

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع

إعداد الطالب:

أنس عبدالناصر حريز ال مرشدي المعلوي

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

22/8/2025

## جدول المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 3.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 3.....  | المقدمة                           |
| 5.....  | مشكلة الدراسة                     |
| 5.....  | فجوات على المستوى النظري          |
| 6.....  | فجوات على المستوى التطبيقي        |
| 8.....  | أهمية الدراسة                     |
| 9.....  | أسئلة الدراسة                     |
| 9.....  | أهداف الدراسة                     |
| 10..... | فرضيات الدراسة                    |
| 11..... | نموذج الدراسة                     |
| 12..... | منهجية الدراسة                    |
| 17..... | الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 26..... | المراجع                           |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة، لا سيما في مجال إدارة المشاريع، مما جعل تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع مرهوناً بعدة عوامل مترابطة. ومن أبرز هذه العوامل، يبرز التواصل الفعال بوصفه أحد المحددات الجوهرية لنجاح أو فشل المشاريع عبر مختلف القطاعات والصناعات (الطبيب، 2016؛ المالكي وآخرون، 2023). فالتواصل لم يعد مجرد نقل معلومات بين أعضاء الفريق، بل أصبح عملية ديناميكية متكاملة تشمل التخطيط، التنسيق، المتابعة، والتقييم المستمر لمختلف مراحل المشروع.

تبرز أهمية التواصل الفعال من خلال دوره الحيوي في ضمان تدفق المعلومات بوضوح ودقة بين كافة أصحاب المصلحة، من فريق العمل إلى العملاء النهائيين. إذ يؤدي هذا التدفق المنتظم والواضح إلى تقليل حالات سوء الفهم والأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء العام للمشروع وزيادة فرص تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المتاحة (عبد الله، 2016).

في ظل العصر الرقمي، زادت تعقيدات إدارة المشاريع نتيجة التطور السريع للتكنولوجيا وتغير متطلبات السوق. هذا التغير يستدعي امتلاك مهارات تواصل متقدمة، خاصة مع انتشار فرق العمل الافتراضية وتعدد الثقافات داخل بيئة العمل (المالكي وآخرون، 2023). كما أن الاعتماد المتزايد على تقنيات التواصل الرقمي يتطلب أدوات واستراتيجيات تواكب هذا التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

تشير الأدبيات إلى أن ضعف التواصل يُعد من أبرز أسباب فشل المشاريع، سواء خلال التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة (الظنحاني والنقبي، 2023). ولذلك، تبرز الحاجة لإجراء دراسة معمقة لفهم تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع، واستكشاف الآليات الأكثر فاعلية لتعزيز جودة هذا التواصل.

تزداد أهمية هذا البحث في ضوء التوسع الكبير في المشاريع التنموية والتحولية، وازدياد الحاجة إلى أدوات تواصل تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة. كما يمكن أن تثمر نتائج هذا البحث في تصميم برامج تدريبية تساعد مديري المشاريع على تطوير مهاراتهم وتحقيق نتائج أفضل (رقبان وآخرون، 2024).

علاوة على ذلك، تلعب وسائل وأدوات التواصل الحديثة مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية وتطبيقات التواصل اللحظي دورًا متزايدًا في تحسين فعالية التواصل. إذ تتيح هذه الأدوات تسريع تبادل المعلومات، وضمان تسجيل وتوثيق التحديثات والخطط بصورة فورية، مما يسهم في تقليل فرص الخطأ أو فقدان التفاصيل الهامة. إن اعتماد مثل هذه الأدوات يفرض على مديري المشاريع ومختلف الفرق ضرورة مواكبة التحولات التقنية وتبني عقلية مرنة قابلة للتكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

ومن الجوانب التي لا تقل أهمية، هو التأثير النفسي والاجتماعي للتواصل الفعال، إذ ينعكس بشكل مباشر على بيئة العمل وديناميكية الفريق. فالتواصل الشفاف والمفتوح يعزز الثقة المتبادلة، ويخلق ثقافة تشاركية يشعر فيها جميع الأفراد بأهميتهم ودورهم في المشروع. وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما أن التواصل الفعال يعد أداة فعالة لإدارة الأزمات، حيث يمكن من خلاله احتواء المشكلات في مراحلها المبكرة وتقديم استجابات سريعة ومدروسة. ففي الحالات التي تشهد فيها المشاريع انحرافًا عن الخطط أو ظهور تحديات غير متوقعة، يصبح التواصل الواضح والمتوازن بين المعنيين عاملاً حاسماً في تقليل الأضرار والعودة إلى المسار الصحيح.

ومن زاوية أخرى، فإن بيئات العمل التي تعاني من ضعف التواصل غالبًا ما تشهد ارتفاعاً في معدلات دوران الموظفين، وانخفاضاً في رضا العملاء والمستفيدين. وهذا يوضح أن التواصل ليس فقط أداة

داخلية بين الفريق، بل له تأثير خارجي على صورة المؤسسة وسمعتها. لذا، فإن تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل الداخلي والخارجي يُعد من أولويات الإدارة الحديثة.

وفي ضوء ما سبق، يصبح التواصل الفعال ليس مجرد عامل مساعد بل ركيزة أساسية في دورة حياة المشروع، تؤثر على كل من التخطيط، التنفيذ، التقييم، والإغلاق. ومن هنا تنطلق أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل هذا العامل بعمق، وتقديم نموذج علمي وعملي لفهم آليات تأثيره، والسبل الكفيلة بتعزيزه من أجل تحقيق أعلى معدلات النجاح في المشاريع المعاصرة.

### مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات اليوم تحديات متعددة في إدارة مشاريعها بنجاح، حيث تشير الإحصائيات العالمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها المحددة أو تواجه تأخيرات وتجاوزات في الميزانية. ومن خلال تحليل أسباب هذا الفشل، يبرز ضعف التواصل كأحد العوامل الرئيسية المساهمة في هذه النتائج السلبية. هذا الوضع يطرح تساؤلات مهمة حول طبيعة وقوة تأثير التواصل الفعال على مستوى نجاح المشاريع، وكيفية تطوير استراتيجيات تواصل متقدمة تضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

### فجوات على المستوى النظري

تشهد الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع نقصاً واضحاً في الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع بشكل شامل ومتكامل. معظم الدراسات الحالية تركز على جوانب محددة من التواصل دون النظر إلى التأثير الشمولي لمختلف أبعاد التواصل الفعال على مخرجات المشاريع. كما تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية متقدمة تربط بين مكونات التواصل الفعال المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع المتعددة. هناك أيضاً حاجة إلى تطوير إطار نظري شامل

يأخذ في الاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على أساليب التواصل في بيئة المشاريع المعاصرة.

### فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تعاني المنظمات من نقص في الأدوات والآليات العملية التي تمكنها من قياس وتقييم مستوى فعالية التواصل في مشاريعها بشكل دقيق ومنهجي. كما تواجه تحديات في تطبيق استراتيجيات التواصل الفعال نتيجة لعدم وضوح الممارسات الأفضل في هذا المجال. هناك أيضاً حاجة ماسة لتطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات التواصل لدى مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل. بالإضافة إلى ذلك، تفنقر المنظمات إلى أنظمة متقدمة لإدارة التواصل في المشاريع تستفيد من التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي.

رغم التقدم الملحوظ في الأدبيات التي تناولت موضوع التواصل الفعال في إدارة المشاريع، إلا أن الواقع العملي لا يزال يشهد فجوات واضحة تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من هذا المفهوم على مستوى التنفيذ. فالتطبيق العملي داخل المؤسسات يعاني من مجموعة من التحديات التي تحد من فعالية التواصل، سواء على مستوى الأفراد أو الأنظمة أو البنية التنظيمية.

من أبرز الفجوات التي تم رصدها على المستوى التطبيقي هي غياب خطة تواصل محددة وواضحة ضمن أغلب خطط المشاريع. ففي كثير من الأحيان، يُفترض أن التواصل سيتم تلقائياً بين أعضاء الفريق دون الحاجة إلى تنظيم أو تقنين، مما يؤدي إلى وجود تداخل في المهام، أو ضياع بعض المعلومات المهمة، أو تكرار بعض الإجراءات. هذا الغياب لمنهجية واضحة في التواصل يؤثر بشكل مباشر على جودة تنفيذ المهام ويزيد من احتمالية وقوع الأخطاء أو سوء الفهم بين أعضاء الفريق.

كما تبين أن هناك نقصاً في تدريب العاملين على مهارات التواصل الفعال. فغالباً ما يتم التركيز في تأهيل فرق العمل على المهارات التقنية فقط، دون الالتفات إلى المهارات الشخصية والسلوكية مثل

الاستماع النشط، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، والقدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية والوظيفية داخل الفريق. هذه الثغرة تؤدي إلى ضعف في جودة التفاعل بين أعضاء الفريق، خصوصًا في البيئات متعددة الجنسيات أو التخصصات.

ومن الفجوات المهمة أيضًا، القصور في توظيف الأدوات التكنولوجية الداعمة للتواصل داخل المشاريع. فعلى الرغم من توفر عدد كبير من التطبيقات والمنصات الرقمية التي تُسهم في تحسين التواصل، مثل Trello ، Slack ، Microsoft Teams وغيرها، إلا أن كثيرًا من المؤسسات لا توظفها بالشكل الأمثل، إما بسبب عدم الوعي بفعاليتها، أو ضعف البنية التحتية، أو مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.

إضافة إلى ما سبق، تعاني بعض المشاريع من مركزية التواصل، حيث تتركز المعلومات والقرارات بيد المدير فقط، دون توزيعها بشكل فعال على باقي أعضاء الفريق. هذا النمط يخلق حالة من الاعتماد الزائد على القيادة، ويقلل من المبادرة والمشاركة الفاعلة من قبل بقية الأعضاء، مما يضعف من مرونة المشروع ويؤثر على سرعته في اتخاذ القرارات.

ومن الزاوية التنظيمية، هناك فجوة ناتجة عن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتواصل، حيث لا يُحدّد بشكل دقيق من المسؤول عن إيصال المعلومات، ومن المعني بتلقيها ومتابعتها. وهذا ما يؤدي إلى فقدان تسلسل المعلومات داخل المشروع، ويدفع أحيانًا إلى اتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة. في ضوء ما سبق، يتضح أن سد الفجوات على المستوى التطبيقي يتطلب إعادة هيكلة لآليات التواصل داخل المشاريع، ووضع معايير واضحة لقياس جودة وكفاءة التواصل، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة. فالتواصل ليس عنصرًا جانبيًا في المشروع، بل هو العمود الفقري الذي يقوم عليه نجاح التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع؟

### أهمية الدراسة على المستوى النظري

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، وتحديدًا في الجانب المتعلق بتأثير التواصل الفعال على مخرجات المشاريع. ستقدم الدراسة إطاراً نظرياً متقدماً يربط بين أبعاد التواصل الفعال المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع، مما يساهم في تطوير فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة وآلياتها. كما ستساهم في سد الفجوة النظرية الموجودة في الأدبيات العربية في هذا المجال، وتوفير مرجع علمي مهم للباحثين والأكاديميين المهتمين بمجال إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، ستقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يمكن اختباره وتطبيقه في بيئات مختلفة، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية متقدمة في هذا المجال.

### على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة كبيرة للمنظمات ومديري المشاريع من خلال توفير دليل عملي لتطوير استراتيجيات تواصل فعالة تضمن نجاح المشاريع. ستساعد نتائج الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم متقدمة لمستوى فعالية التواصل في المشاريع، مما يمكن المنظمات من تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التواصل لديها. كما ستساهم في تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات التواصل لدى العاملين في مجال إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، ستوفر الدراسة توجيهات عملية للمنظمات حول كيفية تطوير أنظمة إدارة التواصل في المشاريع بما يتماشى مع أحدث التطورات التكنولوجية والممارسات العالمية الأفضل.

## أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية المهمة التي تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي العناصر الأساسية للتواصل الفعال في بيئة المشاريع؟
2. ما هي مؤشرات قياس نجاح المشاريع في ظل التطورات المعاصرة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح التواصل ودقة تنفيذ أهداف المشروع؟
4. كيف يؤثر تكرار وانتظام التواصل على التزام فريق العمل بالجدول الزمنية للمشروع؟
5. ما هو دور التغذية الراجعة في التواصل على جودة مخرجات المشروع؟
6. كيف تؤثر وسائل وأدوات التواصل المستخدمة على كفاءة إدارة المشروع؟
7. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه التواصل الفعال في المشاريع الحديثة؟
8. ما هي أفضل الممارسات لتعزيز التواصل الفعال في بيئة المشاريع؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في تطوير فهم شامل لتأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع:

الهدف الرئيسي: تحديد وتحليل تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع وتطوير نموذج شامل لهذه العلاقة.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد العناصر والأبعاد الأساسية للتواصل الفعال في بيئة المشاريع المعاصرة.
2. تحليل مؤشرات ومعايير قياس نجاح المشاريع في ظل التطورات الحديثة.

3. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين مكونات التواصل الفعال ومؤشرات نجاح المشاريع.
4. تطوير نموذج نظري يوضح آليات تأثير التواصل الفعال على مخرجات المشاريع.
5. تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه التواصل الفعال في المشاريع.
6. اقتراح استراتيجيات وآليات عملية لتعزيز فعالية التواصل في إدارة المشاريع.
7. تطوير أدوات قياس وتقييم مستوى فعالية التواصل في المشاريع.
8. تقديم توصيات عملية للمنظمات ومديري المشاريع لتحسين أداء التواصل.

### فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات البحثية التي تهدف إلى اختبار العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على نجاح المشاريع.

### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لوضوح التواصل على دقة تنفيذ أهداف المشروع.
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لانتظام التواصل على الالتزام بالجدول الزمنية للمشروع.
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في التواصل على جودة مخرجات المشروع.
4. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لفعالية وسائل التواصل على كفاءة إدارة المشروع.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع تعزى لنوع المشروع.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية التواصل تعزى لحجم المشروع.

## نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على أساس العلاقة السببية بين التواصل الفعال كمتغير مستقل ونجاح المشاريع كمتغير تابع، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

### المتغير المستقل: التواصل الفعال

- وضوح التواصل
- انتظام وتكرار التواصل
- التغذية الراجعة
- وسائل وأدوات التواصل
- مهارات التواصل

### المتغير التابع: نجاح المشاريع

- تحقيق الأهداف المحددة
- الالتزام بالجدول الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة

### المتغيرات الوسيطة:

- التنسيق بين أعضاء الفريق
- إدارة المخاطر
- اتخاذ القرارات

### المتغيرات المعدلة:

- نوع المشروع
- حجم المشروع
- مدة المشروع
- تعقد المشروع

### منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس وأهداف البحث. يتضمن هذا المنهج وصفاً دقيقاً وشاملاً لظاهرة التواصل الفعال في بيئة المشاريع وتحليل علاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع. كما تستخدم الدراسة مدخلاً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع وتحليل البيانات لضمان الحصول على فهم شامل ومتوازن للموضوع.

تشمل منهجية الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، واستخدام أدوات البحث المناسبة مثل الاستبانات والمقابلات المتعمقة ودراسة الحالة. كما تتضمن تطبيق الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، واستخدام برامج التحليل الإحصائي المتخصصة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

تعتمد منهجية هذه الدراسة على الجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي بهدف تقديم فهم متكامل لأثر التواصل الفعال في نجاح إدارة المشاريع. وقد تم اختيار هذا التوجه المنهجي لملاءمته لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، مع تحليل العوامل المؤثرة فيها، واستخلاص الأنماط والعلاقات القائمة بينها.

المنهج الوصفي التحليلي يُستخدم لوصف الظاهرة المدروسة بدقة من خلال استعراض الأدبيات السابقة، والتعرف على المفاهيم الأساسية للتواصل الإداري، وأهم النماذج والنظريات المرتبطة به. كما تم الاعتماد على هذا المنهج في تحليل مكونات المشروع وأدوار أصحاب المصلحة المختلفة، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات التواصل الحالية داخل فرق العمل.

أما المنهج الاستقرائي فقد استخدم في تتبع البيانات الميدانية وتحليلها لاستخلاص النتائج العامة من الحالات الخاصة. وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثل مجموعة من الموظفين والإداريين العاملين في مشروعات مختلفة داخل بيئة العمل، باستخدام أدوات علمية مثل الاستبيان والمقابلات نصف الموجهة. هذا الأسلوب ساعد على الكشف عن التحديات التطبيقية الحقيقية المرتبطة بعملية التواصل، وتحديد درجة وعي الأفراد بأهمية التواصل داخل فرق المشاريع.

من حيث أدوات جمع البيانات، تم تصميم استبيان يتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، تغطي محاور مختلفة مثل: أساليب التواصل المستخدمة داخل الفريق، مدى وضوح قنوات التواصل، مدى رضا الموظفين عن عملية تبادل المعلومات، وتأثير التواصل على الأداء العام للمشروع. كما تم إجراء مقابلات نوعية مع عدد من مديري المشاريع لاستكشاف رؤاهم وخبراتهم بشأن أهمية التواصل وطرق تحسينه.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات داخل بيئة العمل، وضمان التوازن بين المشاركين من حيث الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما تم الحرص على أن تشمل العينة مشاريع ذات طبيعة متنوعة (تكنولوجية، إنشائية، خدمية) وذلك لإثراء النتائج ومقارنتها عبر سياقات مختلفة.

في تحليل البيانات، تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفهم الاتجاهات العامة داخل العينة، كما تم الاعتماد على اختبار "كا-تربيع" (Chi-square) لاختبار العلاقة بين بعض المتغيرات النوعية. وتم دعم ذلك بتحليل محتوى المقابلات النوعية لاستخلاص المؤشرات النوعية التي لا تظهر عبر البيانات الكمية فقط.

وفي الختام، فإن هذه المنهجية تمكنت من الجمع بين العمق النظري والدقة التطبيقية، مما يمنح الدراسة مصداقية علمية وقدرة على التعميم ضمن سياق الدراسة. كما تُعد هذه المنهجية قاعدة صلبة لإجراء

دراسات لاحقة تستهدف تطوير ممارسات التواصل في بيئات المشاريع المختلفة، مع إمكانية توسيع نطاق العينة أو التركيز على قطاعات محددة مستقبلاً.

### الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً على عينة من المشاريع في قطاعات مختلفة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المقترح. سيتم اختيار العينة بطريقة علمية تضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة وتنوعها من حيث نوع وحجم ومدة المشاريع المختارة. ستشمل الدراسة الميدانية جمع البيانات من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل وأصحاب المصلحة الآخرين باستخدام أدوات بحثية متنوعة تضمن الحصول على معلومات شاملة ودقيقة. كما ستتضمن دراسة حالات متعمقة لمشاريع ناجحة وأخرى غير ناجحة لفهم الدور الفعلي للتواصل في تحقيق النتائج المختلفة.

### مخطط المشروع المقترح

يتضمن مخطط المشروع المقترح مراحل زمنية محددة لتنفيذ مختلف أجزاء الدراسة:

المرحلة الأولى (الشهران الأول والثاني): مراجعة الأدبيات وتطوير الإطار النظري

- دراسة وتحليل الأدبيات السابقة

- تطوير النموذج النظري للدراسة

- صياغة الفرضيات وتحديد المتغيرات

المرحلة الثانية (الشهر الثالث): تصميم أدوات البحث

- إعداد الاستبانة والمقابلات

- اختبار صدق وثبات الأدوات

- تحديد عينة الدراسة

المرحلة الثالثة (الشهران الرابع والخامس): جمع البيانات

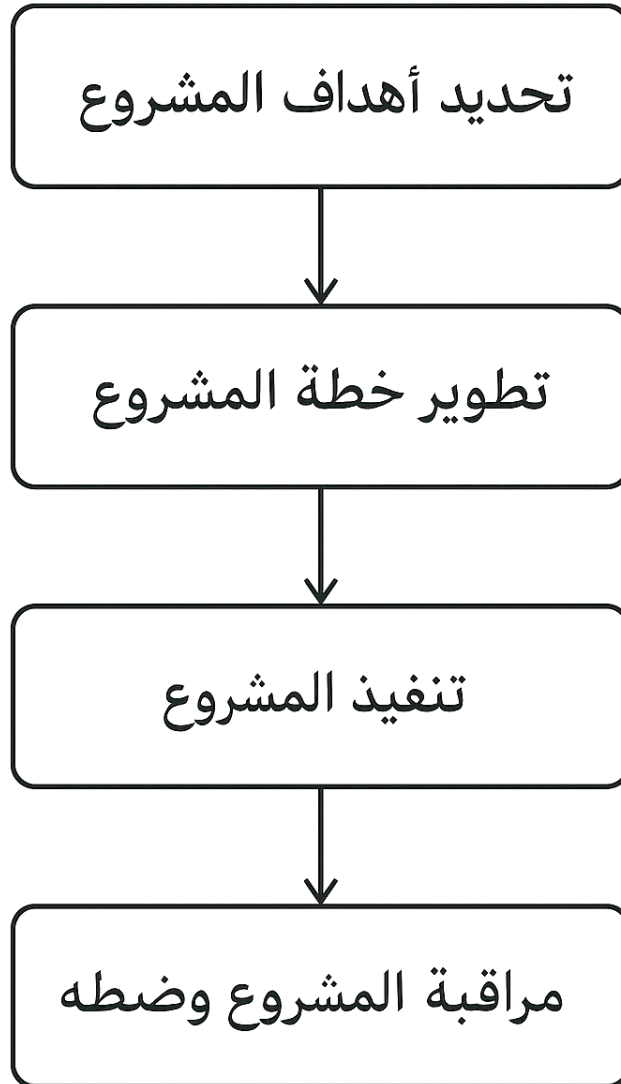
- تطبيق الاستبانة على العينة المختارة
- إجراء المقابلات المتعمقة
- دراسة الحالات المختارة

المرحلة الرابعة (الشهر السادس): تحليل البيانات وكتابة النتائج

- تحليل البيانات إحصائياً
- اختبار الفرضيات
- صياغة النتائج والتوصيات

مخطط المشروع

## مخطط المشروع



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة

تشكل الدراسات السابقة في مجال التواصل الفعال وإدارة المشاريع أساساً علمياً مهماً لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين. تتنوع هذه الدراسات في مداخلها النظرية ومنهجياتها البحثية، مما يوفر رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد للموضوع قيد الدراسة. من خلال استعراض وتحليل الأدبيات السابقة، يمكن تحديد الفجوات البحثية الموجودة والبناء على الإنجازات العلمية السابقة لتطوير فهم أعمق وأكثر دقة لتأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع.

تتضمن الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من البحوث التي تناولت جوانب مختلفة من التواصل في بيئة العمل وإدارة المشاريع. بعض هذه الدراسات ركز على التواصل الفعال كمفهوم مستقل، بينما ركزت أخرى على نجاح المشاريع ومحدداته. كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين التواصل والأداء التنظيمي بشكل عام، مما يوفر خلفية نظرية مهمة لفهم السياق الأوسع للموضوع.

### المتغير المستقل: التواصل الفعال

يعتبر التواصل الفعال من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. وفقاً لدراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016)، يُعرّف التواصل الفعال بأنه العملية التفاعلية التي تهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بوضوح ودقة بين الأطراف المختلفة، بحيث يحقق الفهم المتبادل والتأثير المطلوب. هذا التعريف يؤكد على أن التواصل الفعال ليس مجرد نقل للمعلومات، بل عملية شاملة تتضمن التفاعل والتأثير المتبادل.

تتضمن مكونات التواصل الفعال عدة عناصر أساسية كما حددتها دراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016). يبرز الوضوح كأحد أهم هذه المكونات، حيث يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لجميع المتلقين. كما يشمل التواصل الفعال الاستماع النشط، الذي يعني عدم الاكتفاء بسماع الكلمات فحسب، بل فهم المعاني العميقة والمشاعر التي تكمن وراءها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التواصل

الفعال التوقيت المناسب لإيصال الرسائل، حيث أن إيصال المعلومة في الوقت المناسب يزيد من فعاليتها وتأثيرها.

تشير الأدبيات المعاصرة إلى أن التواصل الفعال في بيئة العمل يتأثر بعوامل متعددة تشمل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي. دراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016) تؤكد على أهمية التغذية الراجعة كعنصر حيوي في عملية التواصل، حيث تساعد على التأكد من وصول الرسالة وفهمها بالشكل المطلوب. هذا العنصر يكتسب أهمية خاصة في بيئة المشاريع حيث قد تؤدي أي سوء فهم إلى عواقب وخيمة على نتائج المشروع.

في السياق المعاصر، أصبح التواصل الرقمي جزءاً لا يتجزأ من عمليات التواصل في المنظمات. دراسة فواز حسن المالكي وآخرون (2023) تسلط الضوء على أهمية توظيف التقنيات الرقمية في تعزيز فعالية التواصل، خاصة في ظل انتشار العمل عن بعد والفرق الافتراضية. هذه الدراسة تؤكد على ضرورة تطوير مهارات التواصل الرقمي لدى العاملين لضمان فعالية التواصل في البيئة الرقمية. تناولت دراسة الظنحاني والنقبي (2023) جانباً مهماً من جوانب التواصل في المؤسسات من خلال دراسة عوامل التمكين والمعوقات لإدارة المعرفة في المؤسسة الشرطية.

هذه الدراسة توضح كيف يؤثر التواصل الفعال على تدفق المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام. النتائج تشير إلى أن ضعف التواصل يمكن أن يكون عائقاً كبيراً أمام إدارة المعرفة بفعالية، مما ينعكس سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

من ناحية أخرى، تركز دراسة محمد فتحي إدريس وآخرون (2014) على أهمية فرق العمل في تحقيق الأداء المثالي، وتؤكد على الدور المحوري للتواصل الفعال في نجاح عمل الفرق. هذه الدراسة تشير إلى أن التواصل الفعال بين أعضاء الفريق يساهم في تحسين التنسيق والتعاون، مما يؤدي إلى تحقيق

نتائج أفضل. كما تؤكد على أهمية تطوير مهارات التواصل لدى أعضاء الفريق لضمان نجاح المشاريع الجماعية.

### المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعتبر مفهوم نجاح المشاريع من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأبعاد في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تتنوع معايير ومؤشرات قياسه وفقاً لطبيعة المشروع وأهدافه والسياق الذي يتم تنفيذه فيه. تقليدياً، كان يُقاس نجاح المشاريع باستخدام المثلث الذهبي للمشروع الذي يشمل الوقت والتكلفة والجودة. إلا أن التطورات الحديثة في مجال إدارة المشاريع أدت إلى توسيع هذا المفهوم ليشمل معايير أخرى أكثر شمولية.

دراسة صهيب محمود البستنجي (2024) تناولت دور الهندسة الرقمية في تطوير إدارة المشاريع في البلديات، وأشارت إلى أن معايير نجاح المشاريع في العصر الرقمي تتضمن ليس فقط تحقيق الأهداف الأساسية، بل أيضاً القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية والاستفادة منها. هذه الدراسة تؤكد على أهمية تطوير مؤشرات جديدة لقياس نجاح المشاريع تأخذ في الاعتبار البعد الرقمي والتكنولوجي. تشمل المعايير الحديثة لنجاح المشاريع عدة أبعاد أساسية. البعد الأول هو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والذي يشمل إنجاز جميع مخرجات المشروع وفقاً للمواصفات المطلوبة.

البعد الثاني هو الالتزام بالجدول الزمني المخطط له، والذي يعكس كفاءة إدارة المشروع وقدرتها على التخطيط والتحكم في الأنشطة المختلفة. البعد الثالث هو الالتزام بالميزانية المخصصة، والذي يدل على فعالية إدارة الموارد المالية للمشروع.

بالإضافة إلى هذه المعايير التقليدية، تؤكد الأدبيات المعاصرة على أهمية معايير أخرى مثل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. دراسة فواز حسن المالكي وآخرون (2023) تشير إلى أن نجاح المشاريع في القرن الحادي والعشرين يتطلب تطوير مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر

الرقمي. هذه المهارات تشمل القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والعمل في بيئات افتراضية، مما يؤثر على معايير تقييم نجاح المشاريع.

تلعب جودة المخرجات دوراً محورياً في تحديد مستوى نجاح المشروع، حيث لا يكفي إنجاز المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية إذا كانت جودة المخرجات دون المستوى المطلوب. هذا المعيار يتطلب وضع أنظمة فعالة لضمان الجودة ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. كما يتطلب تطوير مقاييس دقيقة لتقييم الجودة تتناسب مع طبيعة وأهداف كل مشروع.

رضا أصحاب المصلحة يمثل معياراً مهماً آخر لنجاح المشاريع، حيث أن إرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع يساهم في ضمان استمرارية الدعم والتأييد للمشروع وأهدافه. دراسة رقبان وآخرون (2024) تؤكد على أهمية تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين في المشاريع، حيث أن هذه المهارات تساهم في تحسين التفاعل مع أصحاب المصلحة وزيادة مستوى رضاهم.

في السياق المعاصر، أصبح الاستدامة والأثر البيئي والاجتماعي من المعايير المهمة لتقييم نجاح المشاريع. المشاريع الناجحة اليوم هي تلك التي لا تحقق أهدافها الأساسية فحسب، بل تساهم أيضاً في التنمية المستدامة وتراعي الاعتبارات البيئية والاجتماعية. هذا التطور في مفهوم نجاح المشاريع يتطلب تطوير أدوات وأساليب جديدة لقياس وتقييم هذه الجوانب.

تشير الأدبيات أيضاً إلى أهمية التعلم المؤسسي كمعيار لنجاح المشاريع، حيث أن المشاريع الناجحة هي تلك التي تساهم في بناء قاعدة معرفية قوية للمنظمة وتطوير قدراتها في إدارة مشاريع مستقبلية. هذا المعيار يتطلب توثيق الدروس المستفادة من المشروع ونقل المعرفة والخبرات إلى مشاريع أخرى.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعتبر العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع من أكثر المواضيع أهمية في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تتفق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين. هذه العلاقة تتجلى من

خلال عدة آليات وقنوات تؤثر بموجبها عمليات التواصل الفعال على مختلف جوانب أداء المشروع ونجاحه.

دراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016) تشير إلى أن التواصل الفعال يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء فريق المشروع، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والازدواجية في العمل وزيادة الكفاءة الإجمالية. هذا التحسن في التنسيق ينعكس إيجابياً على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة. كما يساهم التواصل الفعال في ضمان فهم جميع أعضاء الفريق لأهداف المشروع ومتطلباته، مما يقلل من احتمالية حدوث سوء فهم أو انحراف عن المسار المحدد.

تلعب عمليات التواصل دوراً محورياً في إدارة المخاطر في المشاريع، حيث أن التواصل الفعال يسمح بالكشف المبكر عن المخاطر المحتملة ومشاركة المعلومات حولها بسرعة مع جميع الأطراف المعنية. دراسة الظنحاني والنقبي (2023) توضح كيف يساهم التواصل الفعال في تحسين تدفق المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة ومرونة للتعامل مع المخاطر والتحديات.

في سياق المشاريع الرقمية والتكنولوجية، تؤكد دراسة فواز حسن المالكي وآخرون (2023) على الدور المتزايد للتواصل الرقمي في نجاح المشاريع. هذه الدراسة تشير إلى أن استخدام التقنيات الرقمية في التواصل يمكن أن يحسن من فعالية إدارة المشاريع، خاصة في ظل انتشار فرق العمل الموزعة جغرافياً والعمل عن بعد. التواصل الرقمي الفعال يسمح بالمتابعة المستمرة لتقدم المشروع ومشاركة المعلومات بشكل فوري، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة وتصحيح المسار عند الحاجة.

تشير دراسة صهيب محمود البستنجي (2024) إلى أن التطورات في مجال الهندسة الرقمية قد غيرت من طبيعة العلاقة بين التواصل ونجاح المشاريع. في البيئة الرقمية الحديثة، أصبح التواصل الفعال يتطلب مهارات جديدة تشمل القدرة على استخدام أدوات التواصل الرقمية المتقدمة وإدارة البيانات

والمعلومات بكفاءة. هذه التطورات تفتح مجالات جديدة لتحسين فعالية التواصل وبالتالي زيادة احتمالية نجاح المشاريع.

أهمية فرق العمل في نجاح المشاريع، كما تشير دراسة محمد فتحي إدريس وآخرون (2014)، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التواصل داخل الفريق وبين الفريق والأطراف الخارجية. التواصل الفعال يساهم في بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز روح التعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع. كما يساعد التواصل الفعال في حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ داخل الفريق بطريقة بناءة وسريعة.

التغذية الراجعة، كأحد عناصر التواصل الفعال، تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة مخرجات المشروع. من خلال التغذية الراجعة المستمرة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا يساهم في ضمان جودة المخرجات ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، مما يعتبر من المعايير الأساسية لنجاح المشروع.

دراسة رقبان وآخرون (2024) تسلط الضوء على أهمية المهارات الناعمة، بما في ذلك مهارات التواصل، في الاستعداد لسوق العمل والنجاح المهني. هذه الدراسة تؤكد على أن تطوير مهارات التواصل الفعال يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع. كما تشير إلى أن المهارات الناعمة، خاصة مهارات التواصل، أصبحت من المتطلبات الأساسية للنجاح في إدارة المشاريع الحديثة.

التواصل مع أصحاب المصلحة يمثل جانباً مهماً آخر من جوانب العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع. التواصل المستمر والشفاف مع أصحاب المصلحة يساهم في ضمان دعمهم للمشروع وفهمهم لأهدافه وتطوراتها. هذا الدعم يعتبر من العوامل الحاسمة في نجاح المشروع، حيث يمكن أن يؤدي

فقدان دعم أصحاب المصلحة إلى توقف المشروع أو فشله حتى لو كان يحقق نتائج جيدة من الناحية التقنية.

في البيئة المعاصرة المعقدة والمتغيرة، يصبح التواصل الفعال أكثر أهمية في ضمان قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات والتحديات الجديدة. التواصل المستمر يسمح بتدفق المعلومات حول التطورات الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على المشروع، مما يمكن فريق المشروع من اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة للتعامل مع هذه التطورات.

تشير الأدبيات أيضاً إلى أن التواصل الفعال يساهم في تعزيز التعلم المؤسسي من خلال تسهيل مشاركة الخبرات والدروس المستفادة. هذا التعلم يساهم في تحسين قدرة المنظمة على إدارة مشاريع مستقبلية بكفاءة أعلى، مما يعتبر من المؤشرات المهمة للنجاح على المدى الطويل.

## الخاتمة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك إجماعاً علمياً على أهمية التواصل الفعال في نجاح المشاريع. الأدبيات تؤكد على وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين، وتحدد عدة آليات تفسر هذه العلاقة. إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم طبيعة هذه العلاقة بشكل أعمق، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والتغيرات في بيئة العمل.

تكشف مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات بحثية مهمة تتطلب المزيد من الدراسة والتحليل. هذه الفجوات تشمل الحاجة إلى تطوير نماذج نظرية شاملة تربط بين أبعاد التواصل الفعال المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع المتعددة. كما تشمل الحاجة إلى دراسات تطبيقية في بيئات مختلفة تختبر هذه النماذج وتطورها. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى تطوير أدوات قياس متقدمة تأخذ في الاعتبار التطورات الحديثة في مجال التواصل الرقمي وإدارة المشاريع.

هذه الدراسة تسعى إلى المساهمة في سد هذه الفجوات من خلال تطوير فهم أعمق وأكثر شمولية لتأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع، وتقديم نموذج نظري متقدم يمكن تطبيقه في بيئات مختلفة لتحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها.

في خضم المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، بات من الضروري إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لإدارة المشاريع، لا سيما فيما يتعلق بأحد أهم عناصر النجاح، وهو التواصل الفعال. فقد أظهرت نتائج الدراسة التي تم تناولها في هذا المشروع أن التواصل الفعال لا يمثل فقط وسيلة لتبادل المعلومات، بل يشكل منظومة متكاملة تُسهم في تعزيز التنسيق، وبناء الثقة، وتوحيد الرؤية بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع. إن ضعف التواصل يؤدي إلى اضطراب في سير العمل، وزيادة نسبة الأخطاء، وتأخير في الإنجاز، بل وربما إلى فشل المشروع برمته.

لقد تطرقت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير جودة التواصل بين أعضاء فرق العمل على كفاءة تنفيذ المشاريع، وأظهرت النتائج أن المشروعات التي تعتمد آليات واضحة ومنظمة للتواصل، تحقق معدلات أعلى من الإنجاز، وتتمكن من التكيف مع التحديات بمرونة وفعالية. كما تم التطرق إلى أدوات وتقنيات التواصل المعاصرة، مثل استخدام المنصات الرقمية، وتطبيقات إدارة المشاريع، والتي ساعدت في تجاوز حواجز الزمان والمكان، وساهمت في تحسين مستوى الشفافية والمتابعة اللحظية لسير العمل. وعلى الصعيد النظري، أثبتت النتائج توافقها مع النماذج الإدارية الحديثة التي تؤكد على دور التواصل في إدارة التغيير، وحل النزاعات، وتعزيز بيئة العمل التعاونية. كما أكدت الدراسة أهمية تدريب القيادات والكوادر على مهارات التواصل الاحترافي، وأهمية إدراج هذا الجانب ضمن استراتيجيات بناء فرق العمل، لا سيما في المشاريع المعقدة والمتعددة الأطراف.

أما على المستوى التطبيقي، فقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار شامل للتواصل داخل المؤسسات، يبدأ من مرحلة تخطيط المشروع وحتى تسليمه النهائي، ويشمل جميع المستويات الإدارية والفنية. كما

أكدت على أهمية وجود مسؤول مخصص للتواصل داخل فريق المشروع (Communication Manager)، يكون مسؤولاً عن ضمان تدفق المعلومات بدقة ووضوح بين جميع الأطراف.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن التواصل الفعال ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو شرط أساسي لتحقيق النجاح والاستدامة في أي مشروع. لذا توصي الدراسة بضرورة دمج خطة تواصل واضحة ضمن خطة إدارة المشروع، مع مراجعتها وتحديثها دوريًا بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وتطور مراحله. كما يجب على المؤسسات أن تعي أن الاستثمار في بناء منظومة تواصل متكاملة يعادل – إن لم يكن يفوق – الاستثمار في الموارد المادية والتقنية.

وفي الختام، تسلط هذه الدراسة الضوء على بعد حيوي في إدارة المشاريع قد يُغفل في كثير من الأحيان، رغم تأثيره الجوهري على المخرجات النهائية. ومن هنا، فإن توجيه المزيد من الأبحاث المستقبلية نحو تحليل العلاقة بين أنماط التواصل ونجاح المشاريع في قطاعات متنوعة سيكون له بالغ الأثر في إثراء المجال الأكاديمي والمهني على حد سواء. كما يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين تأثير التواصل في المشاريع التقليدية والمشاريع الرشيقية (Agile Projects)، مما قد يفتح آفاقًا جديدة لتحسين الأداء العام في مختلف السياقات العملية.

## المراجع

- البستنجي، صهيب محمود. (2024). الهندسة الرقمية ودورها في تطوير إدارة المشاريع في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (1)5، 778-779.
- الطيب، عبد النبي عبد الله. (2016). *مهارات الاتصال الفعال*. Al Manhal.
- الظنحاني، م.، والنقبي، ش. (2023). تحديد عوامل التمكين والمعوقات لإدارة المعرفة في المؤسسة الشرطية: دراسة حالة لشرطة أبو ظبي *Policing: A Journal of Policy and Practice*، 17، 91. paac091.
- رقبان، نعمة، عبد الفتاح، سماح، والسواح. (2024). فاعلية برنامج إرشادي قائم على تعزيز وعي الشباب الجامعي لاكتساب المهارات الناعمة كضرورة للاستعداد لسوق العمل وانعكاسه على الريادة الرقمية. *مجلة الاقتصاد المنزلي: جامعة المنوفية*، (3)34، 367-429.
- فواز حسن المالكي، وفاء، زين الدين فلمبان، غدير، طارق مجلد، وأمجاد. (2023). توظيف استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة التعليمية الإلكترونية في التعليم عن بعد لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين: مراجعة أدبية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، (8)39، 241-261.
- محمد فتحي إدريس، حاتم، محمد خضر، عبد الفتاح، عبد الحميد الطنطاوي، رمضان، ... وأمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (33)2014، 1605-1631.
- Boss, S. (2018). *مشروعات من الواقع: كيف أصمم خبرات تعلم ذات صلة وجذابة للطلاب؟* دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.