

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع

كفاءة الاتصال في المشروع

تقرير عن أخلاقيات البحث العلمي وتطبيقها على موضوع البحث

إعداد الطالب/ منار مهدي القحطاني

إشراف/ عبد الرحيم نادر

العام الدراسي: 2026

1. المقدمة

تُعد أخلاقيات البحث العلمي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الباحث منذ بداية تصميم بحثه وحتى نشر نتائجه، وتهدف إلى ضمان أن تتم العملية البحثية بأمانة وموضوعية وشفافية تامة. وتُعرّف أخلاقيات البحث بأنها "الإطار المعياري الذي يحدد الصواب من الخطأ في إجراء الأنشطة البحثية، بما يشمل جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ونشرها" (Resnik, 2020). كما تشير الجمعية الأمريكية لعلم النفس إلى أن الالتزام بأخلاقيات في البحث ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو شرط جوهري لضمان مصداقية المعرفة العلمية وحماية حقوق المشاركين فيها (American Psychological Association, 2020).

وفي مجال إدارة المشاريع على وجه الخصوص، تزداد أهمية الالتزام بأخلاقيات البحث نظراً لطبيعة الموضوعات التي يتناولها الباحثون، والتي غالباً ما تتضمن التعامل مع بيانات حقيقية من منظمات وفرق عمل ومشاريع قائمة، مثل تقييم أداء الفرق، أو دراسة أسباب فشل المشاريع، أو تحليل فعالية أدوات الاتصال الإدارية. وتتطلب هذه الطبيعة البحثية حرصاً خاصاً على الموافقة المستنيرة والسرية وتجنب التحيز عند جمع البيانات وتحليلها.

يهدف هذا التقرير إلى تقديم عرض علمي موثق لمبادئ أخلاقيات البحث العلمي وأهم القضايا والقواعد المنظمة لها، إضافة إلى تطبيق هذه المبادئ بشكل عملي على موضوع البحث المختار وهو "كفاءة الاتصال في المشروع"، بما يوضح كيفية الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند جمع البيانات من فرق العمل ومديري المشاريع وتحليلها.

2. أهمية أخلاقيات البحث العلمي

تكتسب أخلاقيات البحث العلمي أهمية بالغة كونها الضامن الأساسي لجودة المعرفة العلمية ومصداقيتها. فالبحث الذي يُجرى دون التزام بمعايير أخلاقية واضحة يصبح عرضة للتشكيك في نتائجه، بل قد يلحق ضرراً بالمشاركين فيه أو بالمجتمع ككل. وقد أكد المجلس الدولي للعلوم أن النزاهة البحثية تمثل "حجر الزاوية في بناء الثقة بين الباحثين والمجتمع والمؤسسات الممولة للبحث" (International Science Council, 2021).

ويمكن تلخيص أهمية الأخلاقيات في البحث العلمي من خلال النقاط التالية:

- ضمان مصداقية النتائج: الالتزام بالأخلاقيات يمنع التلاعب بالبيانات أو تحريف النتائج، مما يجعل البحث قابلاً للتحقق والتكرار من قبل باحثين آخرين.
 - حماية المشاركين في البحث: من خلال احترام خصوصيتهم وسلامتهم النفسية والجسدية، وعدم تعريضهم لأي ضرر محتمل، خاصة عند جمع بيانات حساسة من موظفين أو فرق عمل.
 - تعزيز الثقة المجتمعية في العلم: فالمجتمع يعتمد على نتائج البحوث في اتخاذ قرارات مهمة، سواء على مستوى السياسات العامة أو الممارسات الإدارية في المنظمات.
 - الحفاظ على سمعة الباحث والمؤسسة الأكاديمية: فأي انتهاك أخلاقي قد يؤدي إلى فقدان الثقة في الباحث ومؤسسته العلمية، وقد يصل الأمر إلى عقوبات أكاديمية أو قانونية.
- وعلى هذا الأساس، ترتبط موثوقية البحث العلمي ارتباطاً مباشراً بمدى التزامه بالمعايير الأخلاقية؛ فكلما كان الباحث أكثر شفافية في توضيح منهجيته وأدوات جمع بياناته ومعالجته لقضايا السرية والموافقة المستنيرة، كانت نتائجه أكثر قابلية للثقة والاعتماد عليها من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

3. المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

أولاً: الأمانة العلمية (Scientific Honesty)

تعني الأمانة العلمية التزام الباحث بنقل المعلومات والنتائج كما هي دون تحريف أو تزيف، ونسبة الأفكار والاقتباسات إلى مصادرها الأصلية. مثال توضيحي: عند استخدام الباحث لنتائج دراسة سابقة حول رضا فرق المشاريع عن قنوات الاتصال الداخلية، يجب عليه الإشارة إلى المصدر بدقة وعدم تقديم النتائج كما لو كانت من إنتاجه الخاص.

ثانياً: النزاهة (Integrity)

تشير النزاهة إلى الالتزام الصادق بمنهجية البحث المعلنة من بدايته إلى نهايته، وعدم تغيير الأهداف أو الإجراءات لخدمة نتيجة مرغوبة مسبقاً. مثال توضيحي: لو وجد الباحث أن نتائج استبيان لا تدعم فرضيته الأصلية عن تأثير كفاءة الاتصال على نجاح المشروع، فإن النزاهة تقتضي عرض النتائج كما هي بدلاً من حذف بعض البيانات لإظهار نتيجة مغايرة.

ثالثاً: الموضوعية (Objectivity)

تعني الموضوعية تحليل البيانات وتفسير النتائج بمعزل عن الآراء الشخصية أو المصالح الخاصة للباحث. مثال توضيحي: عند دراسة فعالية أدوات الاتصال في مشروع معين، يجب على الباحث تحليل آراء جميع أعضاء الفريق بعدالة، دون التحيز لرأي مدير المشروع فقط لأنه هو من سهل الوصول إلى عينة البحث.

رابعاً: السرية (Confidentiality)

تتضمن السرية حماية هوية المشاركين في البحث والمعلومات التي يقدمونها، وعدم الكشف عنها لأي طرف ثالث دون إذن. مثال توضيحي: عند إجراء مقابلات مع موظفين حول جودة الاتصال داخل مشروعهم، يجب عدم ذكر أسمائهم أو مناصبهم الوظيفية في التقرير النهائي بشكل يمكن من خلاله التعرف على هويتهم.

خامساً: الموافقة المستنيرة (Informed Consent)

تعني الموافقة المستنيرة إعلام المشاركين بطبيعة البحث وأهدافه وحقوقهم فيه، والحصول على موافقتهم الصريحة قبل جمع أي بيانات منهم. مثال توضيحي: قبل توزيع استبيان على فرق المشاريع لقياس كفاءة الاتصال، يجب توضيح الغرض من الدراسة، وأن المشاركة اختيارية، وأن للمشارك الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير عليه.

4. القضايا الأخلاقية في البحث العلمي

الانتحال العلمي (Plagiarism)

يقصد به استخدام أفكار أو نصوص أو نتائج باحثين آخرين دون توثيق مصدرها وإيهام القارئ بأنها أصلية. مثال افتراضي: لو نسخ باحث فصلاً كاملاً من دراسة سابقة عن نماذج الاتصال في المشاريع وأدرجه في تقريره دون اقتباس أو توثيق، فهذا يُعد انتحالاً علمياً صريحاً يعرّضه للمساءلة الأكاديمية.

تزوير البيانات (Data Fabrication)

يحدث عندما يقوم الباحث بابتكار بيانات غير حقيقية أو تعديل النتائج الفعلية لتتوافق مع توقعاته. مثال افتراضي: لو حصل باحث على نتائج استبيان تشير إلى أن 40% فقط من أعضاء الفريق راضون عن وضوح الاتصال، لكنه عدّل الرقم إلى 80% لجعل نتائج بحثه أكثر إيجابية، فهذا تزوير صريح يفقد البحث مصداقيته بالكامل.

التحيز (Bias)

يظهر التحيز عندما يتأثر الباحث بأرائه أو خلفيته الشخصية في اختيار العينة أو تفسير النتائج بشكل غير عادل. مثال واقعي: إذا اختار الباحث فقط أعضاء الفريق الذين يعرفهم شخصياً لإجراء المقابلات حول كفاءة الاتصال، متجاهلاً بقية الفريق، فإن النتائج لن تكون ممثلة للواقع الفعلي للمشروع.

انتهاك الخصوصية (Privacy Violation)

يتمثل في الكشف عن معلومات شخصية أو حساسة للمشاركين دون إذنتهم. مثال افتراضي: لو ذكر الباحث في تقريره اسم أحد الموظفين وانتقاداته الصريحة لطريقة إدارة الاتصال في مشروعه، دون إخفاء هويته، فإن هذا يُعد انتهاكاً واضحاً لخصوصية المشارك وقد يعرضه لمشكلات في عمله.

تضارب المصالح (Conflict of Interest)

ينشأ تضارب المصالح حين تكون للباحث علاقة أو مصلحة شخصية قد تؤثر على حياديته في إجراء البحث أو تفسير نتائجه. مثال واقعي: إذا كان الباحث يعمل في الشركة التي يجري عليها دراسته حول كفاءة الاتصال، وكانت له مصلحة في إظهار أن أداء الإدارة جيد، فإن هذا التضارب قد يدفعه - عن قصد أو دون قصد - إلى تجميل النتائج.

5. القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

تخضع العملية البحثية في الجامعات والمؤسسات العلمية لرقابة منظمة تضمن التزام الباحثين بالمعايير الأخلاقية، ومن أهم هذه الآليات لجان أخلاقيات البحث (IRB - Institutional Review Board)، وهي لجان مستقلة داخل المؤسسات الأكاديمية تتولى مراجعة المقترحات البحثية قبل تنفيذها، والتحقق من توفر الموافقة المستنيرة، وتقييم المخاطر المحتملة على المشاركين، والتأكد من خطط حماية سريتهم. وتشير الإرشادات الفيدرالية الأمريكية المعروفة باسم Common Rule إلى أن أي بحث يتضمن مشاركين من البشر يجب أن يحصل على موافقة لجنة أخلاقيات قبل بدء جمع البيانات (U.S. Department of Health and Human Services, 2018).

كما تمثل المعايير الدولية مثل دليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) مرجعاً مهماً، ليس فقط في تنسيق التوثيق والاستشهاد بالمصادر، بل أيضاً في وضع مبادئ أخلاقية واضحة تتعلق بالنشر العلمي، مثل حظر الانتحال، والإفصاح عن تضارب المصالح، وضرورة توثيق الموافقة المستنيرة عند إجراء بحوث على المشاركين من البشر (American Psychological Association, 2020).

وُثِّقَ هذه القواعد واللوائح في تنظيم العملية البحثية من خلال:

- توفير إطار مرجعي موحد يلتزم به جميع الباحثين، بما يسهل مراجعة الأعمال البحثية وتقييمها.
- حماية حقوق المشاركين قبل أي ضرر محتمل، عبر المراجعة المسبقة لمخاطر البحث.
- ضمان جودة النشر العلمي ومنع تسرب أبحاث تحتوي على انتهاكات أخلاقية إلى المجالات المحكّمة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وثائق رسمية يمكن الرجوع إليها في حال وجود نزاع أو شكوى.

6. التطبيق العملي على موضوع البحث: كفاءة الاتصال في المشروع

يتناول هذا البحث موضوع "كفاءة الاتصال في المشروع"، والذي يهدف إلى دراسة مدى تأثير جودة الاتصال بين أعضاء فريق المشروع ومدير المشروع وأصحاب المصلحة على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه في الوقت والتكلفة والجودة المحددة. ويُعد الاتصال أحد أهم مجالات المعرفة في إدارة المشاريع وفقاً لدليل PMBOK، إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من فشل المشاريع تعود إلى ضعف الاتصال أو سوء فهم المتطلبات بين الأطراف المختلفة.

طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني موجه لأعضاء فرق المشاريع ومديري المشاريع في عدد من المنظمات، يتضمن أسئلة حول وضوح قنوات الاتصال المستخدمة، وتكرار الاجتماعات، ومدى توافر التغذية الراجعة، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع عدد محدود من مديري المشاريع لفهم التحديات الفعلية التي يواجهونها في إدارة الاتصال. وقد رُوعي في تصميم الاستبيان والمقابلات صياغة الأسئلة بشكل محايد لا يوجّه المشارك نحو إجابة معينة، تطبيقاً لمبدأ الموضوعية.

الموافقة المستنيرة من المشاركين

سيتم تزويد كل مشارك، قبل بدء الاستبيان أو المقابلة، بنموذج موافقة مستنيرة يوضح: الغرض من البحث، وطبيعة البيانات المطلوبة، والمدة التقريبية اللازمة للمشاركة، وأن المشاركة طوعية بالكامل ويحق للمشارك الانسحاب في أي مرحلة دون أي تأثير سلبي عليه، وأن النتائج ستستخدم لأغراض أكاديمية بحثية. ولن يتم جمع أي بيانات قبل الحصول على موافقة صريحة، سواء كانت كتابية أو من خلال تأكيد رقمي عبر نموذج الاستبيان الإلكتروني.

طرق الحفاظ على السرية

- استخدام رموز ترميزية (مثل: مشارك 1، مشارك 2) بدلاً من الأسماء الحقيقية عند تسجيل الإجابات وتحليلها.
- عدم ذكر اسم المنظمة أو المشروع بشكل صريح في التقرير النهائي إذا طلب المشارك أو المنظمة ذلك، والاستعاضة عنه بوصف عام (مثل: شركة في القطاع الخدمي).
- تخزين بيانات الاستبيان والمقابلات في ملفات مشفرة لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل الباحث المسؤول عن الدراسة.
- إتلاف البيانات الأولية الخام (التسجيلات الصوتية للمقابلات مثلاً) بعد الانتهاء من تحليلها وفقاً للمدة الزمنية المحددة في نموذج الموافقة.

المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها

من أبرز المخاطر المحتملة في هذا البحث أن يشعر بعض المشاركين بالحرج أو القلق عند تقييم كفاءة الاتصال في مشروعهم، خصوصاً إذا كانت إجاباتهم تتضمن انتقاداً لطريقة إدارة المشروع أو لمديرهم المباشر، وهو ما قد يثير لديهم خوفاً من تأثير ذلك

على وضعهم الوظيفي. ولمواجهة هذا الخطر، سيتم التأكيد على المشاركين بأن الإجابات سُحِّلَ بشكل مجمّع وليس فردياً، وأن هويتهم ستبقى مجهولة تماماً عن الإدارة العليا في المنظمة، بما يحقق مبدأي السرية وحماية المشاركين من أي ضرر محتمل.

كما يجب الانتباه إلى احتمالية وجود تضارب مصالح إذا كان الباحث نفسه أحد أعضاء الفريق أو المشروع الذي يدرسه، وفي هذه الحالة يتعين على الباحث الإفصاح عن هذه العلاقة بشكل واضح في منهجية البحث، والاستعانة - إن أمكن - بطرف ثالث محايد للمساعدة في جمع البيانات أو تحليلها لتقليل أثر هذا التضارب على موضوعية النتائج.

7. الخاتمة

تناول هذا التقرير أخلاقيات البحث العلمي بدءاً من تعريفها وأهميتها في ضمان مصداقية المعرفة العلمية، مروراً بأهم مبادئها المتمثلة في الأمانة العلمية والنزاهة والموضوعية والسرية والموافقة المستنيرة، ثم استعرض أبرز القضايا الأخلاقية التي قد تواجه الباحثين كالانتحال العلمي وتزوير البيانات والتحيز وانتهاك الخصوصية وتضارب المصالح، مع توضيح دور لجان أخلاقيات البحث (IRB) والمعايير الدولية مثل دليل APA في تنظيم العملية البحثية.

كما تم تطبيق هذه المبادئ بشكل عملي على موضوع البحث "كفاءة الاتصال في المشروع"، من خلال توضيح آلية جمع البيانات عبر الاستبيانات والمقابلات، وطرق الحفاظ على سرية المشاركين، وأهمية الحصول على موافقتهم المستنيرة قبل المشاركة، وكيفية التعامل مع المخاطر المحتملة وتضارب المصالح. ويتضح من ذلك أن أخلاقيات البحث ليست مجرد متطلب شكلي، بل هي ركيزة أساسية تحدد جودة البحث ومصداقيته وقابليته للتطبيق الفعلي.

وعليه، يوصي الباحث بضرورة التزام طلاب وباحثي إدارة المشاريع في دراساتهم المستقبلية بتطبيق هذه المبادئ الأخلاقية بدقة، خاصة عند التعامل مع بيانات حقيقية من منظمات و فرق عمل، بما يضمن نتائج بحثية موثوقة تخدم تطور المعرفة في هذا المجال وتُحترم فيها حقوق جميع المشاركين.

8. المراجع

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). American Psychological Association.
- International Science Council. (2021). Future of scientific publishing: Building trust through research integrity. ISC Publications.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Resnik, D. B. (2020). What is ethics in research and why is it important? National Institute of Environmental Health Sciences.
- U.S. Department of Health and Human Services. (2018). Federal policy for the protection of human subjects (the Common Rule), 45 C.F.R. § 46.

كفاءة الاتصال في المشروع

دراسة تحليلية لأثر إدارة الاتصالات على نجاح تنفيذ المشاريع

التكليف الأول

الأسبوع الرابع

إعداد الطالب/ة: منار مهدي القحطاني

إشراف: د. / عبدالرحيم نادر

العام الدراسي: 1447 هـ / 2026 م

جدول المحتويات

2	جدول المحتويات
3	1. مقدمة البحث
3	1.1 السياق العام لإدارة المشاريع
3	1.2 تحديد المفاهيم الأساسية
4	1.3 حجم المشكلة عالمياً: مؤشرات وأرقام
4	1.4 التحديات المعاصرة للاتصال في المشاريع
5	1.5 محاور البحث ونطاقه
6	2. مشكلة البحث
6	أبرز مظاهر المشكلة وانعكاساتها
7	3. أهمية البحث
7	الأهمية العلمية (النظرية)
7	الأهمية العملية (التطبيقية)
8	4. حدود البحث
8	الحدود الموضوعية
8	الحدود المكانية والزمانية
8	الحدود البشرية
9	5. قائمة المراجع
9	أولاً: المراجع العربية
9	ثانياً: المراجع الأجنبية

1. مقدمة البحث

1.1 السياق العام لإدارة المشاريع

شهد حقل إدارة المشاريع خلال العقدین الأخيرین تطوراً متسارعاً نتيجة تزايد تعقید المشاريع، وتعدد أطرافها المعنية من ممولین وموردين ومستخدمین نهائيين وفرق عمل موزعة جغرافياً، وارتفاع سقف توقعات الجودة والوقت والتكلفة. ولم يعد يُنظر إلى المشروع بوصفه مجرد مجموعة من الأنشطة الفنية المتتابعة، بل بوصفه منظومة اجتماعية-تقنية معقدة تتشابك فيها المصالح والتوقعات، وتتطلب تنسيقاً مستمراً بين أطراف قد تختلف في خلفياتها المهنية والثقافية ومستوى فهمها لأهداف المشروع.

وفي خضم هذا التعقید، برزت إدارة الاتصالات بوصفها أحد أكثر مجالات المعرفة حساسية وتأثيراً في تحديد مصير المشروع، إذ يقضي مدير المشروع - بحسب الدراسات المتخصصة - ما يقارب ثلاثة أرباع وقته في أنشطة اتصال متنوعة: تخطيط، وتوزيع معلومات، وإدارة توقعات، وإعداد تقارير أداء، ومتابعة تغذية راجعة من مختلف الأطراف. ولهذا فإن أي قصور في هذا الجانب ينعكس بصورة مباشرة على جميع مجالات المعرفة الأخرى في المشروع، من نطاق وجدولة وتكلفة ومخاطر وجودة، بحكم أن الاتصال هو الوسيط الذي تُنقل من خلاله المعلومات اللازمة لإدارة هذه المجالات جميعها.

1.2 تحديد المفاهيم الأساسية

يستدعي تناول موضوع البحث تحديد عدد من المفاهيم الإجرائية التي سيُبنى عليها التحليل لاحقاً:

- الاتصال في المشروع: عملية تبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين أطراف المشروع المختلفة مدير المشروع، الفريق، الرعاة، العملاء، الموردون بهدف تحقيق فهم مشترك وتنسيق الجهود.
- كفاءة الاتصال: مدى تحقيق عملية الاتصال لغرضها بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن، أي وصول الرسالة الصحيحة إلى الطرف الصحيح، في التوقيت الصحيح، وبالشكل الذي يُحدث الأثر المطلوب دون تكرار أو تشويش.
- خطة إدارة الاتصالات: وثيقة رسمية ضمن خطة إدارة المشروع تحدد احتياجات المعلومات لكل طرف معني، وطريقة توفيرها، وتوقيتها، والمسؤول عنها، وفق ما نص عليه دليل PMBOK.

- نجاح المشروع: تحقيق المشروع لأهدافه المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة المتفق عليها، إلى جانب تحقيق مستوى مقبول من رضا أصحاب المصلحة عن العملية والنتائج.

1.3 حجم المشكلة عالمياً: مؤشرات وأرقام

تُظهر تقارير معهد إدارة المشاريع الدولي (PMI) في تقرير Pulse of the Profession الصادر عام 2013 أن الاتصال غير الفعّال يُعرّض للخطر ما نسبته 56% من إجمالي الميزانية المرسودة لكل مليار دولار يُنفق على المشاريع، وأنه يُعد السبب الرئيس وراء فشل المشروع في ثلث الحالات تقريباً، في حين ترتفع نسبة تحقيق المشاريع لأهدافها الأصلية إلى نحو 80% في المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من فاعلية الاتصال، مقارنة بنحو 52% فقط في المؤسسات ذات الاتصال الأقل فاعلية. كما تشير تقارير أخرى صادرة عن جهات متخصصة في إدارة المشاريع إلى أن نحو 30% من حالات فشل المشاريع تُعزى بشكل مباشر إلى ضعف التواصل بين أعضاء الفريق، وأن الفرق التي تفتقر إلى وضوح في التواصل تفقد ما متوسطه عدة ساعات أسبوعياً بسبب سوء الفهم وتكرار توضيح المهام.

وتتفق هذه المؤشرات مع ما يُلاحظ ميدانياً من أن كثيراً من مشكلات المشاريع التي تبدو للوهلة الأولى فنية أو مالية أو متعلقة بالجدولة، تعود في جذورها إلى خلل في تدفق المعلومات بين الأطراف: تأخر إبلاغ، أو غموض في الصياغة، أو غياب قناة واضحة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

1.4 التحديات المعاصرة للاتصال في المشاريع

ومع التحول الرقمي المتسارع، وانتشار نماذج العمل عن بُعد والفرق الافتراضية متعددة الثقافات، ازدادت تحديات الاتصال تعقيداً؛ فلم تعد المسافة الجغرافية وحدها هي العائق، بل باتت فوارق التوقيت، وتعدد أدوات التواصل الرقمي، والاختلافات الثقافية واللغوية بين أعضاء الفريق، عوامل إضافية تستدعي إدارة واعية ومخططة للاتصال بدلاً من تركه للممارسات العفوية غير المنظمة. ويمكن إجمال أبرز هذه التحديات فيما يلي:

- تعدد القنوات وتشتت المعلومات بين البريد الإلكتروني والمحادثات الفورية والاجتماعات دون مرجع موحد يمكن الرجوع إليه.
- فرق العمل الافتراضية والعمل عن بُعد وما يصاحبها من غياب التواصل غير اللفظي الذي يعزز الفهم المشترك بين الأطراف.

- التنوع الثقافي واللغوي بين أعضاء الفريق في المشاريع الدولية والعابرة للحدود، وأثره في تفسير الرسائل بطرق متباينة.
- ضغط الوقت الذي يدفع أحياناً إلى اختصار عمليات التوثيق والاتصال الرسمي لصالح اتصال سريع غير موثّق يصعب الرجوع إليه لاحقاً.
- كثرة عدد الاجتماعات غير المخطط لها بعناية، مما يستهلك وقت الفريق دون أن يقابله وضوح في المخرجات والقرارات.

1.5 محاور البحث ونطاقه

وفي ضوء ما سبق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم كفاءة الاتصال في بيئة المشروع، وتحليل أبعادها المختلفة (وضوح الرسالة، ملاءمة القناة، انتظام التغذية الراجعة، توقيت التواصل)، والوقوف على أثرها في مؤشرات نجاح المشروع المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات ورضا الأطراف المعنية، تمهيداً لصياغة إطار عملي يمكن أن يستند إليه مديرو المشاريع في تطوير خطط اتصال أكثر فاعلية. ويقتصر نطاق البحث على مرحلتَي التخطيط والتنفيذ من دورة حياة المشروع، بوصفهما المرحلتين اللتين يبلغ فيهما تبادل المعلومات بين الأطراف أقصى كثافته.

2. مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف المتنامي - نظرياً وتطبيقياً - بمكانة الاتصال ضمن العوامل الحرجة لنجاح المشاريع، فإن الواقع العملي في كثير من المؤسسات لا يزال يعكس فجوة واضحة بين هذا الإدراك النظري وممارسات الاتصال الفعلية. فكثيراً ما تُدار الاتصالات في المشاريع بطريقة عشوائية غير مخططة، تعتمد على قنوات غير رسمية، وتفتقر إلى آلية واضحة لتوزيع المعلومات وتحديد المسؤول عن إيصالها والجهة المستهدفة بها والتوقيت المناسب لذلك.

وتتجلى مظاهر هذه المشكلة في عدة صور، منها: تأخر وصول المعلومات الحرجة إلى متخذي القرار، وتضارب الفهم بين أعضاء الفريق حول متطلبات المشروع ونطاقه، وضعف التغذية الراجعة من العميل أو الجهة المستفيدة، وتكرار الاجتماعات دون مخرجات فعلية، وانتشار ما يُعرف بـ'صوامع المعلومات' حيث يحتفظ كل طرف بمعلوماته دون مشاركتها مع بقية الفريق. وتؤدي هذه المظاهر مجتمعة إلى تجاوز الجدول الزمني المخطط، وارتفاع التكاليف الفعلية عن التقديرات الأولية، وانخفاض جودة المخرجات، وتراجع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

أبرز مظاهر المشكلة وانعكاساتها

يوضح الجدول التالي أبرز مظاهر ضعف كفاءة الاتصال في المشاريع، وانعكاس كل مظهر منها على أداء المشروع:

الانعكاس المباشر على المشروع	مظهر المشكلة
تأخر القرارات وتراكم الأعمال المعلقة	تأخر وصول المعلومات الحرجة لمتخذ القرار
إعادة عمل، وزيادة الأخطاء الفنية	تضارب فهم متطلبات المشروع بين الأطراف
انحراف المخرجات عن التوقعات الفعلية	ضعف التغذية الراجعة من العميل
استنزاف وقت الفريق دون قيمة مضافة	تكرار الاجتماعات دون مخرجات واضحة
صعوبة تتبع أسباب الانحراف لاحقاً	غياب توثيق قرارات الاتصال

3. أهمية البحث

الأهمية العلمية (النظرية)

- يسهم البحث في إثراء المكتبة العربية بدراسة تحليلية تربط بين مفهوم كفاءة الاتصال ومعايير نجاح المشروع المعتمدة عالمياً (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا الأطراف).
- يقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا لأبعاد كفاءة الاتصال يمكن أن يُستخدم أساساً لدراسات مستقبلية في بيئات مشاريع مختلفة (إنشائية، تقنية، خدمية).
- يواكب البحث اتجاهًا بحثيًا متناميًا يربط بين فاعلية إدارة اتصالات المشروع من جهة، ونماذج العمل الحديثة (الفرق الافتراضية، العمل عن بُعد) من جهة أخرى.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد مديري المشاريع بمؤشرات عملية يمكن الاستناد إليها في بناء خطط اتصال أكثر وضوحاً وفاعلية ضمن وثيقة إدارة المشروع.
- مساعدة المؤسسات في تشخيص نقاط الضعف في منظومة الاتصال الداخلي والخارجي للمشروع، وتقليل مخاطر تجاوز الميزانية والجدول الزمني الناتجة عن سوء التواصل.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار في المؤسسات بشأن الاستثمار في أدوات وأنظمة الاتصال الرقمية الداعمة للمشاريع.
- الإفادة منه في تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى فرق المشاريع ومديريها.
- توفير مؤشر مرجعي يمكن أن تستخدمه المؤسسات لمقارنة أداء اتصالها في مشاريعها المختلفة عبر الزمن (قياس مرجعي داخلي).

4. حدود البحث

الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة أربعة أبعاد لكفاءة الاتصال (وضوح الرسالة، ملاءمة قناة الاتصال، انتظام التغذية الراجعة، توقيت الاتصال)، وأثرها في أربعة مؤشرات لنجاح المشروع (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة)، دون التوسع في أبعاد أخرى مثل أنماط القيادة أو إدارة النزاع، وإن كانت ذات صلة.

الحدود المكانية والزمانية

سيُطبَّق الجانب الميداني من البحث على مؤسسة واحدة تُحدَّد بالتنسيق مع المشرف الأكاديمي، خلال الفصل الدراسي الحالي، وقد لا تكون نتائجه قابلة للتعميم الكامل على قطاعات أو بيئات مؤسسية مختلفة جذرياً عن بيئة التطبيق.

الحدود البشرية

يقتصر مجتمع الدراسة على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل المشاركين مباشرة في تنفيذ المشاريع في المؤسسة المستهدفة، دون تناول وجهة نظر العملاء الخارجيين أو الجهات التمويلية بشكل مستقل.

5. قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. معهد إدارة المشاريع (PMI). دليل معارف إدارة المشاريع (دليل PMBOK)، الطبعة السابعة، ترجمة عربية، معهد إدارة المشاريع، بنسلفانيا، 2021.
2. الحسيني، فلاح حسن عداي. إدارة المشاريع: مدخل تحليلي شامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
3. العلي، عبد الستار محمد وآخرون. أساسيات إدارة المشاريع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2018.
4. e3arabi (الموسوعة العربية الشاملة). "خطوات إدارة الاتصالات في المشاريع"، مقال إلكتروني، تاريخ الاطلاع 2026.

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Project Management Institute (PMI). The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications. Pulse of the Profession In-Depth Report, Newtown Square, PA: PMI, 2013.
6. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2017.
7. Verzuh, E. The Fast Forward MBA in Project Management. 6th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2021.
8. Shenhar, A. J., & Dvir, D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press, Boston, 2007.
9. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, 2021.
10. Kloppenborg, T. J., Anantatmula, V., & Wells, K. N. Contemporary Project Management. 4th ed., Cengage Learning, Boston, 2019.
11. Project Management Institute (PMI). Communication: The Message Is Clear. PMI Thought Leadership Series, PMI, Newtown Square, PA, 2013.

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: هناء مهدي الفخفاي

المقيدة/بكلية: الإدارة

التخصص: إدارة مشاريع

المستوى: الفصل الثاني 2026

الرقم الجامعي: 222001917

بأن البحث المقدم بعنوان: كفاءة الإتصال في المشروع

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بدايةً من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مروراً بجمع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقاً علمياً صحيحاً.

أن البحث لم يتم اقتباسه كلياً أو جزئياً من أي مصدر دون الإشارة إليه.

أن البحث لم يُقدّم سابقاً لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملةً في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: هناء مهدي الفخفاي

التوقيع: [Signature]

التاريخ: 2026 - 6 - 26