

عنوان المشروع:-

"أثر كفاءة الاتصال التنظيمي على نجاح إدارة المشاريع الهندسية في الشركات المصرية"

اسم الطالب:-

رامي شعبان طايح محمد

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة جامعة ميد أوشن

إشراف

د/عبد الرحيم نادر

عضوة هيئة التدريس كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                |      |
|----|------------------------------------------------|------|
| 3  | الرسوم التوضيحية                               |      |
| 4  | الفصل الأول : المقدمة                          | 1    |
| 5  | خلفية البحث (Research Background)              | 1.1  |
| 8  | مشكلة البحث (Research Problem)                 | 1.2  |
| 9  | أهمية البحث (Research Importance)              | 1.3  |
| 11 | أسئلة البحث                                    | 1.4  |
| 11 | أهداف البحث                                    | 1.5  |
| 12 | صياغة فرضيات البحث                             | 1.6  |
| 12 | نموذج البحث                                    | 1.7  |
| 13 | مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية) | 1.8  |
| 13 | منهجية البحث المتوقعة                          | 1.9  |
| 14 | المخطط المقترح للمشروع (Structure)             | 1.10 |
| 16 | الفصل الثاني :الاطار النظري                    | 2    |
| 17 | المتغير المستقل الاتصال التنظيمي               | 2.1  |
| 20 | المتغير التابع نجاح إدارة المشاريع الهندسية    | 2.2  |
| 23 | العلاقة بين الاتصال التنظيمي إدارة المشاريع    | 2.3  |
| 26 | المراجع :-                                     | 3    |
| 26 | المراجع العربية                                | 3.1  |
| 30 | المراجع الأجنبية                               | 3.2  |

## الرسوم التوضيحية

- رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة.....13
- رسم توضيحي 2 المخطط المقترح للمشروع.....14

## 1 الفصل الأول : المقدمة

## التكليف الأول

### 1.1 خلفية البحث (Research Background)

تعتبر عملية الاتصال هي الشريان التاجي في جسد أي منظمة حديثة، خاصة في بيئة المشاريع الهندسية التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف المتداخلة من مهندسين، استشاريين، مقاولين، وجهات حكومية. فالاتصال

التنظيمي الفعال لا يقتصر فقط على مجرد تبادل البيانات أو نقل الأوامر، بل هو أداة إدارية حاسمة تضمن التنسيق والانسجام بين مختلف الفاعلين في المشروع. هذا التنسيق يساهم بشكل مباشر في دعم ومرافقة المشاريع منذ نشأتها كفكرة، مروراً بمراحل التصميم والتعاقد، وحتى اكتمال تنفيذها على أرض الواقع (زياني وكحيل، 2023). وفي سياق إدارة المشاريع، يبرز الاتصال كعامل نجاح جوهري وقيمة مضافة؛ حيث أن الفشل في نقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب قد يؤدي إلى سوء فهم تقني، مما ينتج عنه انحرافات خطيرة في الجدول الزمني أو تجاوزات كبيرة في التكاليف المرصودة، وهو ما يهدد استدامة المشروع وسمعة الشركة المنفذة.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن كفاءة الاتصال في إدارة المشاريع الهندسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نضج وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) فالمشاريع المعاصرة لم تعد تعتمد على المراسلات الورقية التقليدية التي تتسم بالبطء والبيروقراطية، بل أصبح استخدام الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتخصصة (مثل برمجيات النمذجة وإدارة المهام) ضرورة لا غنى عنها. هذه الوسائل تساهم بفعالية في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن ضياع المعلومات، وتسهل عملية متابعة التنفيذ الميداني لحظة بلحظة، كما توفر قاعدة بيانات موحدة (Single Source of Truth) تتيح لصناع القرار والمديرين اتخاذ تدابير استباقية بناءً على معطيات واقعية (قفال، 2015). إن هذا التحول الرقمي في منظومة الاتصال يرفع من جودة الأداء الميداني ويجعل من عملية إدارة الموارد البشرية والمادية أكثر سلاسة وشفافية، وهو ما تقتصر إليه بعض الشركات في الأسواق النامية، وما تحتاجه الشركات الهندسية الكبرى في مصر بالتحديد لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة في ظل الطفرة العمرانية الحالية.

علاوة على ذلك، فإن نجاح المشاريع الهندسية الكبرى أو المشاريع الناشئة في هذا القطاع يعتمد بشكل أساسي على ما يُعرف بـ "استراتيجية الاتصال الفعال". هذه الاستراتيجية لا تهتم فقط بما يقال، بل بكيفية قوله وتوقيته والوسيلة المستخدمة فيه. فالاتصال المدروس يساعد في تذليل الصعوبات التقنية والإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع، ويوفر لهم المرافقة الإعلامية والمعنوية اللازمة لضمان تدفق العمل دون انقطاع (بوشاهد وحداة، 2023). وفي البيئة المصرية، تبرز الحاجة الماسة لتعزيز آليات الاتصال الداخلي (الذي يربط بين الأقسام الفنية والإدارية داخل الشركة) والاتصال الخارجي (الذي يربط الشركة بالموردين والعملاء والجهات التنظيمية) لضمان تدفق المعلومات بمرونة فائقة، وتجاوز العقبات البيروقراطية التي قد تعيق تقدم الأعمال الهندسية وتؤدي إلى تراكم الغرامات وتأخير التسليمات.

من جانب آخر، تؤكد الدراسات المعاصرة أن التخطيط الاستراتيجي لعمليات الاتصال يمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء العام للمشاريع. فالشركات التي تمتلك رؤية واضحة لكيفية إدارة تدفقات المعلومات، وتستثمر في أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل التقارير الهندسية وتوقع المخاطر، تتجح في تحقيق معدلات إنجاز أعلى وبدقة متناهية (حمزة، 2025). إن تكامل عناصر الاتصال التنظيمي مع أدوات التكنولوجيا الحديثة يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، حيث يشعر كل فرد في المشروع بأنه مطلع على الأهداف المشتركة ومدرك لدوره بدقة، مما يقلل بشكل كبير من حدة الصراعات التنظيمية والنزاعات القانونية التي غالباً ما تنشأ نتيجة سوء الفهم أو غياب المعلومة الصحيحة، وهذا كله ينعكس في المحصلة النهائية على جودة المنتج الهندسي ومثاقته.

إن تعقيد المشاريع الهندسية في مصر، وما يرافقها من تداخل في المسؤوليات وتعدد في الأطراف الفاعلة، يفرض ضرورة إعادة النظر في أنماط الاتصال التقليدية. فالاتصال في المواقع الإنشائية يتطلب سرعة فائقة ودقة متناهية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون منظومة اتصال تنظيمي متكاملة تدعمها حلول تقنية متطورة (المصلح، 2023). إن إدارة تكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسات لم تعد مجرد قسم للدعم الفني، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في تطوير أداء الموظفين ورفع كفاءة الإنجاز، مما يحول الاتصال من مجرد "وظيفة مساندة" إلى "محرك أساسي" للتميز المؤسسي والنجاح التشغيلي.

ختاماً، إن دراسة كفاءة الاتصال في المشاريع الهندسية بمصر تعد ضرورة ملحة في الوقت الراهن، لفهم كيف يمكن للاتصال أن يتحول من مجرد نشاط إداري روتيني إلى قيمة مضافة تعزز من كفاءة وفعالية إدارة المشاريع ككل. إن التركيز على هذا المتغير الجوهرى يتيح للمؤسسات والشركات المصرية تطوير نماذج إدارية مرنة وقابلة للتوسع، قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي يفرضها العصر الرقمي، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى بأعلى معايير الجودة وأقل قدر ممكن من المخاطر التشغيلية (مجيد، 2025).

## 1.2 مشكلة البحث (Research Problem)

تكمن مشكلة البحث في الفجوة التنظيمية والتقنية التي تواجهها المشاريع الهندسية في مصر فيما يتعلق بتدفق المعلومات؛ فبالرغم من أهمية المشاريع الهندسية كركيزة اقتصادية، إلا أن الكثير من الشركات لا تزال تعتمد أنماط اتصال تقتصر إلى الكفاءة المطلوبة للتعامل مع تعقيدات العمل الميداني. ويؤكد (زياني وكحيل،

**(2023)** أن غياب التنسيق والاتصال التنظيمي الفعال يعيق عملية "المرافقة" اللازمة لإنجاح المشاريع، مما يؤدي إلى تعثرها في مراحلها الحرجة.

علاوة على ذلك، فإن الاعتماد المحدود على التقنيات الحديثة في التواصل يمثل تحدياً كبيراً؛ حيث يشير (قفال، 2015) إلى أن عدم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في إدارة المشاريع يؤدي إلى زيادة الأخطاء البشرية وفقدان البيانات الجوهرية، مما يرفع من نسب الهدر الزمني والمالي. وتزداد هذه المشكلة تعقيداً في البيئة المصرية التي تتسم بتداخل الأدوار بين الملاك والاستشاريين والمقاولين، حيث يبرز نقص "الاتصال الاستراتيجي" كعائق أساسي أمام جودة التنفيذ (حمزة، 2025)

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

"ما هو أثر كفاءة الاتصال التنظيمي (بأبعاده الإدارية والتقنية) على تحقيق النجاح في إدارة المشاريع الهندسية بالشركات المصرية؟"

### 1.3 أهمية البحث (Research Importance)

تستمد هذه الدراسة قيمتها من خلال الربط بين المفاهيم النظرية والاحتياج الميداني في قطاع الهندسة والمقاولات بمصر:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدبيات العربية: تساهم الدراسة في سد النقص المعرفي المتعلق بـ "الاتصال الهندسي"، وتقديم

إطار نظري يوضح كيف يساهم الاتصال التنظيمي في "دعم ومرافقة" المشاريع لضمان استمراريته

(بوشاهد وحدادة، 2023)

- التأصيل الرقمي للاتصال: تبرز الأهمية من خلال تحليل أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المشاريع الهندسية ( حمزة، 2025؛ كراز، 2023)

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- رفع كفاءة التنفيذ في مصر: توفير دليل عملي للشركات الهندسية المصرية حول كيفية استخدام

قنوات الاتصال لتقليل زمن إنجاز المعاملات ورفع دقتها، وهو ما يعزز من كفاءة المشاريع القومية

والخاصة ( المصلح، 2023)

- تقليل المخاطر والنزاعات: تساعد الدراسة مديري المشاريع في مصر على تبني استراتيجيات اتصال

تحد من النزاعات القانونية والتقنية الناتجة عن سوء فهم المواصفات أو غياب المعلومات الميدانية

اللحظية.

- تطوير الأداء الوظيفي: تسليط الضوء على دور تكنولوجيا الاتصال في تطوير أداء المهندسين

والعاملين، وتزويدهم بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب لضمان الاستخدام الأمثل للموارد

المتاحة (قفال، 2015)

## • التكلفة الثاني: الإطار المنهجي للمشروع

### 1.4 أسئلة البحث

ينطلق البحث من تساؤل رئيسي وتنبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

• التساؤل الرئيسي: ما هو أثر كفاءة الاتصال التنظيمي بأبعاده (الإدارية والتقنية) على نجاح إدارة

المشاريع الهندسية في الشركات المصرية؟

• الأسئلة الفرعية:

1. كيف تساهم جودة تدفق المعلومات بين الأطراف المتداخلة (استشاري، مقاول، مالك) في

الالتزام بالجدول الزمني للمشروع؟

2. ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في تقليل الانحرافات الفنية وتكاليف

الهدر في المواقع الإنشائية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع تعزى لنمط الاتصال المتبع

(تقليدي VS رقمي) في البيئة المصرية؟

### 1.5 أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1) تحديد طبيعة العلاقة بين كفاءة قنوات الاتصال التنظيمي ومؤشرات نجاح المشروع الهندسي (الوقت،

التكلفة، الجودة).

(2) رصد واقع استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والذكاء الاصطناعي في شركات المقاولات المصرية.

(3) تقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع الهندسي لتعزيز استراتيجيات الاتصال بما يضمن تقليل النزاعات القانونية والتقنية.

## 1.6 صياغة فرضيات البحث

• **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كفاءة الاتصال التنظيمي وتحقيق النجاح التشغيلي للمشاريع الهندسية.

• **الفرضيات الفرعية:**

(1) توجد علاقة طردية بين توظيف الأنظمة الرقمية (ICT) ودقة إنجاز المعاملات الهندسية.

(2) يساهم الاتصال الاستراتيجي الفعال في خفض معدل المخاطر التشغيلية في المشاريع القومية والخاصة بمصر.

## 1.7 نموذج البحث

**المتغير المستقل (كفاءة الاتصال التنظيمي):**

• الاتصال الإداري (داخلي/خارجي).

• الوسائل التقنية التحول الرقمي

**المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع الهندسية):**

- الالتزام بالجدول الزمني.
- ضبط التكاليف (تقليل الهدر).
- جودة التنفيذ النهائي.



رسم توضيحي / نموذج الدراسة

## 1.8 مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

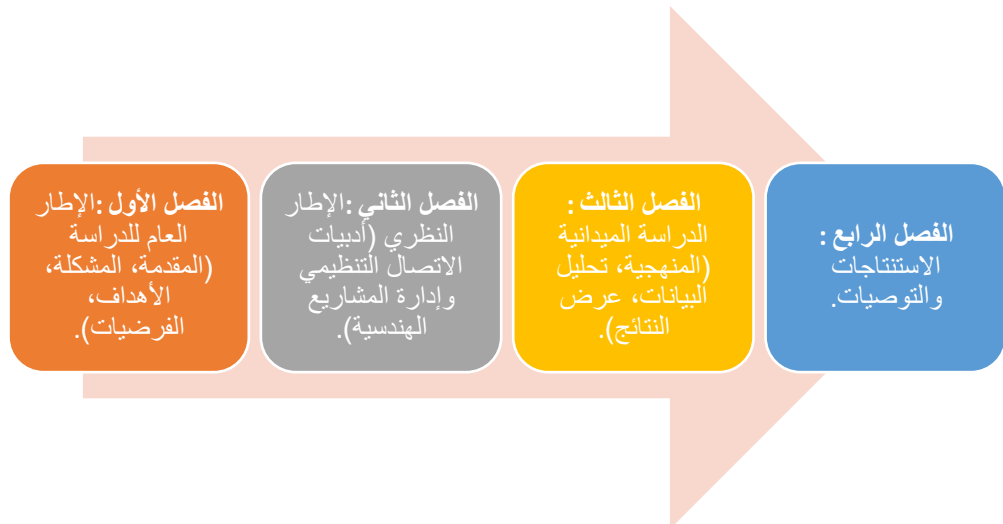
سيتم تطبيق الدراسة على قطاع الشركات الهندسية وشركات المقاولات الكبرى في مصر، وبالتحديد الفئة (أ) المسجلة في الاتحاد المصري لمقاولي التشييد والبناء، نظراً لتعقيد مشاريعها واعتمادها المتزايد على نظم الإدارة الحديثة.

## 1.9 منهجية البحث المتوقعة

سيتم البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لوصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين المتغيرات. سيتم جمع البيانات الأولية من خلال "استبيان" موجه لمديري المشاريع والمهندسين في الشركات محل الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) لاختبار صحة الفرضيات.

## 1.10 المخطط المقترح للمشروع (Structure)

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الفرضيات).
- الفصل الثاني: الإطار النظري (أدبيات الاتصال التنظيمي وإدارة المشاريع الهندسية).
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (المنهجية، تحليل البيانات، عرض النتائج).
- الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.



رسم توضيحي 2 المخطط المقترح للمشروع



## 2 الفصل الثاني: الاطار النظري

## 2.1 المتغير المستقل الاتصال التنظيمي

(1) دراسة (حميش وأمين، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع التركيز على تحديد طبيعة القنوات الاتصالية السائدة وأثرها على كفاءة المنجز المهني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لملائمته لطبيعة الظاهرة المدروسة، واستخدم الباحثان استمارة الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات الميدانية. طُبقت الدراسة على عينة مسحية شاملة من الموظفين والإداريين بالمرشح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو. وتوصلت النتائج إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يعد محركاً أساسياً لرفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث يساهم وضوح الرسائل الإدارية وتدفق المعلومات في الوقت المناسب في تقليل الغموض التنظيمي ورفع الروح المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث

الوسائل الاتصالية وتبني تكنولوجيا المعلومات لتسريع عملية التواصل، مع تكثيف اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين لتعزيز ثقافة الشفافية.

(2) **دراسة (حاند وحديد، 2025):** سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى العمال، منطلقة من فرضية أن جودة التواصل تنعكس على الاستقرار النفسي والمهني للفرد. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال مقياسين علميين مصممين لهذا الغرض (مقياس الاتصال ومقياس التوافق). تم تطبيق الدراسة على عينة من العمال بوحدة التهوية التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM). أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية؛ فكلما اتسم الاتصال بالتنظيم والوضوح، زادت قدرة العامل على التكيف مع متطلبات مهنته وشعوره بالانسجام مع زملائه. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بالاهتمام بالاتصال غير الرسمي لقدرته على كسر الجمود الإداري وتحسين المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تدعم حرية التعبير والمشاركة.

(3) **دراسة (عليش وبوالشعير، 2021):** هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال، وكيف يمكن لأنماط الاتصال المختلفة أن تؤثر على جودة المخرجات الإنتاجية. اعتمدت المنهجية على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثتان الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات وتحليلها كمياً وكيفياً. أجريت الدراسة على عينة طبقية تناسبية مكونة من (43) عاملاً تم اختيارهم عشوائياً من مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. توصلت الدراسة إلى أن الأداء المرتبط بالجودة والقدرة التنافسية هو نتاج مباشر لعملية تنسيق اتصالي محكمة، كما تبين أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويحسن أداءهم. وتمثلت أبرز التوصيات في ضرورة

تبنى برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات التواصل لدى القيادات والعمال على حد سواء، وتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في توزيع المعلومات والمهام.

(4) **دراسة (حميدة، 2024):** ركزت هذه الدراسة على موضوع حديث وهو "إنشاء القيمة لدى الزبون من خلال الاتصال التنظيمي"، بهدف فهم كيف تساهم العمليات الاتصالية الداخلية في بناء ميزة تنافسية تتعكس على رضا الزبائن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أسلوب دراسة الحالة (مؤسسة سوناطراك - قطاع الطاقة الشمسية)، واعتمدت على المقابلة المعمقة وتحليل سلسلة القيمة كأدوات لجمع البيانات. شملت العينة مجموعة من الإطارات والمسؤولين في المديرية المركزية للموارد الجديدة. خلصت النتائج إلى أن الاتصال التنظيمي هو الأداة الاستراتيجية التي تضمن تكامل الأنشطة وتحويلها إلى قيمة مضافة للزبون، خاصة في المشاريع التقنية المعقدة. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجية اتصال متكاملة تربط بين الأهداف التنظيمية وتوقعات الجمهور الخارجي، والتركيز على الاتصال التسويقي لإبراز القيم التنافسية للمشاريع.

(5) **دراسة (العايب، 2008):** هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الاتصال التنظيمي كأداة لتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان استمرارية المنظمة في بيئة متغيرة. اعتمدت المنهجية على المنهج النظري التحليلي من خلال استقراء الأدبيات الإدارية والسلوكية السابقة. ركزت الدراسة (كبحت نظري) على تحليل النماذج التنظيمية والمنظمات بشكل عام. توصلت الدراسة إلى أن الاتصال يمثل "الجهاز العصبي" للمنظمة، وأن كفاءته في نقل المعلومات بدقة تمنع حدوث الأزمات الإدارية وتدعم اتخاذ القرارات الرشيدة. وخلصت التوصيات إلى أهمية تصميم أنظمة اتصال مرنة تتناسب مع الهيكل

التنظيمي للمؤسسة، وضرورة التخلص من معوقات الاتصال (مثل التشويش أو احتجاز المعلومات) لضمان انسيابية العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

## 6) دراسة (ولهي، 2023): هدفت الدراسة إلى تتبع مسار التحول في المفاهيم الاتصالية من "الاتصال

التقليدي" إلى "الاتصال الإبداعي" ودوره في دعم الابتكار المؤسسي. اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي المبدع. استهدفت الدراسة المنظمات الحديثة التي تسعى للتميز في الاقتصاد القائم على المعرفة. توصلت النتائج إلى أن الاتصال الإبداعي الذي يسمح بتدفق الأفكار بحرية من الأسفل إلى الأعلى هو المحفز الأكبر للابتكار، وأن الأنماط السلطوية في الاتصال تقتل روح المبادرة لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات إدارية تؤمن بالاتصال المفتوح وتدعم التفكير "خارج الصندوق"، مع توفير منصات تفاعلية تتيح للعاملين طرح أفكارهم التطويرية دون قيود بيروقراطية.

## 2.2 المتغير التابع نجاح إدارة المشاريع الهندسية

1) دراسة (حميش وأمين، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع التركيز على تحديد كيفية مساهمة جودة القنوات الاتصالية في رفع كفاءة المنجز المهني. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لملائمته لطبيعة الظاهرة، واستخدم الباحثان الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات الميدانية. استهدفت الدراسة الموظفين والإداريين بالمرشح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو كعينة مسحية شاملة.

وتوصلت النتائج إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يعد محركاً أساسياً لرفع مستوى الأداء، حيث يساهم وضوح الرسائل الإدارية وتدفق المعلومات في الوقت المناسب في تقليل الغموض التنظيمي ورفع الروح المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث الوسائل الاتصالية وتبني تكنولوجيا المعلومات لتسريع عملية التواصل، مع تكثيف اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين لتعزيز ثقافة الشفافية.

(2) دراسة (حاند وحديد، 2025): سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى العمال، منطلقة من فرضية أن جودة التواصل تنعكس على الاستقرار النفسي والمهني للفرد داخل بيئة العمل. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال مقياسين علميين (مقياس الاتصال ومقياس التوافق المهني). طبقت الدراسة على عينة من العمال بوحدة التهوية التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM). أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية؛ فكلما اتسم الاتصال بالتنظيم والوضوح، زادت قدرة العامل على التكيف مع متطلبات مهنته وشعوره بالانسجام مع زملائه. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بالاهتمام بالاتصال غير الرسمي لقدرته على كسر الجمود الإداري، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تدعم حرية التعبير والمشاركة لتعزيز الولاء المؤسسي.

(3) دراسة (عليش وبوالشعير، 2021): هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال، وكيف يمكن لأنماط الاتصال المختلفة (الصاعدة والهابطة) أن تؤثر على جودة المخرجات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. اعتمدت المنهجية على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثتان الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات وتحليلها كميًا وكيفيًا. أجريت الدراسة على

عينة طبقية تناسبية مكونة من (43) عاملاً تم اختيارهم عشوائياً من مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. توصلت الدراسة إلى أن الأداء المرتبط بالجودة والقدرة التنافسية هو نتاج مباشر لعملية تنسيق اتصالي محكمة، كما تبين أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويحسن جودة المنتج النهائي. وتمثلت أبرز التوصيات في ضرورة تبني برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات التواصل لدى القيادات، وتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في توزيع المعلومات.

**4) دراسة (أحمد، 2026):** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية، من خلال استقصاء مدى تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وأثرها في تقليل الانحرافات عن المواصفات المطلوبة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة وُضعت على عينة من المهندسين والممارسين المحترفين في قطاع الهندسة والإنشاءات في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي وثيق بين الالتزام بمعايير إدارة المخاطر وتحقيق التميز في الجودة، مؤكدة أن الوعي الاستباقي بالمخاطر يمنع تعثر المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من دورة حياة المشروع الهندسي، وتدريب الكوادر على استخدام التقنيات الحديثة في التنبؤ بالآزمات لضمان الاستدامة.

**5) دراسة (المنقوش وآخرون، 2025):** سعت هذه الدراسة إلى تحديد وتصنيف الآزمات والمخاطر في إدارة المشاريع الهندسية، مع التركيز على استنباط مؤشرات الإنذار المبكر والدروس المستفادة من التجارب السابقة لتفادي تكرار الأخطاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي لمراجعة سجلات الآزمات والوثائق الفنية. استهدفت الدراسة قطاعات حيوية شملت كلية الطيران المدني بمصراتة والمعهد العالي للتقنية بزلتين كعينة للدراسة الميدانية. توصلت النتائج إلى أن غياب نظام

فعال للإنذار المبكر يعد من أهم محفزات فشل المشاريع، وأن التصنيف الدقيق للمخاطر يساعد في وضع سيناريوهات مواجهة ناجحة. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات في المؤسسات الهندسية تكون مهمتها الأساسية رصد المؤشرات القبلية وتوثيق الخبرات لتقادي الأزمات المستقبلية.

(6) دراسة (موسى وخبريش، 2025): هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط الهندسي في ظل التحول الرقمي وأثره على كفاءة إدارة المشاريع الذكية، وكيفية مساهمة التقنيات الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي مع الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لتعميق الفهم بالبيئة الرقمية. طبقت الدراسة ميدانياً على شركة "النخبة الهندسية للمقاولات العامة" كعينة ممثلة للشركات التي تتبنى حلولاً تقنية. خلصت النتائج إلى أن التحول الرقمي يساهم بفعالية في تسريع اتخاذ القرار وتقليل الهدر في الموارد، رغم وجود تحديات في البنية التحتية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برمجيات نمذجة معلومات البناء (BIM) وتعزيز ثقافة التغيير الرقمي لدى المهندسين لرفع مستوى التنافسية.

### 2.3 العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة المشاريع

(1) دراسة: (Zulch, 2014a – Leadership communication) هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص والسمات المحورية التي يجب أن تتوفر في مدير مشروع التشييد لضمان تحقيق اتصال فعال، وكيف تنعكس هذه السمات على أسلوبه القيادي. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة بحثية ركزت على مهارات الاتصال الإداري. طبقت الدراسة على عينة من

المهنيين والخبراء في قطاع البناء والتشييد لتقييم أهمية مهارات التواصل في نجاح القيادة. توصلت النتائج إلى أن كفاءة مدير المشروع في التواصل هي المحدد الرئيس لنمطه القيادي وعامل حاسم في الوصول لمخرجات ناجحة للمشروع. وأوصت الدراسة الشركات الهندسية بضرورة وضع معايير لمهارات الاتصال عند اختيار مديري المشاريع، مع تكثيف البرامج التدريبية التي تدمج بين الجوانب الفنية والمهارات الناعمة. (Soft Skills)

## (2) دراسة: (Zulch, 2014b – Communication: The foundation) سعت هذه الدراسة

للتحقق من فرضية أن الاتصال يمثل "حجر الزاوية" والقاعدة الأساسية التي ترتكز عليها كافة مجالات إدارة المشاريع الأخرى (الوقت، التكلفة، الجودة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقصائي عبر توزيع استبانة على عينة مهنية واسعة شملت (مديري مشاريع، مهندسين معماريين، مهندسين مدنيين، ومساحي كميات). أظهرت نتائج التحليل أن الاتصال هو الوظيفة الوحيدة التي تدمج وتنسق بين كافة أنشطة المشروع وعملياته، وبدونه تفقد بقية المجالات فاعليتها. وأوصت الدراسة بتبني نماذج إدارية تضع "نظام الاتصال" في قلب الهيكل التنظيمي للمشروع، واعتباره المحرك الرئيسي لعملية التنسيق بين مختلف التخصصات الهندسية.

## (3) دراسة: (Muszynska, 2015) هدفت الدراسة إلى استكشاف أنماط وممارسات إدارة الاتصال

داخل فرق المشاريع، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الفرق الموزعة وتكنولوجيا المعلومات. اتبعت الباحثة المنهج النوعي والوصفي لتحليل كيفية تدفق المعلومات وتأثير ذلك على تنفيذ المهام. استهدفت الدراسة عينة من فرق العمل في المؤسسات التي تعتمد على نظام المشاريع (Project-based organizations). خلصت النتائج إلى أنه رغم توفر الأدوات التكنولوجية، إلا أن سوء

ممارسات إدارة الاتصال يظل السبب الرئيسي لفشل المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة "خطة اتصال" رسمية لكل مشروع تحدد القنوات، التوقيتات، والمسؤوليات، مع ضرورة تقليل الفجوات التواصلية بين أعضاء الفريق لضمان سلاسة التنفيذ.

(4) دراسة: (Shah et al., 2022) بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة (QMP) وأداء المشاريع المشتركة بين المنظمات، مع التركيز على الدور "المعدل" للاتصال التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة. استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (296) فرداً من العاملين في المنظمات غير الحكومية والقطاع الصحي في باكستان. توصلت النتائج إلى أن الاتصال الفعال يعمل كمحفز يزيد من أثر ممارسات الجودة على أداء المشروع، ويقلل من حدة الصراعات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتوكولات اتصال قوية بين الجهات الشريكة في المشاريع الكبرى لضمان توحيد معايير الجودة وتحقيق الأهداف المشتركة.

(5) دراسة: (Galvis-Ardila et al., 2023) هدفت الدراسة إلى التحقق من فعالية نموذج مقترح لإدارة الاتصال في المشاريع يتبنى "النظرة الشمولية (Holistic Perspective)" لضمان نجاح الإدارة العضوية للمشروع. اعتمدت المنهجية على أسلوب التحليل النمذجي والتحقق الميداني من صحة النموذج. ركزت الدراسة على ربط عمليات التخطيط والرقابة الاتصالية بالنجاح الكلي للمشروع. أظهرت النتائج أن دمج الاتصال كعملية إستراتيجية وليس مجرد أداة لنقل المعلومات يضمن تكامل الفريق واستجابة أسرع للتغيرات. وأوصت الدراسة المؤسسات بضرورة الانتقال من

"الاتصال الإجرائي" إلى "الاتصال الإستراتيجي الشامل" الذي يربط بين أهداف المشروع ورؤية المنظمة.

(6) دراسة: (Ahmad, 2026) هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية، مع فحص مدى وعي الكوادر الهندسية بأهمية تطبيق منهجيات المخاطر. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من المهندسين ومديري المشاريع في قطاع التشييد السعودي. كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق معايير الجودة، وأن التواصل المستمر حول المخاطر المحتملة يقلل من نسب الفشل. وأوصت الدراسة بضرورة إلزام الشركات الهندسية بتطبيق أطر عمل دولية لإدارة المخاطر وتفعيل قنوات اتصال شفافة لتبادل المعلومات حول الأزمات المتوقعة.

### 3 المراجع :-

#### 3.1 المراجع العربية

- (1) أحمد، أيمن إبراهيم عبد الله. (2026). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: دراسة حالة للمشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية .مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 7(1)، 37-59 .
- (2) بوشاهد، أ.، وحدادة، ب. (2023). استراتيجية الاتصال الفعال لدعم ومراقبة المشاريع المقاولاتية الناشئة: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - (ANADE) قالمة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- (3) حاند، تيزيري، وحديد، كاهنة. (2025). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني: دراسة ميدانية في وحدة التهوية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.
- (4) حاند، تيزيري، وحديد، كاهنة. (2025). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني: دراسة ميدانية في وحدة التهوية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.
- (5) حمد النيل، ا. ع. م. أ.، وموسى، آ. ع. ح. (2023). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتصال الإداري: دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4. (12).
- (6) حمزة، ع. ع. و. م. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6. (12).

(7) حميدة، عائشة. (2024). إنشاء القيمة لدى الزبون من خلال الاتصال التنظيمي: دراسة حالة

[أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.

(8) حميش، يوغورطة، وأمين، هاني. (2024). دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية بالمرشح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو [مذكرة ماستر غير

منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.

(9) حميش، يوغورطة، وأمين، هاني. (2024). دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية بالمرشح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو [مذكرة ماستر غير

منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.

(10) الخرشه، آ. م. م. (2023). إدارة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير أداء موظفي

البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4. (12)

(11) زيان، س. ف.، وكحيل، ط. (2023). الاتصال التنظيمي ودوره في مرافقة ودعم مشاريع

التنمية المحلية الناشئة: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات (ANADE) بغرداية أنموذجا .

مجلة الحوار الثقافي، 12 (2)، 158-136.

(12) العايب، راج. (2008). الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة العلوم

الإنسانية - جامعة منتوري قسنطينة، (29)، 188-173.

(13) عليلش، آسية، وبوالشعير، آسية. (2021). علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال:

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد

الصادق بن يحيى جيجل، الجزائر.

- (14) عليش، آسية، وبوالشعير، آسية. (2021). علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- (15) قفال، ر. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر ولاية قالمة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- (16) كراز، أ. ع. ع. ع. (2023). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 1105-1125.
- (17) كريمي، ت. (2024). دور الاتصال المؤسسي في استقطاب الطلبة لاستحداث مؤسسات ناشئة: دراسة حالة لحاملي مشاريع حاضنات الأعمال بجامعة غرداية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة غرداية.
- (18) مجيد، س. ق. (2025). إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12)، 707.
- (19) المصلح، آ. إ. ع. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على إنجاز المعاملات ودقتها في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3)، 758.
- (20) المنقوش، محمد عمر، وبعيو، طارق محمد، وإسماعيل، مدحت، والفتيسي، هيثم عبد الله، وأمهيدي، حافظ. (2025). الأزمات والمخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: تحديدها

وتصنيفها ومحفزات الأزمات ومؤشرات الإنذار المبكر والدروس المستفادة والآثار المترتبة

عليها. *المجلة الليبية لأبحاث التنمية المستدامة*، 1(1)، 31-44 .

(21) موسى، عواطف علي عبد السلام، وخبريش، المهدي الباروني سالم. (2025). التخطيط

الهندسي والتحول الرقمي في إدارة المشاريع الذكية: دراسة تطبيقية على شركة النخبة الهندسية

للمقاولات العامة. *المجلة الأفريقية للعلوم الصرفة والتطبيقية المتقدمة (AJAPAS)*، 4(4)،

541-552 .

(22) ولهي، حنان. (2023). الاتصال التنظيمي من الاتصال إلى الاتصال الإبداعي. *مجلة*

*دراسات وأبحاث: المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15(2)، 36-48.

### 3.2 المراجع الأجنبية

1) **Ahmad, A. I. A. (2026).** The impact of risk management on the quality

of engineering projects: A case study of engineering projects in the

Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Risk and Crisis Management*, 7(1),

37-59.

2) **Galvis-Ardila, Y., Colmenares-Perdomo, M. A., & Rueda-Varón,**

**M. J. (2023).** The role of communication in project management:

Validation of a communication management model for project

management. *DYNA*, 90(225), 81-90.

- 3) **Muszynska, K. (2015).** Communication management in project teams: Practices and patterns. *Proceedings of the Joint International Conference 2015 (Technology, Innovation and Industrial Management)*, Bari, Italy, 27–29 May, 155–163.
- 4) **Shah, S. A., Asif, M. A., Shoukat, M. H., Polatci, S., & Rehman, S. U. (2022).** Quality management practices and inter–organizational project performance: Moderating effects of inter–organizational communication, relationship, and process conflicts in healthcare. *SAGE Open*, 12(3), 1–16.
- 5) **Zulch, B. G. (2014a).** Leadership communication in project management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 172–181.
- 6) **Zulch, B. G. (2014b).** Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009.