتقصى منهم أو الحقائق التي يعرفونها، ولهذا تعتمد عليها البحوث المتعلقة بالكشف عن أبعاد الممارسة الحالية لعملية ما أو المتعلقة باستطلاع الرأي العام والاتجاهات نحو مشكلة أو قضية ما.

وتكوّن الاستبانة من جزأين، الجزء الأول: المعلومات الشخصية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وتكوّن الجزء الثاني من محاور موضوع: أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان، وتم تقسيمه إلى ما يلي:

- المحور الأول: واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان.
- المحور الثاني: واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان.
- المحور الثالث: أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان.

- المحور الرابع: أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان.
- وقد تضمنت المحاور إجابات من أربعة مستويات، وهي موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة.

#### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) - استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha)؛

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

## جدول رقم ١-

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| المحاور                                                                                             | عدد العبارات | ثبات المحور عن طريق معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| المحور الأول: واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان.                                      | ١٠           | ٠.٧٢٩                                  |
| المحور الثاني: واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان.                         | ١٠           | ٠.٨١٤                                  |
| المحور الثالث: أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان. | ١٠           | ٠.٨٤٠                                  |
| المحور الرابع: أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان.    | ١٠           | ٠.٨٧٥                                  |
| النسبة العامة                                                                                       | ٤٠           | ٠.٩٢٩                                  |

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات العام مرتفع؛ حيث بلغ (٠,٩٢٩) وهذا يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### ثانياً- طرق المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز، وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود

الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول

الخلية الصحيح، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا بالنسبة للمقياس الرباعي كما يأتي:

#### جدول رقم ٢-

#### تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

| مو افق بشدة | مو افق   | غير مو افق | غير مو افق بشدة |
|-------------|----------|------------|-----------------|
| ٤-٣.٢٥      | ٣.٢٥-٢.٥ | ٢.٥-١.٧٥   | ١.٧٥-١          |

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
٢. معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة الدراسة.
٣. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية، لمفردات مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أنَّ الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركّزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

## الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً- البيانات الأولية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بمحاور وأسئلة الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً - البيانات الأولية:

١ - النوع:

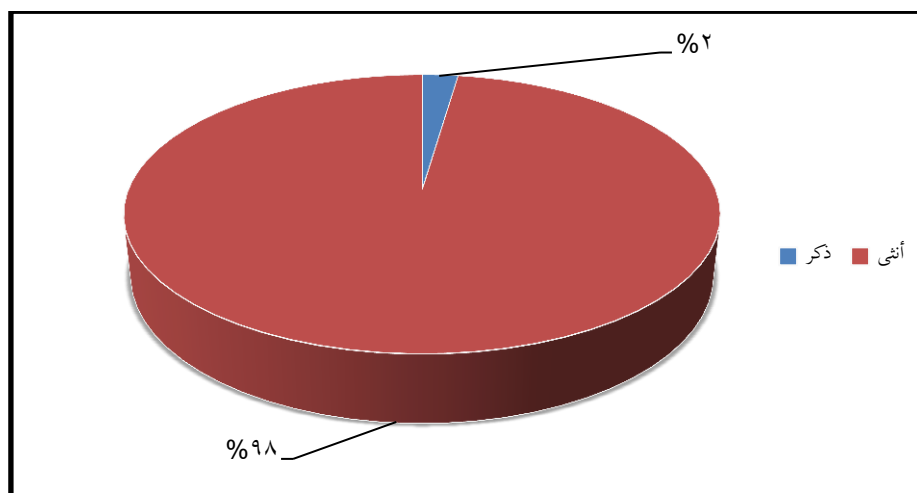
جدول رقم ٣-

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

| النوع         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أنثى          | 2       | 2.3            |
| ذكر           | 86      | 97.7           |
| المجموع الكلي | ٨٨      | ١٠٠٠           |

يشير الجدول رقم (٣) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع إلى أن (٨٦) من أفراد العينة (ذكر) وبلغت نسبتهم (٩٧.٧%) وهم النسبة الأعلى، و(٢) من أفراد العينة (أنثى) وبلغت نسبتهم (٢.٣%) وهم النسبة الأقل.

والشكل التالي يوضح ذلك:

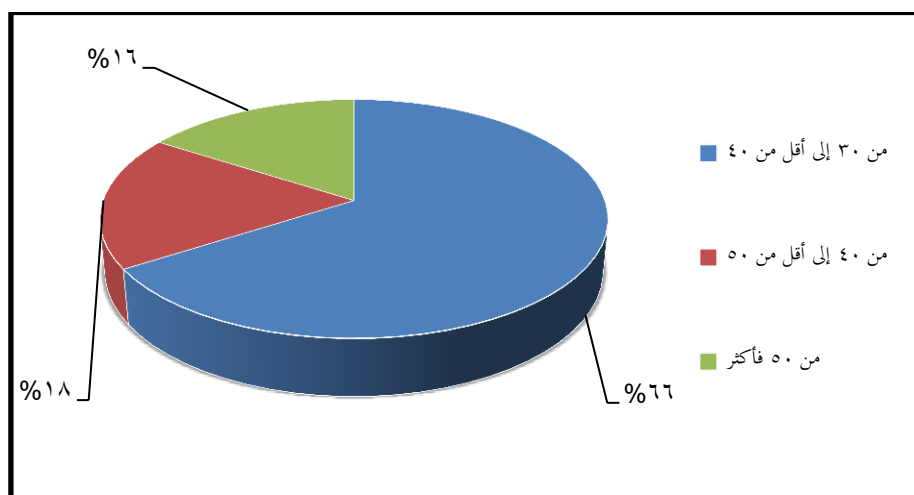


## جدول رقم -٤-

## توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

| العمر               | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ | 58      | 65.9           |
| من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ | 16      | 18.2           |
| من ٥٠ فأكثر         | 14      | 15.9           |
| المجموع الكلي       | ٨٨      | ١٠٠٠           |

يشير الجدول رقم (٤) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر إلى أن (٥٨) من أفراد العينة أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠) وبلغت نسبتهم (٦٥.٩%) وهم النسبة الأعلى، و(١٤) من أفراد العينة (من ٥٠ فأكثر) وبلغت نسبتهم (١٥.٩%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



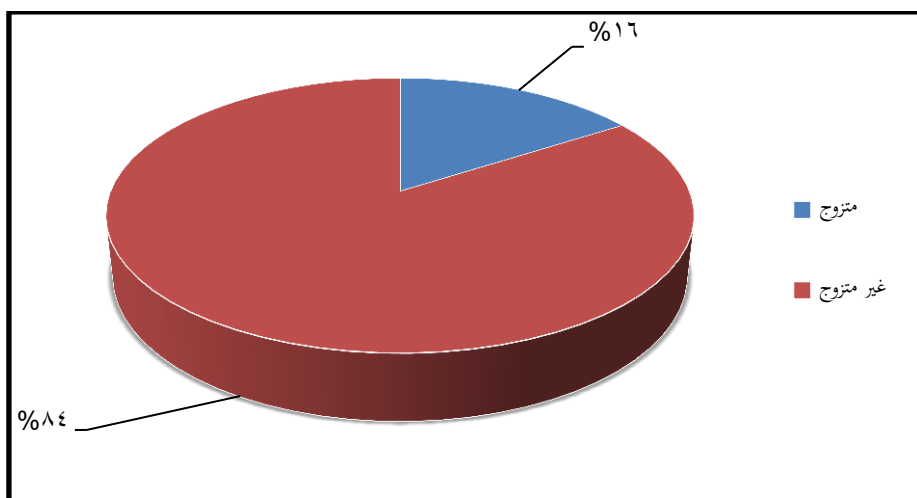
### ٣- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم - ٥ -

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| غير متزوج         | 14      | 15.9           |
| متزوج             | 74      | 84.1           |
| المجموع الكلي     | ٨٨      | ١٠٠٠           |

يشير الجدول رقم (٥) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية إلى أن (٧٤) من أفراد العينة حالتهم الاجتماعية (متزوج) وبلغت نسبتهم (٨٤.١%) وهم النسبة الأعلى، و(١٤) من أفراد العينة (غير متزوج) وبلغت نسبتهم (١٥.٩%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



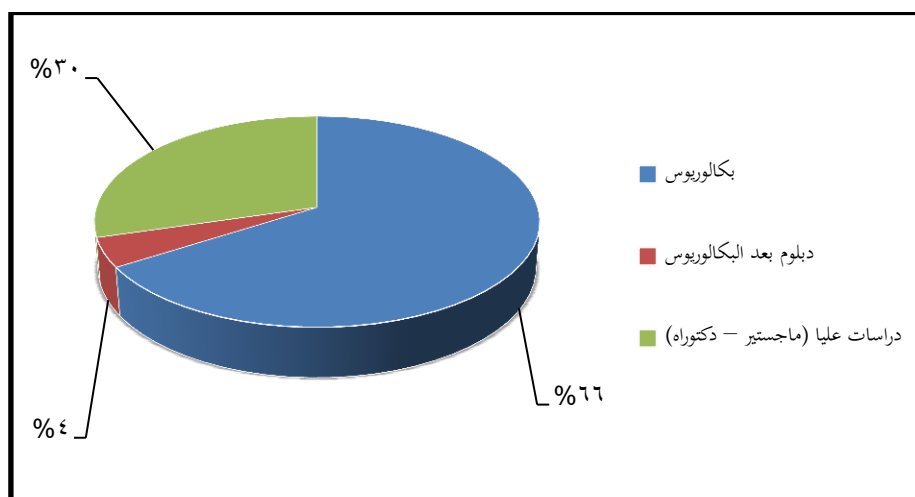
#### ٤- المؤهل العلمي:

جدول رقم -٦-

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي                   |
|----------------|---------|---------------------------------|
| 65.9           | 58      | بكالوريوس                       |
| 4.5            | 4       | دبلوم بعد البكالوريوس           |
| 29.5           | 26      | دراسات عليا (ماجستير – دكتوراه) |
| ١٠٠٠٠          | ٨٨      | المجموع الكلي                   |

يشير الجدول رقم (٦) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي إلى أن (٥٨) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) وبلغت نسبتهم (٦٥.٩%) وهم النسبة الأعلى، و(٤) من أفراد العينة (دبلوم بعد البكالوريوس) وبلغت نسبتهم (٤.٥%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



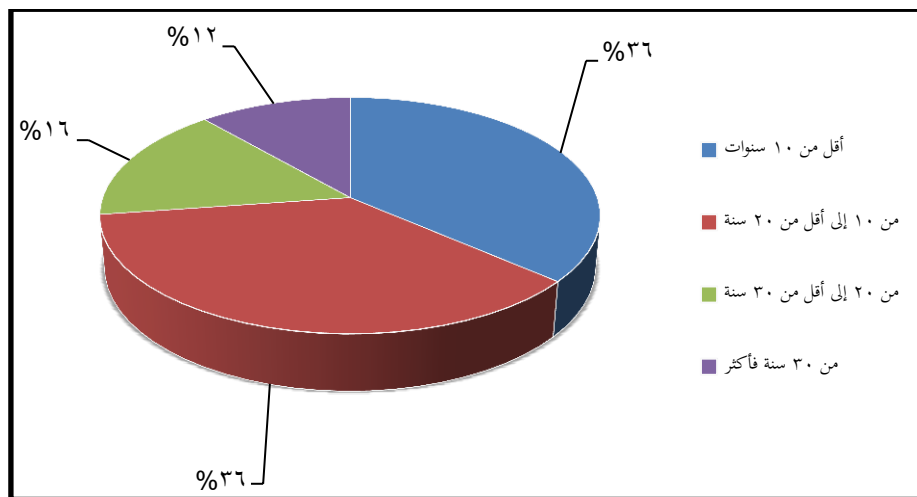
## ٥- عدد سنوات الخبرة:

### جدول رقم -٧-

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة        | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من ١٠ سنوات         | 32      | 36.4           |
| من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة | 32      | 36.4           |
| من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة | 14      | 15.9           |
| من ٣٠ سنة فأكثر         | 10      | 11.4           |
| المجموع الكلي           | ٨٨      | ١٠٠٠           |

يشير الجدول رقم (٧) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة إلى أن (٣٢) من أفراد العينة خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) و (٣٢) من أفراد العينة خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) وبلغت نسبة كلٍ منهم (٣٦.٤%) وهما النسب الأعلى، و(١٠) من أفراد العينة (من ٣٠ سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (١١.٤%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



## ثانياً- النتائج المتعلقة بمحاور وأسئلة الدراسة:

سعى الباحث إلى التعرف على " أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان"، من خلال عدد من المحاور، وقام بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

### السؤال الأول: ما واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الأول للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-٨-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارات                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | يتم التواصل بشكل دوري بين أعضاء الفريق بشأن تقدم المشروع.                      | 3.41            | 0.58              | ٥       |
| ٢       | يتم توجيه التعليمات بوضوح من قبل القادة.                                       | 3.23            | 0.77              | ٨       |
| ٣       | تشعر أن الأفكار والمقترحات تُقبل وتناقش بشكل جاد.                              | 3.16            | 0.64              | ٩       |
| ٤       | يتم التعامل مع المشاكل والصراعات داخل الفريق بفعالية عبر التواصل.              | 3.25            | 0.65              | ٦       |
| ٥       | تُستخدم أدوات التواصل الرقمي مثل البريد الإلكتروني والمراسلات الفورية بفعالية. | 3.45            | 0.55              | ٤       |
| ٦       | تؤثر جودة التواصل الداخلي على جودة مخرجات المشروع.                             | 3.68            | 0.47              | ١       |

| ترتيب | العبارة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٧     | ترى أن هناك مجال لتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.                          | 3.46            | 0.55              | ٣       |
| ٨     | يتم تحديث الفريق بشكل منتظم حول أي تغييرات في المشروع.                                      | 3.05            | 0.83              | ١٠      |
| ٩     | تؤثر مهارات التواصل على مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.                                       | 3.55            | 0.62              | ٢       |
| ١٠    | ترى أن التواصل غير الرسمي (مثل المحادثات الجانبية) يلعب دوراً في تعزيز التعاون داخل الفريق. | 3.24            | 0.86              | ٧       |
|       | المتوسط الحسابي العام                                                                       | 3.35            |                   |         |

يتضح من الجدول رقم (٨) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الأول: واقع

التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (٣.٣٥)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب المقياس المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (تؤثر جودة التواصل الداخلي على جودة مخرجات المشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٨).

٢. جاءت العبارة (تؤثر مهارات التواصل على مستوى الثقة بين أعضاء الفريق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٥).

٣. جاءت العبارة (ترى أن هناك مجال لتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٦).

٤. جاءت العبارة (تستخدم أدوات التواصل الرقمي مثل البريد الإلكتروني والمراسلات الفورية بفعالية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٥).

٥. جاءت العبارة (يتم التواصل بشكل دوري بين أعضاء الفريق بشأن تقدم المشروع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٤١).

٦. جاءت العبارة (يتم التعامل مع المشاكل والصراعات داخل الفريق بفعالية عبر التواصل) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٢٥).

٧. جاءت العبارة (ترى أن التواصل غير الرسمي (مثل المحادثات الجانبية) يلعب دورًا في تعزيز التعاون داخل الفريق) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٤).

٨. جاءت العبارة (يتم توجيه التعليمات بوضوح من قبل القادة) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٢٣).

٩. جاءت العبارة (تشعر أن الأفكار والمقترحات تُقبل وتناقش بشكل جاد) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.١٦).

١٠. جاءت العبارة (يتم تحديث الفريق بشكل منتظم حول أي تغييرات في المشروع) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٠٥).

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة المحور الأول و اقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان للعبارة (تؤثر جودة التواصل الداخلي على جودة مخرجات المشروع)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

### السؤال الثاني: ما واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الثاني للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-٩-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثاني: واقع

التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارات                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| ١       | تقديم مستوى التعاون والتواصل مع العملاء بدرجة | 3.18            | 0.65              | ٥              |

| الترتيب | العبارة                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
|         | ممتازة.                                                                                         |                 |                   |         |
| ٢       | يتم التواصل بوضوح مع المقاولين والموردين بشأن متطلبات المشروع.                                  | 3.20            | 0.63              | ٤       |
| ٣       | تؤثر مشاكل التواصل مع الأطراف الخارجية على تسليم المشروع في الوقت المحدد.                       | 3.43            | 0.62              | ٢       |
| ٤       | يتم حل النزاعات مع الأطراف الخارجية بسرعة وفعالية.                                              | 2.89            | 0.69              | ٩       |
| ٥       | تشعر أن متطلبات العملاء واضحة ويتم نقلها بشكل سليم إلى الفريق.                                  | 2.93            | 0.66              | ٨       |
| ٦       | تعتقد أن التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية يزيد من كفاءة المشروع.                             | 3.61            | 0.58              | ١       |
| ٧       | يستجيب الأطراف الخارجية (مثل المقاولين أو الموردين) للاستفسارات المطروحة من قبلنا بسرعة.        | 2.77            | 0.71              | ١٠      |
| ٨       | يتم استخدام تقنيات التواصل الحديثة (مثل الاجتماعات عبر الفيديو) في التعامل مع الأطراف الخارجية. | 3.14            | 0.66              | ٦       |
| ٩       | هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات عند التعامل مع الأطراف الخارجية.                               | 2.95            | 0.68              | ٧       |
| ١٠      | تُستخدم العقود والاتفاقيات بفعالية لتجنب سوء الفهم بين الشركة والأطراف الخارجية.                | 3.30            | 0.70              | ٣       |
|         | المتوسط الحسابي العام                                                                           | 3.14            |                   |         |

- يتضح من الجدول رقم (٩) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني: واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (٣.١٤)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق) بشكل عام، بحسب المقياس المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:
١. جاءت العبارة (تعتقد أن التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية يزيد من كفاءة المشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦١).
  ٢. جاءت العبارة (تؤثر مشاكل التواصل مع الأطراف الخارجية على تسليم المشروع في الوقت المحدد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٣).
  ٣. جاءت العبارة (تُستخدم العقود والاتفاقيات بفعالية لتجنب سوء الفهم بين الشركة والأطراف الخارجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٣٠).
  ٤. جاءت العبارة (يتم التواصل بوضوح مع المقاولين والموردين بشأن متطلبات المشروع) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٠).
  ٥. جاءت العبارة (تقيم مستوى التعاون والتواصل مع العملاء بدرجة ممتازة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.١٨).
  ٦. جاءت العبارة (يتم استخدام تقنيات التواصل الحديثة (مثل الاجتماعات عبر الفيديو) في التعامل مع الأطراف الخارجية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.١٤).
  ٧. جاءت العبارة (هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات عند التعامل مع الأطراف الخارجية) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٩٥).
  ٨. جاءت العبارة (تشعر أن متطلبات العملاء واضحة ويتم نقلها بشكل سليم إلى الفريق) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢.٩٣).
  ٩. جاءت العبارة (يتم حل النزاعات مع الأطراف الخارجية بسرعة وفعالية) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢.٨٩).
  ١٠. جاءت العبارة (يستجيب الأطراف الخارجية (مثل المقاولين أو الموردين) للاستفسارات المطروحة من قبلنا بسرعة) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٧٧).

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة المحور الثاني واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان للعبارة (نعتقد أن التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية يزيد من كفاءة المشروع)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

### السؤال الثالث: ما أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الثالث للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-١٠-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثالث: أهمية

مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارات                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| ١       | تشعر أن جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار يتم توصيلها بوضوح. | 3.14            | 0.76              | ٨              |
| ٢       | تعتقد أن القرارات تُتخذ بشكل أسرع بفضل التواصل الجيد.            | 3.55            | 0.66              | ٣              |
| ٣       | يتم إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار.               | 2.59            | 0.81              | ١٠             |
| ٤       | يتم توفير وقت كافٍ للنقاش قبل اتخاذ القرارات المهمة.             | 2.91            | 0.77              | ٩              |
| ٥       | تتأثر جودة القرارات بوضوح التواصل.                               | 3.52            | 0.55              | ٤              |

| الترتيب | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٦       | تشعر أن التواصل الفعال يقلل من التردد في اتخاذ القرارات.          | 3.50            | 0.59              | ٥       |
| ٧       | يحسن التواصل الداخلي من جودة اتخاذ القرارات الطارئة.              | 3.57            | 0.54              | ٢       |
| ٨       | يتم تقديم الدعم اللازم من القادة لاتخاذ قرارات فعالة.             | 3.20            | 0.73              | ٧       |
| ٩       | تشعر أن التواصل المفتوح بين الأفراد يشجع على اتخاذ قرارات مبتكرة. | 3.45            | 0.55              | ٦       |
| ١٠      | يساعد التواصل الجيد في تحديد الأولويات بشكل أكثر وضوحًا.          | 3.59            | 0.49              | ١       |
|         | المتوسط الحسابي العام                                             | 3.30            |                   |         |

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثالث: أهمية

مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي

العام لهذا الجانب (٣.٣٠)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب

المقياس المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (يساعد التواصل الجيد في تحديد الأولويات بشكل أكثر وضوحًا) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٩).

٢. جاءت العبارة (يحسن التواصل الداخلي من جودة اتخاذ القرارات الطارئة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٧).

٣. جاءت العبارة (تعتقد أن القرارات تُتخذ بشكل أسرع بفضل التواصل الجيد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٥٥).

٤. جاءت العبارة (تتأثر جودة القرارات بوضوح التواصل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٥٢).
٥. جاءت العبارة (تشعر أن التواصل الفعال يقلل من التردد في اتخاذ القرارات) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٥٠).
٦. جاءت العبارة (تشعر أن التواصل المفتوح بين الأفراد يشجع على اتخاذ قرارات مبتكرة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٤٥).
٧. جاءت العبارة (يتم تقديم الدعم اللازم من القادة لاتخاذ قرارات فعالة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٠).
٨. جاءت العبارة (تشعر أن جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار يتم توصيلها بوضوح) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.١٤).
٩. جاءت العبارة (يتم توفير وقت كافٍ للنقاش قبل اتخاذ القرارات المهمة) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢.٩١).
١٠. جاءت العبارة (يتم إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٥٩).
- ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة المحور الثالث أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان للعبارة (يساعد التواصل الجيد في تحديد الأولويات بشكل أكثر وضوحًا)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

#### السؤال الرابع: ما أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الرابع للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-١١-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الرابع: أهمية

مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                    | الترتيب |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|---------|
| ٢       | 0.46              | 3.70            | يؤثر التواصل الفعال بصورة إيجابية على تنظيم الوقت والموارد. | ١       |

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                                               | الترتيب |
|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ٣       | 0.52              | 3.68            | يساعد التواصل المستمر في تقليل الهدر في الموارد.                                                       | ٢       |
| ٦       | 0.59              | 3.55            | تؤدي مشاكل التواصل إلى التأخير في تسليم المشروع.                                                       | ٣       |
| ٩       | 0.70              | 3.30            | يتم استخدام تقارير التقدم بشكل فعال لتجنب مشاكل إدارة الوقت.                                           | ٤       |
| ١       | 0.51              | 3.71            | يساهم التواصل الجيد في زيادة الإنتاجية العامة للفريق.                                                  | ٥       |
| ٤       | 0.47              | 3.67            | تعتقد أن التواصل الفعال يساعد على إدارة الأولويات بشكل أفضل.                                           | ٦       |
| ٨       | 0.66              | 3.31            | يتم تحديد الجداول الزمنية للمشروع بشكل واضح بفضل التواصل الفعال.                                       | ٧       |
| ٥       | 0.62              | 3.61            | يؤدي التواصل الفعال إلى زيادة رضا الأطراف الخارجية (مثل العملاء والمقاولين) عن إدارة الوقت في المشروع. | ٨       |
| ١٠      | 0.66              | 3.29            | يتم مناقشة التحديات المحتملة في إدارة الوقت بانتظام بفضل التواصل الفعال.                               | ٩       |
| ٧       | 0.50              | 3.43            | يؤثر التواصل الفعال على تقليل العبء على الموارد المتاحة للمشروع.                                       | ١٠      |
| 3.53    |                   |                 | المتوسط الحسابي العام                                                                                  |         |

يتضح من الجدول رقم (١١) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الرابع: أهمية

مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط

الحسابي العام لهذا الجانب (٣.٥٣)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب المقياس المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (يُساهم التواصل الجيد في زيادة الإنتاجية العامة للفريق) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧١).
  ٢. جاءت العبارة (يؤثر التواصل الفعال بصورة إيجابية على تنظيم الوقت والموارد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٠).
  ٣. جاءت العبارة (يساعد التواصل المستمر في تقليل الهدر في الموارد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٨).
  ٤. جاءت العبارة (تعتقد أن التواصل الفعال يساعد على إدارة الأولويات بشكل أفضل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٧).
  ٥. جاءت العبارة (يؤدي التواصل الفعال إلى زيادة رضا الأطراف الخارجية (مثل العملاء والمقاولين) عن إدارة الوقت في المشروع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٦١).
  ٦. جاءت العبارة (تؤدي مشاكل التواصل إلى التأخير في تسليم المشروع) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٥٥).
  ٧. جاءت العبارة (يؤثر التواصل الفعال على تقليل العبء على الموارد المتاحة للمشروع) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٣).
  ٨. جاءت العبارة (يتم تحديد الجداول الزمنية للمشروع بشكل واضح بفضل التواصل الفعال) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٣١).
  ٩. جاءت العبارة (يتم استخدام تقارير التقدم بشكل فعال لتجنب مشاكل إدارة الوقت) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٣٠).
  ١٠. جاءت العبارة (يتم مناقشة التحديات المحتملة في إدارة الوقت بانتظام بفضل التواصل الفعال) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٢٩).
- ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان للعبارة (يؤثر التواصل الفعال بصورة إيجابية على تنظيم الوقت والموارد)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

## الملخص:

بعد الانتهاء من الدراسة وتبسيط الضوء على أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان، وحيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟، فإن الباحث يستعرض أهم النتائج التي تم التوصل لها وذلك من خلال ما يلي:

أولاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الواقع من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- تؤثر جودة التواصل الداخلي على جودة مخرجات المشروع.
- تؤثر مهارات التواصل على مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.
- ترى أن هناك مجال لتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.
- تُستخدم أدوات التواصل الرقمي مثل البريد الإلكتروني والمراسلات الفورية بفعالية.
- يتم التواصل بشكل دوري بين أعضاء الفريق بشأن تقدم المشروع.
- ثانياً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الواقع من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- تعتقد أن التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية يزيد من كفاءة المشروع.
- تؤثر مشاكل التواصل مع الأطراف الخارجية على تسليم المشروع في الوقت المحدد.
- تُستخدم العقود والاتفاقيات بفعالية لتجنب سوء الفهم بين الشركة والأطراف الخارجية.
- يتم التواصل بوضوح مع المقاولين والموردين بشأن متطلبات المشروع.
- تقييم مستوى التعاون والتواصل مع العملاء بدرجة ممتازة.

ثالثاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفعاليتها لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذه الأهمية من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- يساعد التواصل الجيد في تحديد الأولويات بشكل أكثر وضوحاً.
- يحسن التواصل الداخلي من جودة اتخاذ القرارات الطارئة.
- تعتقد أن القرارات تُتخذ بشكل أسرع بفضل التواصل الجيد.
- تتأثر جودة القرارات بوضوح التواصل.
- تشعر أن التواصل الفعال يقلل من التردد في اتخاذ القرارات.

رابعاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذه الأهمية من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- يُساهم التواصل الجيد في زيادة الإنتاجية العامة للفريق.
- يؤثر التواصل الفعال بصورة إيجابية على تنظيم الوقت والموارد.
- يساعد التواصل المستمر في تقليل الهدر في الموارد.
- تعتقد أن التواصل الفعال يساعد على إدارة الأولويات بشكل أفضل.
- يؤدي التواصل الفعال إلى زيادة رضا الأطراف الخارجية (مثل العملاء والمقاولين) عن إدارة الوقت في المشروع.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحث بما يلي:

- ١- نظراً لأهمية البريد الإلكتروني والمراسلات الفورية في الشركة، يوصى بإجراء بحوث تدرس فعالية أدوات التواصل الرقمي المختلفة في بيئات العمل، وتقييم مدى تأثيرها على تعزيز تواصل فرق العمل الداخلية وزيادة جودة إدارة المشاريع.
- ٢- بما أن الدراسة أظهرت أهمية وجود حاجة لتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة، يوصى بإجراء دراسات تتناول استراتيجيات مبتكرة لتحسين التكامل بين الإدارات وتحديد الممارسات التي قد تعزز التنسيق في مشاريع الشركة.
- ٣- أهمية القيام بإجراء دراسات أعمق حول التواصل مع المقاولين والموردين والعملاء، لمعرفة أفضل الاستراتيجيات التي تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية، وتجنب التأخير الناتج عن مشاكل التواصل، بالإضافة إلى تقييم أثر العقود والاتفاقيات في تعزيز الشفافية وتجنب سوء الفهم.
- ٤- أظهرت النتائج أن التواصل الداخلي يؤثر على جودة وسرعة اتخاذ القرارات، مما يستدعي دراسة تفصيلية حول كيفية تطوير مهارات التواصل لفرق الإدارة لمساعدتهم على اتخاذ قرارات طارئة بفاعلية أكبر في الظروف المختلفة.
- ٥- أهمية تسليط الضوء على دور مهارات التواصل في تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية العامة للفريق، وأثر ذلك في رضا الأطراف الخارجية.
- ٦- إجراء مزيد من الدراسات لقياس تأثير تحسين التواصل الداخلي والخارجي على جودة مخرجات المشاريع، وتحديد الجوانب التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة نجاح المشاريع من منظور الجودة.

## قائمة المراجع:

- إبراهيم، الشاعر عبدالرحمن. (٢٠١٢م). مهارات الاتصال، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- جعرون، أمينة. (٢٠١٨م). أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- حجازي، مصطفى. (١٩٩٢م)، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، بيروت، دار الطليعة.
- الحديدي، روان محمد. (٢٠٢٠م). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس والعشرون.
- حمدي، رضا هاشم. (٢٠١٠م). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمدي، سلمى إبراهيم. (٢٠٠٥م)، إدارة المشاريع الصغيرة إلى أين؟، مكتبة الأمير للتوزيع.
- الحموي، شريف. (٢٠٠٧م). مهارات الاتصال، عمان، دار يافا العلمية.
- خلف، ميساء محمد. (٢٠٢٣م). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٥٠، العدد ٣.
- دحدوح، منية. (٢٠٢٠م). مهارات الاتصال في العلاقات العامة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة ثمانية مايو، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- زوكار، إياد. (٢٠١٨م). إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- سعد، علي إسماعيل. (٢٠١٣م). مهارات الاتصال في ممارسة خدمة الفرد، مصر، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الطراونه، يوسف ياسين (٢٠١١م)، أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

- العثمان، هيفاء وبازيد، بيان علي (٢٠٢٤م)، تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة.
- عليوه، لمياء خالد حسن. (٢٠٢٤م)، أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد ٧١.
- عياصرة، معن محمود وأحمد مروان محمد. (٢٠٠٨م). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغناني، أسامة عاطف. (٢٠٢٤م)، تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع في تحسين أداء وكفاءة مراقبي المشاريع البلدية، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (٤٨).
- فرج، شعبان. (٢٠٠٩م). الاتصالات الإدارية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفهادي، هلا عبدالرحمن ناصر. (٢٠٢٤م)، أثر استخدام إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة.
- مكاوي، حسن عماد والسيد، ليلي حسين. (١٩٩٨م). الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- منير، حجاب محمد. (٢٠٠٧م). الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- نذير، إيمان. (٢٠١٤م). مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

## الملاحق

### Summary:

The study aimed to identify the state of internal communication within the National Housing Company, assess the company's communication with external parties, determine the importance of communication skills in enhancing the quality and effectiveness of administrative decisions, and understand the role of communication skills in optimal resource and time management within the company. The study addressed the primary question: What is the impact of communication skills on project management at the National Housing Company? The study population comprised employees of the National Housing Company, with a sample size of 88, and utilized a questionnaire as a research tool.

The study reached several key findings, including:

- The study sample strongly agreed on the state of internal communication within the National Housing Company overall. Key indicators include that the quality of internal communication positively affects project outcomes, communication skills enhance trust among team members, and regular communication occurs among team members regarding project progress.

- The study sample agreed on the state of communication with external parties within the National Housing Company in general. They believed that consistent communication with external parties improves project efficiency, communication issues with external parties impact timely project delivery, and contracts and agreements are effectively used to avoid misunderstandings between the company and external parties.

- The study sample strongly agreed on the importance of communication skills in optimal resource and time management within the National Housing Company. They noted that effective communication contributes to increased overall team productivity, positively impacts time and resource management, and continuous communication helps reduce resource waste.

The study made several recommendations, including:

- Highlighting the role of communication skills in reducing waste, improving team productivity, and enhancing external party satisfaction.

- Conducting research to evaluate the effectiveness of various digital communication tools in work environments and assess their impact on improving internal team communication and project management quality.

- Conducting studies on innovative strategies to improve integration between departments and identify practices that may enhance coordination in the company's projects.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Project Management**



**The Impact of Communication Skills on Project Management**  
**(A Case Study of the National Housing Company)**

**Prepared by**

**Sami Abdullah Al-Eid**

**Supervision**

**Dr. Asma Abuanzeh**

**Year: 2024**

## الاستبيان

المكرم/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ، ، وبعد:

يقوم الباحث بالإعداد لدراسة علمية لاستكمال متطلبات كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن بعنوان: (أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة المرفقة، والتي تتكون من جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأساسية لمجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: يتعلق بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

ونظراً لأهمية دورك في إثراء الجانب الميداني من الدراسة والوصول إلى نتائج تسهم في التعرف على

أثر مهارات التواصل على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، آمل التفضل بالإجابة على كل

فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

شاكر لكم حسن تعاونكم، وصادق تجاوبكم.

الباحث

## أولاً - البيانات الأساسية:

### ١ - النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

### ٢ - العمر:

أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ( )

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ( ) من ٥٠ فأكثر ( )

### ٣ - الحالة الاجتماعية:

متزوج ( ) غير متزوج ( )

### ٤ - المؤهل العلمي:

ثانوي وأقل ( ) بكالوريوس ( )

دبلوم بعد البكالوريوس ( ) دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) ( )

### ٥ - عدد سنوات الخبرة:

أقل من ١٠ سنوات ( ) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة ( )

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ سنة فأكثر ( )

## ثانيًا - محاور الدراسة:

### المحور الأول: واقع التواصل الداخلي لدى الشركة الوطنية للإسكان:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                                                    | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | يتم التواصل بشكل دوري بين أعضاء الفريق بشأن تقدم المشروع                                   |               |       |           |                   |
| ٢  | يتم توجيه التعليمات بوضوح من قبل القادة                                                    |               |       |           |                   |
| ٣  | تشعر أن الأفكار والمقترحات تُقبل وتناقش بشكل جاد                                           |               |       |           |                   |
| ٤  | يتم التعامل مع المشاكل والصراعات داخل الفريق بفعالية عبر التواصل                           |               |       |           |                   |
| ٥  | تُستخدم أدوات التواصل الرقمي مثل البريد الإلكتروني والمراسلات الفورية بفعالية              |               |       |           |                   |
| ٦  | تؤثر جودة التواصل الداخلي على جودة مخرجات المشروع                                          |               |       |           |                   |
| ٧  | ترى أن هناك مجال لتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة                          |               |       |           |                   |
| ٨  | يتم تحديث الفريق بشكل منتظم حول أي تغييرات في المشروع                                      |               |       |           |                   |
| ٩  | تؤثر مهارات التواصل على مستوى الثقة بين أعضاء الفريق                                       |               |       |           |                   |
| ١٠ | ترى أن التواصل غير الرسمي (مثل المحادثات الجانبية) يلعب دوراً في تعزيز التعاون داخل الفريق |               |       |           |                   |

## المحور الثاني: واقع التواصل مع الأطراف الخارجية لدى الشركة الوطنية للإسكان:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                                                        | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | تقييم مستوى التعاون والتواصل مع العملاء بدرجة ممتازة                                           |               |       |           |                   |
| ٢  | يتم التواصل بوضوح مع المقاولين والموردين بشأن متطلبات المشروع                                  |               |       |           |                   |
| ٣  | تؤثر مشاكل التواصل مع الأطراف الخارجية على تسليم المشروع في الوقت المحدد                       |               |       |           |                   |
| ٤  | يتم حل النزاعات مع الأطراف الخارجية بسرعة وفعالية                                              |               |       |           |                   |
| ٥  | تشعر أن متطلبات العملاء واضحة ويتم نقلها بشكل سليم إلى الفريق                                  |               |       |           |                   |
| ٦  | تعتقد أن التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية يزيد من كفاءة المشروع                             |               |       |           |                   |
| ٧  | يستجيب الأطراف الخارجية (مثل المقاولين أو الموردين) للاستفسارات المطروحة من قبلنا بسرعة        |               |       |           |                   |
| ٨  | يتم استخدام تقنيات التواصل الحديثة (مثل الاجتماعات عبر الفيديو) في التعامل مع الأطراف الخارجية |               |       |           |                   |
| ٩  | هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات عند التعامل مع الأطراف الخارجية                               |               |       |           |                   |
| ١٠ | تُستخدم العقود والاتفاقيات بفعالية لتجنب سوء الفهم بين الشركة والأطراف الخارجية                |               |       |           |                   |

### المحور الثالث: أهمية مهارات التواصل في جودة القرارات الإدارية وفاعليتها لدى الشركة

الوطنية للإسكان:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | تشعر أن جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار يتم توصيلها بوضوح  |               |       |           |                   |
| ٢  | تعتقد أن القرارات تُتخذ بشكل أسرع بفضل التواصل الجيد             |               |       |           |                   |
| ٣  | يتم إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار                |               |       |           |                   |
| ٤  | يتم توفير وقت كافٍ للنقاش قبل اتخاذ القرارات المهمة              |               |       |           |                   |
| ٥  | تتأثر جودة القرارات بوضوح التواصل                                |               |       |           |                   |
| ٦  | تشعر أن التواصل الفعال يقلل من التردد في اتخاذ القرارات          |               |       |           |                   |
| ٧  | يحسن التواصل الداخلي من جودة اتخاذ القرارات الطارئة              |               |       |           |                   |
| ٨  | يتم تقديم الدعم اللازم من القادة لاتخاذ قرارات فعالة             |               |       |           |                   |
| ٩  | تشعر أن التواصل المفتوح بين الأفراد يشجع على اتخاذ قرارات مبتكرة |               |       |           |                   |
| ١٠ | يساعد التواصل الجيد في تحديد الأولويات بشكل أكثر وضوحاً          |               |       |           |                   |

## المحور الرابع: أهمية مهارات التواصل في الإدارة الأمثل للموارد والوقت لدى الشركة الوطنية

للإسكان:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                                                               | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | يؤثر التواصل الفعال بصورة إيجابية على تنظيم الوقت والموارد                                            |               |       |           |                   |
| ٢  | يساعد التواصل المستمر في تقليل الهدر في الموارد                                                       |               |       |           |                   |
| ٣  | تؤدي مشاكل التواصل إلى التأخير في تسليم المشروع                                                       |               |       |           |                   |
| ٤  | يتم استخدام تقارير التقدم بشكل فعال لتجنب مشاكل إدارة الوقت                                           |               |       |           |                   |
| ٥  | يساهم التواصل الجيد في زيادة الإنتاجية العامة للفريق                                                  |               |       |           |                   |
| ٦  | تعتقد أن التواصل الفعال يساعد على إدارة الأولويات بشكل أفضل                                           |               |       |           |                   |
| ٧  | يتم تحديد الجداول الزمنية للمشروع بشكل واضح بفضل التواصل الفعال                                       |               |       |           |                   |
| ٨  | يؤدي التواصل الفعال إلى زيادة رضا الأطراف الخارجية (مثل العملاء والمقاولين) عن إدارة الوقت في المشروع |               |       |           |                   |
| ٩  | يتم مناقشة التحديات المحتملة في إدارة الوقت بانتظام بفضل التواصل الفعال                               |               |       |           |                   |
| ١٠ | يؤثر التواصل الفعال على تقليل العبء على الموارد المتاحة للمشروع                                       |               |       |           |                   |