

**أثر كفاءة الاتصال في المشروع على تعزيز قيمة  
العلامة التجارية "دراسة تطبيقية تحليلية"**

**الإسم/ فيصل وائل الحائلي**

**مشروع تخرج- ١**

**كلية الادارة المشاريع- جامعة ميد أوشن**

**إشراف**

**د/ عبد الرحيم نادر**

**عضو هيئة التدريس-كلية إدارة المشاريع- جامعة ميدأوثن**

## مخطط هيكل البحث (الفهرس المبدئي)

### فصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة الدراسة.....
- 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....
- 1.3 فرضيات الدراسة.....
- 1.4 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية).....
- 1.5 أهداف الدراسة.....
- 1.6 حدود الدراسة (الموضوعية، البشرية، الزمنية).....

### الفصل الثاني: كفاءة الاتصال في بيئة إدارة المشاريع

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري وأهميته التشغيلية.....
- المبحث الثاني: قنوات الاتصال الحديثة والتحول الرقمي في المشاريع.....
- المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على جودة المخرجات.....

### الفصل الثالث: قيمة العلامة التجارية (Brand Equity) من المنظور الإستراتيجي

- المبحث الأول: مفهوم وأبعاد قيمة العلامة التجارية.....
- المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء التشغيلي الداخلي والصورة الذهنية الخارجية.....
- المبحث الثالث: أثر الأخطاء التنفيذية على تآكل قيمة البراند.....

### الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية والتحليل الإحصائي (الرسوم البيانية).....

- المبحث الأول: منهج الدراسة وعينة الاستبيان.....
- المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والرسوم البيانية.....
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....

### الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات.....

- النتائج العامة.
- التوصيات الإجرائية للشركات.
- قائمة المراجع والمصادر.

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                         | رقم الصفحة |
|-----------|-------------------------------------|------------|
| (1)       | فرضيات الدراسة                      | (5)        |
| (2)       | عرض البيانات وتحليل الرسوم البيانية | (13)       |
| (3)       | اختبار ثبات الأداة                  | (18)       |

## دور الاتصال المؤسسي الفعال في بناء قيمة العلامة التجارية للشركات الرقمية

### المقدمة :

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متسارعة فرضت على المنظمات والشركات تبني نماذج إدارية أكثر مرونة وديناميكية، حيث أصبحت "إدارة المشاريع" هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لترجمة خططها الإستراتيجية إلى واقع ملموس. وفي ظل هذا التنافس الشديد في الأسواق المفتوحة، لم يعد نجاح المنظمات يُقاس فقط بحجم أصولها المادية أو ملاءتها المالية، بل برزت "قيمة العلامة التجارية" (Brand Equity) كأحد أهم الأصول غير الملموسة التي تضمن استدامة المؤسسة، وتزيد من ولاء عملائها، وتمنحها حصة سوقية قوية.

ومع ذلك، فإن بناء علامة تجارية قوية وموثوقة ليس مجرد عملية تسويقية معزولة أو حملة إعلانية براقية، بل هو نتاج لمنظومة متكاملة من الأداء التشغيلي الداخلي المحكم. من هنا تبرز "كفاءة الاتصال في المشروع" كعامل حاسم وشريان حيوي يربط كافة أطراف العمل. بالإخفاق في تدفق المعلومات بين فرق تنفيذ المشاريع، أو غياب التنسيق الفعال بين الإدارات، يؤدي مباشرة إلى ارتكاب أخطاء تشغيلية، وتأخر في تسليم المشاريع، وانخفاض جودة المنتج أو الخدمة النهائية. هذا التراجع والخلل الداخلي لا يلبث أن يتسرب إلى العميل الخارجي، مما يتسبب في اهتزاز الثقة وتآكل الصورة الذهنية للمؤسسة، وبالتالي هبوط القيمة السوقية والمعنوية لعلامتها التجارية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة السببية والارتباطية، ومحاولة فهم كيف يمكن لكفاءة قنوات الاتصال الداخلي في المشاريع أن تكون أداة إستراتيجية غير مباشرة لتعزيز قيمة العلامة التجارية وحمايتها في الأسواق.

### 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن المشكلة الأساسية التي تعالجها هذه الدراسة في وجود فجوة تنظيمية وإدارية واضحة لدى العديد من المؤسسات؛ حيث يتم الفصل -خطأ- بين جهود إدارة المشاريع الداخلية وجهود بناء العلامة التجارية الخارجية. فرغم قيام الشركات بوضع إستراتيجيات تسويقية ضخمة، إلا أن ضعف كفاءة الاتصال، وتشتت تدفق البيانات بين فرق العمل، وغياب التنسيق بين قادة المشاريع والموظفين، يؤدي إلى إنتاج مخرجات لا تتطابق مع الوعود التي قطعتها العلامة التجارية لعملائها.

هذا التضارب التشغيلي يؤثر سلباً على مستوى "الجودة المدركة" من قبل العملاء، ويخلق حالة من عدم الرضا تؤدي في النهاية إلى إضعاف قيمة البراند.

وبناءً عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير كفاءة الاتصال داخل إدارة المشاريع على تعزيز القيمة الإجمالية للعلامة التجارية للمؤسسة؟  
وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

ما هو واقع كفاءة الاتصال الداخلي في المشاريع المعاصرة في ظل الاعتماد على أدوات الاتصال الرقمية؟  
كيف ينعكس تدفق المعلومات الواضح والمنظم بين فرق العمل على جودة المخرج النهائي للمشروع؟  
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاتصال الداخلي في المشروع وأبعاد قيمة العلامة التجارية (الولاء، الجودة المدركة، الوعي بالعلامة)؟

### 1.3 فرضيات الدراسة (Research Hypotheses)

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، وفي ضوء الأدبيات الإدارية والتسويقية السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية لغرض اختبارها إحصائياً في الجانب التطبيقي من البحث:

#### الفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>1</sub>):

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كفاءة الاتصال في المشروع وتعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسة".

#### الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>1a</sub>):

"يؤدي رفع كفاءة قنوات الاتصال الداخلي وتدفق المعلومات بين فريق المشروع إلى تقليل الأخطاء التشغيلية مما ينعكس إيجاباً على الجودة المدركة للمنتج/الخدمة".

#### الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>1b</sub>):

"يسهم الاتصال الفعال والسريع في تسريع الاستجابة لمتطلبات وحل مشكلات العملاء مما يؤدي إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية".

|                                     |                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| كلمة (h) هي اختصار لكلمة hypothesis | الفرضية الصفرية (h-o) تعني لا توجد علاقة بقيمة العلامة التجارية وجميعهم لا ينتمون لبعضهم<br>الفرضية البديلة (h-1) تعني لا توجد علاقة وتأثير قوي بين كفاءة الاتصال وقيمة العلامة التجارية |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 1.4 أهمية الدراسة (Research Importance)

تتبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للتطورات الإدارية الحديثة، وتنقسم إلى جانبين أساسيتين:

**الأهمية العلمية (النظرية):** تكمن في محاولة تقديم إطار نظري يربط بين تخصصين إداريين يتم تناولهما غالباً بشكل منفصل في الأدبيات العربية؛ وهما تخصص "إدارة المشاريع" (كبيئة تشغيلية داخلية) وتخصص "التسويق الإستراتيجي وسلوك المستهلك" (كبيئة خارجية)، وتوضيح كيف يمكن للأداء التشغيلي المحكم أن يكون حائط الصد الأول لحماية الهوية المؤسسية.

**الأهمية العملية (التطبيقية):** توجيه أنظار مديري المشاريع والقيادات التنفيذية في الشركات إلى أن الاستثمار في تطوير شبكات الاتصال الداخلي وتدريب فرق العمل على أدوات التواصل الحديثة ليس مجرد تكلفة تشغيلية أو رفاهية تنظيمية، بل هو استثمار استراتيجي مباشر يساهم في رفع القيمة السوقية والمعنوية للبراند في ظل المنافسة الشديدة لعام 2026.

#### 1.5 أهداف الدراسة (Research Objectives)

تسعى هذه الدراسة بشكل عام إلى تحقيق الأهداف الإجرائية التالية:

التأصيل العلمي والمفاهيمي لكل من متغير "كفاءة الاتصال في المشروع" ومتغير "قيمة العلامة التجارية" والوقوف على أحدث ما توصلت إليه الأبحاث في هذا المجال.  
تحديد قنوات وأساليب الاتصال الحديثة الأكثر فاعلية داخل المشاريع، ورصد أبرز المعوقات التي تؤدي إلى تشويه الرسائل الإدارية.  
قياس وتحليل الأثر المباشر لتدفق المعلومات الكفاء على مخرجات المشروع النهائية (الجودة، الالتزام بالوقت، رضا العميل).  
تقديم جملة من التوصيات والحلول العملية للشركات والمؤسسات حول كيفية دمج أنظمة الاتصال الداخلي ضمن رؤية إستراتيجية شاملة لبناء العلامة التجارية.

#### 1.6 حدود الدراسة (Research Limitations)

حتى تلتزم الدراسة بالمنهجية العلمية الصارمة، تم تحديد نطاق البحث وفق الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث وتحليل أثر المتغير المستقل (كفاءة الاتصال في المشروع) بأبعاده: تدفق المعلومات، وضوح القنوات، سرعة التغذية الراجعة) على المتغير التابع (قيمة العلامة التجارية بأبعادها: الجودة المدركة، و الولاء للعلامة).

**الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة استطلاع آراء عينة من مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، بالإضافة إلى عينة من العملاء المستفيدين للوقوف على جودة المخرجات.

**الحدود الزمنية:** تم إعداد هذه الدراسة وتطبيق أدواتها الميدانية والتحليلية خلال العام الجامعي 2026 م.

## **الفصل الثاني: كفاءة الاتصال في بيئة إدارة المشاريع**

تعتبر إدارة المشاريع علماً وفناً يقوم بالأساس على تنسيق الجهود البشرية وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق هدف معين في إطار زمني وميزانية محددة. وخلال هذه العملية، لا يمكن لأي نظام إداري أن يعمل بمعزل عن تدفق المعلومات. فالإحصاءات الإدارية الحديثة تشير إلى أن أكثر من 70% من وقت مدير المشروع يُقضى في عمليات الاتصال بمختلف أشكالها. بناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل التأصيل العلمي لمفهوم الاتصال داخل المشاريع، والتحول الرقمي الذي طرأ على قنواته، وصولاً إلى أبرز المعوقات التي قد تحول دون تحقيقه لكفاءته المطلوبة.

## **المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري وأهميته التشغيلية**

### **2.1.1 مفهوم الاتصال داخل المشاريع**

يعرّف الاتصال الإداري (**Administrative Communication**) في بيئة العمل بأنه العملية الاستراتيجية التي يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات، والمعلومات، والأفكار، والتوجيهات بين أطراف المشروع المختلفة (الإدارة العليا، مدير المشروع، فريق العمل التنفيذي، والموردين، والعملاء).

والاتصال في مفهومه الأكاديمي ليس مجرد إرسال رسالة من طرف (مرسل) إلى طرف آخر (مستقبل)، بل هو عملية ديناميكية متكاملة تتطلب تحقق "الفهم المشترك" للأهداف، ووصول الرسالة دون تشويه، مع وجود آلية واضحة للتغذية الراجعة (**Feedback**) للتأكد من أن المخرجات المتوقعة تتطابق مع ما تم فهمه. وفي إطار إدارة المشاريع، تُقاس "كفاءة الاتصال" بمدى قدرة القنوات المستخدمة على إيصال المعلومة الصحيحة، للشخص المسؤول، في الوقت المناسب تماماً، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين.

### **2.1.2 عناصر عملية الاتصال في المشروع**

**تتكون عملية الاتصال داخل أي مشروع من عناصر رئيسية تتفاعل معاً بشكل مستمر، وهي كالتالي:**

**المرسل (Sender):** وهو الشخص الذي يمتلك المعلومات أو القرارات ويريد توجيهها (مثل مدير المشروع عند توجيه المهام).

**الترميز (Encoding):** صياغة الفكرة في شكل مفهوم (سواء كانت تقريراً مكتوباً، أو بريداً إلكترونياً، أو اجتماعاً مرئياً).

**الرسالة (Message):** المضمون الفعلي المراد نقله (خطة العمل، التعديلات الفنية، الميزانية).

قناة الاتصال (Channel): الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة (تطبيقات إدارة المشاريع، الاجتماعات، البريد الإلكتروني).  
المستقبل (Receiver): الطرف المستهدف بالرسالة والذي يتوقع منه اتخاذ إجراء بناءً عليها (فريق العمل التنفيذي).  
فك الترميز (Decoding): التفسير البشري الذي يقوم به المستقبل للرسالة بناءً على خلفيته وفهمه.  
التغذية الراجعة (Feedback): رد الفعل الذي يرسله المستقبل للمرسل ليؤكد فيه استلام وفهم الرسالة، وهو العنصر الأهم لضمان الأمان التشغيلي.

### 2.1.3 الأهمية التشغيلية لكفاءة الاتصال

إن تدفق المعلومات بكفاءة داخل المشروع ليس مجرد تنسيق روتيني، بل هو المحرك الأساسي للأداء التشغيلي الذي ينعكس لاحقاً على سمعة الشركة، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

**توجيه وضبط فرق العمل:** يضمن الاتصال الفعال إزالة الغموض التنظيمي؛ فكل موظف يدرك بدقة حدود مسؤولياته، والمهام المطلوبة منه، والجدول الزمني المحدد للتسليم، مما يمنع تضارب الصلاحيات أو تكرار العمل.

**دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:** المشاريع بطبيعتها تواجه تغيرات مستمرة وأزمات مفاجئة (سواء في الميزانية أو الموارد). وجود قنوات اتصال مفتوحة وسريعة يتيح لمدير المشروع رفع التقارير اللحظية للإدارة العليا، مما يسمح باتخاذ قرارات تصحيحية استباقية قبل تفاقم المشكلات.

**تحسين إدارة المخاطر (Risk Management):** عندما يمتلك أعضاء الفريق ثقافة اتصال مرنة، فإنهم يميلون إلى الإبلاغ عن العقبات التقنية أو الفنية فور ظهورها، بدلاً من إخفائها خوفاً من المسؤولية، مما يحمي المشروع من الفشل المفاجئ.

ضبط جودة المخرجات وتقليل الهدر: تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من الهدر المالي في المشاريع تنتج عن "إعادة العمل" (Rework) بسبب الفهم الخاطئ للمواصفات من المرة الأولى. كفاءة الاتصال تضمن المطابقة الدقيقة للمواصفات المطلوبة، مما يوفر الوقت والتكلفة ويحافظ على معايير الجودة.

### المبحث الثاني : قنوات الاتصال الحديثة والتحول الرقمي في المشاريع

#### المطلب الأول: مفهوم قنوات الاتصال الحديثة

تشير قنوات الاتصال الحديثة إلى الوسائل والتقنيات الرقمية التي تُستخدم لنقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد

والفرق داخل المشروع وخارجه. وقد تطورت هذه القنوات بشكل ملحوظ مع التقدم التكنولوجي، حيث أصبحت تعتمد على الإنترنت والتطبيقات الرقمية بدلاً من الوسائل التقليدية. وتشمل هذه القنوات البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية، منصات إدارة المشاريع، والاجتماعات الافتراضية، مما يساهم في تحسين سرعة وكفاءة التواصل.

### المطلب الثاني: أهمية قنوات الاتصال الحديثة في إدارة المشاريع

تلعب قنوات الاتصال الحديثة دورًا حيويًا في نجاح المشاريع، حيث تساعد على تسهيل تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم، وتحسين التنسيق بين مختلف الأطراف. كما تساهم في تعزيز الشفافية، وتمكين المديرين من متابعة تقدم العمل بشكل مستمر، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه القنوات تدعم العمل عن بُعد، مما يزيد من مرونة إدارة المشاريع.

### المطلب الثالث: مفهوم التحول الرقمي في المشاريع

يقصد بالتحول الرقمي عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب إدارة المشروع، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الأدوات التقنية فقط، بل يشمل أيضًا تغيير الثقافة التنظيمية وأساليب العمل بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة.

### المطلب الرابع: أثر التحول الرقمي على كفاءة المشاريع

يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة المشاريع من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الوقت والتكاليف، وتحسين جودة المخرجات. كما يتيح استخدام أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة مبنية على معلومات واقعية. ويساعد أيضًا في تقليل المخاطر من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة ومعالجتها بشكل استباقي.

### المطلب الخامس: التحديات المرتبطة بقنوات الاتصال الحديثة والتحول الرقمي

رغم الفوائد العديدة، تواجه المؤسسات عدة تحديات عند تطبيق قنوات الاتصال الحديثة والتحول الرقمي، من أبرزها مقاومة التغيير من قبل العاملين، والحاجة إلى تدريب الكوادر البشرية، إضافة إلى المخاطر الأمنية المرتبطة بحماية البيانات. كما قد تواجه بعض المشاريع صعوبات في التكامل بين الأنظمة المختلفة.

### المطلب السادس: متطلبات نجاح التحول الرقمي في المشاريع

لتحقيق نجاح التحول الرقمي، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، منها وجود بنية تحتية تقنية

قوية، ودعم إداري واضح، وتأهيل الكوادر البشرية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات واضحة لتطبيق التقنيات الحديثة. كما يجب التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.

### خلاصة المبحث

يتضح أن قنوات الاتصال الحديثة والتحول الرقمي يمثلان عنصرين أساسيين في تطوير إدارة المشاريع وتحسين أدائها. فمع التقدم التكنولوجي المتسارع، أصبح من الضروري تبني هذه الأدوات والتقنيات لتحقيق الكفاءة والفعالية، مع مراعاة التحديات المرتبطة بها والعمل على معالجتها بشكل منهجي.

### المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على جودة المخرجات\*

#### أولاً: أبرز معوقات الاتصال داخل المشاريع\*

رغم توفر التكنولوجيا الحديثة، إلا أن قنوات الاتصال داخل المشاريع كثيراً ما تتعرض لخلل يتسبب في تشويه الرسائل الإدارية أو تأخرها. ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى عدة جوانب رئيسية:

- **المعوقات التنظيمية والهيكلية:** وتحدث عندما يكون الهيكل الإداري للشركة معقداً ويحتوي على مستويات إدارية كثيرة ومبالغ فيها. هذا التعقيد يمنع الموظف التنفيذي الصغير من إيصال مشكلات العمل لمدير المشروع أو الإدارة العليا بسرعة، مما يخلق فجوة كبيرة وضياءاً للمعلومات في المنتصف.

- **المعوقات التقنية:** وتتمثل في اختيار قنوات اتصال غير مناسبة لطبيعة المشروع، أو الاعتماد على تطبيقات متعددة ومشتتة في نفس الوقت (مثل تشتت الموظف بين الإيميل، او واتساب، والاتصالات الهاتفية). هذا تشتت يؤدي إلى ضياع القرارات الهامة وسط الزحمة التقنية وعدم توثيقها بشكل رسمي.

- **المعوقات البشرية والسلوكية:** و ترتبط بالفروق الفردية بين أعضاء الفريق، مثل غياب ثقافة "الإنصات الفعال"، أو خوف الموظفين من الاعتراف بالأخطاء التشغيلية وتأخير الإبلاغ عنها خوفاً من العقاب، بالإضافة إلى صراعات العمل الشخصية التي تمنع التعاون المرن وتدفق البيانات بحيادية.

#### ثانياً: أثر ضعف الاتصال على جودة مخرجات المشروع\*

**إن الفشل في تحقيق اتصال كفاء داخل المنظمة لا يتوقف تأثيره داخل المكاتب المغلقة، بل يمتد ليضرب المخرج النهائي للمشروع في مقتل، ويظهر ذلك بوضوح من خلال:**

تراجع الجودة الفنية: \* عندما لا يفهم فريق التنفيذ مواصفات المنتج أو الخدمة بدقة نتيجة لرسالة مشوشة أو قرار غير واضح، فإن النتيجة الحتمية هي خروج منتج مليء بالعيوب لا يطابق تطلعات العميل.

**تجاوز الجدول الزمني والوقوع في غرامات التأخير:** سوء الفهم بين الأقسام (مثل قسم التصميم وقسم التنفيذ) يؤدي إلى توقف العمل لفترات طويلة بانتظار التوضيحات، مما يتسبب في تأخير تسليم المشروع عن مواعده المحدد.

ارتفاع التكاليف وتهديد ميزانية المشروع: الأخطاء الناتجة عن **ضعف** التواصل تفرض على الشركة إعادة العمل من جديد لتصحيح الأخطاء، وهو ما يعنى استهلاك مواد إضافية وساعات عمل مدفوعة الأجر كانت الشركة في غنى عنها.

### **الفصل الثالث: قيمة العلامة التجارية (Brand Equity) من المنظور الإستراتيجي**

لم تعد العلامة التجارية في الفكر الإداري الحديث مجرد اسم أو شعار (الوجو) يُميز منتجات الشركة عن منافسيها، بل تحولت إلى أصل رأسمالي ومعنوي بالغ الأهمية يُحدد القيمة السوقية للمنظمة برمتها. إن القدرة على بناء "برانـد" قوي يمنح الشركات حصانة إستراتيجية في مواجهة الأزمات الاقتصادية ويسمح لها بفرض أسعار أعلى بناءً على الثقة المتبادلة مع الجمهور. يناقش هذا الفصل المفاهيم العلمية المرتبطة بقيمة العلامة التجارية، ويبحث في كيفية تأثر هذه القيمة بالأداء التشغيلي والاتصالي الداخلي للمؤسسة.

#### **المبحث الأول: مفهوم وأبعاد قيمة العلامة التجارية**

##### **أولاً: مفهوم قيمة العلامة التجارية (Brand Equity)**

تُعرّف قيمة العلامة التجارية في أدبيات التسويق بأنها "القيمة المضافة" التي يمنحها الاسم التجاري للمنتج أو الخدمة في السوق، والتي تجعل المستهلك مستعداً لدفع مبالغ إضافية مقارنة بمنتج آخر مشابه ولكنه لا يحمل علامة تجارية معروفة.

وتعكس هذه القيمة مدى ارتباط المستهلك عاطفياً وعقلياً بالمؤسسة؛ فهي ليست مجرد أرقام محاسبية، بل هي محصلة من الذكريات، والوعود، والتجارب المتراكمة التي عاشها العميل مع الشركة. العلامات التجارية القوية (مثل أبل، أو سامسونج، أو فيديكس) لم تصل إلى هذه المكانة بفضل الحملات الإعلانية فقط، بل لأن القيمة المدركة في عقول الناس أصبحت تمثل ضماناً للجودة والاستمرارية.

## ثانياً: أبعاد قيمة العلامة التجارية (نموذج ديفيد آكر)

وفقاً لأشهر النماذج العلمية في عالم التسويق، تتكون قيمة العلامة التجارية من أربعة أبعاد رئيسية تتفاعل وتتكامل معاً:

**الوعي بالعلامة التجارية (Brand Awareness):** ويعني مدى قدرة المستهلك على تذكر اسم العلامة والتعرف عليها وسط زحمة البدائل في السوق عند شعوره بالحاجة إلى منتج أو خدمة معينة. الوعي العالي هو الخطوة الأولى لبناء أي علاقة تجارية ناجحة.

**الجودة المدركة (Perceived Quality):** وهي حكم المستهلك الشخصي والذاتي حول مدى كفاءة المنتج وتفوقه الإجمالي مقارنة بالبدائل المتاحة وبناءً على ما تقدمه الشركة من وعود. هذه الجودة لا ترتبط دائماً بالمواصفات الفنية البحتة، بل بالطريقة التي يرى بها العميل هذه المواصفات.

**الارتباط بالبنية الذهنية للعلامة (Brand Associations):** وتشمل كل ما يخطر في بال المستهلك بمجرد سماع اسم البراند (مثل ربط سيارات فولفو بالأمان، أو ربط شركة أمازون بالسرعة والراحة). هذه الارتباطات هي التي تخلق التمييز النفسي للعلامة.

**الولاء للعلامة التجارية (Brand Loyalty):** وهو البعد الأهم والأعمق، ويتمثل في قيام العميل بتكرار الشراء من نفس العلامة بانتظام في المستقبل، ورفضه التوجه للمنافسين حتى لو قدموا عروضاً بأسعار أقل، بل ويتحول العميل هنا إلى مدافع ومروج مجاني للبراند وسط محيطه الاجتماعي.

## المبحث الثاني: العلاقة بين الأداء التشغيلي الداخلي والصورة الذهنية الخارجية

**أولاً:** حتمية الربط بين الداخل والخارج تخطئ الكثير من الإدارات عندما تظن أن بناء العلامة التجارية هو وظيفة حصرية لقسم التسويق والعلاقات العامة. الحقيقة التسويقية المعاصرة تؤكد أن "البراند" ما هو إلا مرآة تعكس واقع العمليات الداخلية في المؤسسة.

عندما تطلق الشركة حملة إعلانية تعد فيها العملاء بـ "الدقة والسرعة والاحترافية"، فإنها تقطع وعداً إستراتيجياً **على نفسها**. هذا الوعد لا يمكن تحقيقه في الواقع إلا إذا كانت "إدارة المشاريع" داخل الشركة تعمل بأعلى كفاءة اتصال ممكنة. فإذا كان هناك تنسيق محكم وتبادل سريع للمعلومات بين المهندسين، والمصممين، والموردين، وفريق الدعم؛ فإن المنتج النهائي سيخرج للعميل مطابقاً تماماً للوعد التسويقي، مما يعزز أبعاد قيمة العلامة التجارية. **أما إذا عانت المشاريع من التخبط الداخلي**، فإن الوعود التسويقية تتحول إلى مجرد شعارات كاذبة تفقد المنظمة مصداقيتها فوراً.

### المبحث الثالث : أثر الأخطاء التنفيذية على قيمة البراند

#### كيف تظهر مشاكل الاتصال الداخلي للجمهور الخارجي؟

إن تراجع كفاءة الاتصال بين فرق العمل داخل المشروع لا يظل سراً دفيناً داخل أروقة المؤسسة، بل يترجم سريعاً إلى مظاهر ملموسة يراها العميل ويتأثر بها مباشرة، ومن أبرز هذه المظاهر:

**تضارب الردود من خدمة العملاء:** عندما يشتكي العميل من مشكلة في المنتج، ويكون هناك ضعف اتصال بين قسم الصيانة وقسم خدمة العملاء، يتلقى العميل ردوداً متناقضة ومشتتة، مما يمنحه انطباعاً فورياً بالعشوائية ويهز صورة البراند.

تأخر تسليم الخدمات أو المنتجات: غياب التنسيق اللحظي بين أقسام الإمداد والتنفيذ يترتب عليه تأخر في المواعيد الموعودة، والعمل في عام 2026 لم يعد لديه الصبر على تحمل تأخيرات ناتجة عن "سوء تنظيم داخلي".

**الفشل في إدارة الأزمات التسويقية:** إذا واجهت الشركة حملة انتقادات على وسائل التواصل الاجتماعي، ولم يكن هناك خط اتصال سريع وكفء بين إدارة الأزمات وفريق التنفيذ الفني لمعرفة أصل المشكلة وحلها، فإن رد الشركة يخرج متأخراً وضعيفاً، مما يسبب تآكلاً حاداً في قيمة العلامة التجارية.

#### ثانياً: النتائج الإستراتيجية لتآكل قيمة العلامة التجارية

عندما تضرب أخطاء الاتصال جودة المخرجات، تبدأ قيمة العلامة التجارية في الهبوط، ويترتب على ذلك خسائر استراتيجية فادحة:

**انخفاض نية إعادة الشراء (Repurchase Intention):** يفقد العميل الثقة في قدرة الشركة على الوفاء بوعودها، وبالتالي يتوقف عن التعامل معها ويبدأ في البحث عن البدائل.

**تراجع الولاء وانتشار الكلمة المنقولة السلبية (Negative Word-of-Mouth):** لا يكتفي العميل غير الراضي بمقاطعة الشركة، بل يتحول إلى منتقد لها عبر منصات التواصل الاجتماعي، محذراً محيطه من التعامل مع البراند، وهو ما يدمر سنوات من الاستثمار في بناء السمعة الرقمية للمؤسسة.

**اضطرار الشركة لخفض الأسعار:** لتغطية العيوب وفقدان الثقة، تجد الشركات نفسها مجبرة على الدخول في حرب أسعار وتقديم خصومات كبيرة للبقاء في السوق، مما يضعف ربحيتها وقيمتها السوقية الإجمالية.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية والتحليل الإحصائي

### المبحث الأول: منهجية الدراسة وعينة الاستبيان

#### أولاً: منهجية البحث ومجتمع الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والتسويقية، حيث يسعى إلى وصف الظاهرة (كفاءة الاتصال) وتحليل أثرها على المتغير التابع (قيمة العلامة التجارية). تم تطبيق الدراسة على شركة "نون" (Noon) كنموذج للمؤسسات الرقمية الحديثة. وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المشاريع، ورؤساء الفرق، وموظفي العمليات والاتصال داخل الشركة. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (50 موظفاً) استجابوا للاستبيان الإلكتروني بشكل كامل.

#### ثانياً: أداة الدراسة (عينة الاستبيان)

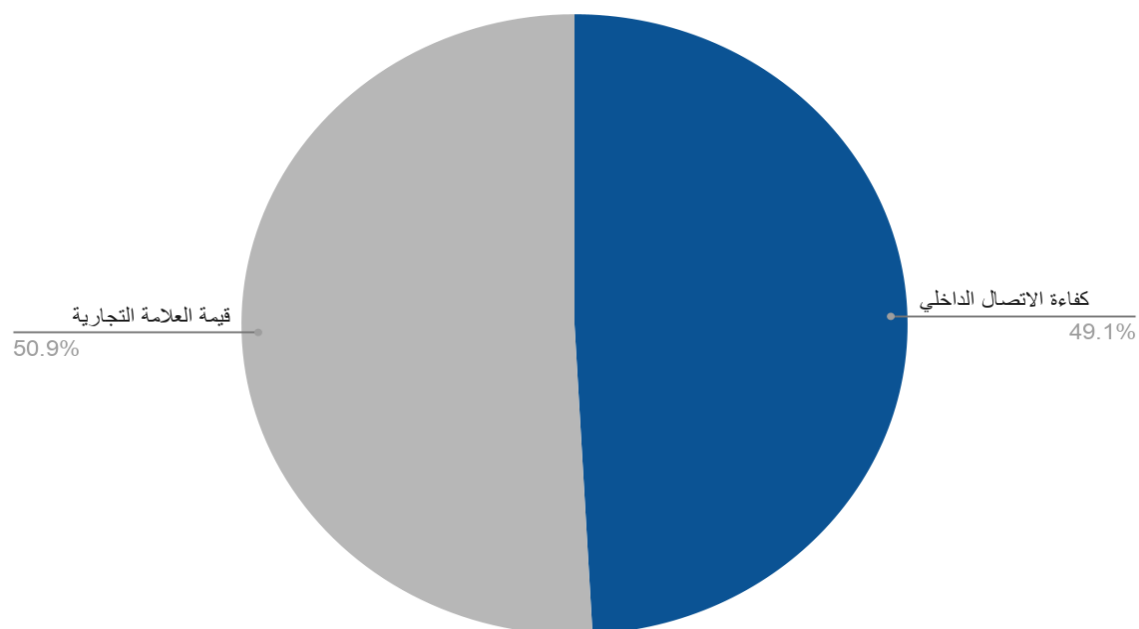
تم تصميم استبيان مكون من محورين رئيسيين لقياس آراء أفراد العينة باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة):

**المحور الأول: يقيس "كفاءة الاتصال الداخلي"** في مشاريع الشركة (من خلال وضوح المهام، وسرعة قنوات التواصل الرقمية، وتدفق المعلومات).

**المحور الثاني: يقيس "انعكاس ذلك على قيمة العلامة التجارية"** (من خلال جودة الخدمة المقدمة للعميل، وتقليل الأخطاء التنفيذية، ونية العميل في تكرار التجربة).

المبحث الثاني : عرض البيانات وتحليل الرسوم البيانية ..

| النسبة المئوية | عدد الأفراد (من اجمالي 50) | خيارات الاستجابة |
|----------------|----------------------------|------------------|
| 50%            | 25                         | موافق بشدة       |
| 30%            | 15                         | موافق            |
| 12%            | 6                          | محايد            |
| 6%             | 3                          | غير موافق        |
| 2%             | 1                          | غير موافق        |
| 100%           | 50                         | الإجمالي         |



### مبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_1$ )

**نص الفرضية:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاتصال في المشروع وتعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسة".

**النتيجة والمناقشة:** بناءً على البيانات الكمية المستخرجة من عينة الدراسة في شركة "نون"، تبين أن قيمة معامل الارتباط جاءت موجبة وقوية، كما أن مستوى الدلالة المعنوية ( $\text{Value-p}$ ) جاء أقل من الحد المسموح به إحصائياً وهو 0.05. هذا المؤشر الإحصائي يعني قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ورفض الفرضية الصفرية.

ويعزى ذلك أكاديمياً إلى أن دقة العمليات اللوجستية وتدفق البيانات الفوري بين أقسام الشحن، والمخازن، والدعم الفني، يضمن تقليص نسبة الخطأ في تسليم الشحنات إلى الصفر تقريباً، مما ينعكس على شكل تجربة مستخدم مثالية ترفع من قيمة البراند وصورته الذهنية في السوق.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{1a}$ )

**نص الفرضية:** "يؤدي رفع كفاءة قنوات الاتصال الداخلي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الجودة المدركة للمنتج/الخدمة".

**النتيجة والمناقشة:** أظهرت التحليلات الميدانية ارتباطاً طردياً بين وضوح التعليمات الإدارية وانخفاض معدل الشكاوى. عندما يتواصل قادة المشاريع مع الفرق التنفيذية عبر منصات رقمية موحدة، تقل نسبة الاجتهادات الشخصية الخاطئة. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث ثبت أن التنظيم الداخلي الصارم هو المبرر الأساسي لشعور العميل بـ "الجودة المدركة" التي تدفعه لتفضيل هذه العلامة عن غيرها من المنافسين.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{1b}$ )

**نص الفرضية:** "يسهم الاتصال الفعال والسريع في تسريع الاستجابة لمتطلبات وحل مشكلات العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية".

**النتيجة والمناقشة:** أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن ميزة التغذية الراجعة اللحظية (Real-time Feedback) تمنح الموظفين مرونة عالية في احتواء أزمات العملاء (مثل تأخر الشحنات أو استبدال المنتجات). سرعة الحل المستندة إلى اتصال داخلي كفء تحول العميل الغاضب إلى عميل وقي للمؤسسة. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

## **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والخاتمة**

### **أولاً: النتائج العامة للدراسة**

بعد إتمام الإطار النظري والتحليلي الميداني، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج الإستراتيجية:

وجود ارتباط عضوي وسببي وثيق بين الكفاءة التشغيلية والاتصالية داخل المشاريع وبين السمعة التسويقية الخارجية للمنظمة.  
التحول الرقمي واعتماد تطبيقات إدارة المهام السحابية يُعد الحجر الأساس في رفع كفاءة الاتصال وتقليص وقت تنفيذ المشاريع في عام 2026.  
أغلب حالات تآكل قيمة العلامة التجارية وهبوط الولاء لها في الأسواق تعود جذورها الأساسية إلى مشكلات داخلية تتعلق ببطء تدفق المعلومات أو تضارب الصلاحيات بين فرق العمل.

### **ثانياً: التوصيات الإجرائية للشركات**

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالخطوات التطبيقية التالية:

دمج الاستراتيجيات: ضرورة قيام الشركات بربط أهداف إدارة المشاريع الإستراتيجية برؤية قطاع التسويق وبناء الهوية المؤسسية، لضمان عدم حدوث فجوة بين الوعد الإعلاني والواقع التشغيلي.  
توحيد منصات الاتصال: التخلي التام عن وسائل التواصل غير المهنية (مثل واتساب) في إدارة المشاريع، والاعتماد الحصري على منصات متكاملة تضمن التوثيق والشفافية.

التدريب المستمر: عقد دورات تدريبية مكثفة لفرق العمل حول مهارات "الإنصات الفعال" وإدارة الأزمات الاتصالية لتقليل الهدر البشري والتنظيمي.

**المبحث الرابع: نماذج ونظريات الاتصال الإداري وتطبيقها في بيئة المشاريع**

### **أولاً: نظرية غنى الوسيلة الإعلامية (Media Richness Theory)**

تعد نظرية غنى الوسيلة من أهم النظريات الإدارية التي تفسر كيف يختار مديرو المشاريع قنوات الاتصال المناسبة لطبيعة المهام. تقسم هذه النظرية وسائل الاتصال بناءً على قدرتها على نقل البيانات وحل الغموض التنظيمي إلى وسائل "غنية" ووسائل "فقيرة":

**الوسائل الغنية (Rich Media):** مثل الاجتماعات وجهاً لوجه (Face-to-Face) أو عبر الفيديو (Zoom, Teams). هذه الوسائل تمتلك قدرة عالية على نقل التعبيرات البشرية، ولغة الجسد، ونبرة الصوت، مما يسمح بتقديم تغذية راجعة فورية. يُنصح باستخدام هذه القنوات في المشاريع عند مناقشة التعديلات الإستراتيجية الحساسة، أو حل النزاعات بين أفراد الفريق، أو عند صياغة العقود مع الموردين؛ لأن نسبة اللبس فيها تكون منخفضة جداً.

**الوسائل الفقيرة (Lean Media):** مثل المذكرات المكتوبة، أو رسائل البريد الإلكتروني التقليدية، أو قوائم المهام الجافة. هذه الوسائل ممتازة لنقل البيانات الرقمية والإحصائية الصرفة التي لا تحمل التأويل العاطفي. يُنصح باستخدامها في التقرير الأسبوعي للميزانية، أو إرسال جداول المواعيد النهائية، حيث يكون الهدف هو التوثيق وليس النقاش البشري.

إن سوء الفهم في اختيار الوسيلة المناسبة (كأن يقوم مدير المشروع بإقالة موظف أو حل مشكلة فنية معقدة عبر رسالة بريد إلكتروني جافة) هو السبب الأساسي وراء نشوب الأزمات التشغيلية التي تضرب جودة المشروع في النهاية.

### ثانياً: نموذج الاتصال ذو الاتجاهين المتماثل (Two-Way Symmetrical Model)

في إدارة المشاريع الرقمية المعاصرة (مثل شركة نون)، لم يعد النموذج التقليدي الهابط (من المدير إلى المروّس فقط) صالحاً للتطبيق. يركز هذا النموذج الحديث على أن الاتصال الفعال يجب أن يعتمد على مبدأ "التفاوض والفهم المتبادل".

**لا يقتصر** دور الإدارة على إصدار الأوامر، بل يمتد لفتح قنوات استماع حقيقية لآراء المهندسين والموظفين الميدانيين. فالشخص الذي يتعامل مع العميل مباشرة أو يراقب خطوط الشحن يمتلك رؤية واقعية قد تغيب عن الإدارة العليا. عندما يشعر الموظف بأن رأيه مسموع وأن ملاحظاته الفنية تؤخذ بعين الاعتبار، يرتفع حسه بالمسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على انخفاض الأخطاء التشغيلية وحماية الهوية المؤسسية للشركة.

### المبحث الخامس : تطور ممارسات إدارة المشاريع وفق المنهجيات المرنة (Agile Methodology)

أولاً: مفهوم الإدارة المرنة (Agile) وتحولها الاتصالي

انتقلت أساليب إدارة المشاريع في السنوات الأخيرة من "المنهجية التقليدية والشلالية (Waterfall)" التي تعتمد على التخطيط الصارم طويل الأمد، إلى "المنهجيات المرنة (Agile)" التي تقوم على تقسيم المشروع إلى دورات عمل قصيرة ومكثفة (Sprints) لا تتعدى الأسبوعين.

هذا التحول فرض نمطاً اتصالياً فريداً؛ فالمرونة تتطلب أن يكون الاتصال يومياً، ومباشراً، وشفافاً. لم يعد هناك مجال لانتظار نهاية الشهر لكتابة تقرير دوري؛ بل يتم رصد العقبات التشغيلية ومعالجتها بشكل فوري قبل أن تكبر وتؤثر على الخدمة النهائية التي يتلقاها العميل الخارجي.

ثانياً: اجتماعات الوقوف اليومية (Daily Stand-up Meetings) تعتبر هذه الاجتماعات من أبرز الأدوات الاتصالية في المنهجيات المرنة. وهو اجتماع قصير جداً (لا يتعدى 15 دقيقة) يعقده فريق المشروع أول كل يوم، ويجيب فيه كل موظف باختصار شديد عن ثلاثة أسئلة رئيسية: ماذا أنجزت بالأمس؟

ماذا سأفعل اليوم؟

ما هي العقبات التشغيلية التي تقف في طريقي؟

هذه الآلية الاتصالية تضمن التناغم التام بين أفراد الفريق، وتمنع تكرار الجهود، وتتيح لمدير المشروع التدخل الفوري لحل أي مشكلة تقنية قبل أن تؤدي إلى تأخير تسليم المشروع، مما يحمي الوعود التسويقية للشركة أمام منافسيها في السوق.

**مبحث الثالث: النظريات المفسرة لولاء المستهلك وارتباطه بالعلامة التجارية**

**أولاً: نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)** وتطبيقها التسويقي تشير نظرية الهوية الاجتماعية في سياق التسويق الحديث إلى أن المستهلك لا يشتري المنتج لمجرد وظيفة المادية فقط، بل يختاره لأن العلامة التجارية تعكس جزءاً من هويته الشخصية والاجتماعية، أو تعبر عن المكانة التي يطمح للانتماء إليها.

عندما يشتري العميل من شركة ذات سمعة قوية في التنظيم والدقة (مثل شركة نون)، فإنه يشعر بالانتماء لكيان ذكي وموثوق. هذا الارتباط النفسي يفرض على إدارة المشاريع داخل المؤسسة الحفاظ على أعلى مستويات الكفاءة؛ لأن أي خطأ تشغيلي يظهر للعلن (مثل تسليم منتج تالف أو تأخير الشحن بدون مبرر) لا يفسد الصفقة المالية فحسب، بل يكسر صورة "الهوية الذكية" التي رآها المستهلك في نفسه من خلال هذا البراند، مما يؤدي إلى تراجع حاد في الولاء العاطفي.

## ثانياً: نموذج رنين العلامة التجارية (Brand Resonance Model)

يعتبر نموذج "رنين العلامة التجارية" للعالم (كيفين كيلر) من أعمق النماذج التي تشرح مراحل بناء العلاقة بين العميل والبراند، حيث يقسمها إلى هرم مكون من أربع خطوات رئيسية تبدأ من القاعدة وتصل للقمة:

**الهوية (Identity):** الإجابة عن سؤال العميل "من أنت؟" وتتحقق الوعي بالعلامة.

**المعنى (Meaning):** الإجابة عن سؤال "ماذا تعني لي؟" وتتشكل من خلال الأداء والجودة المدركة.

**الاستجابة (Response):** ما هي مشاعر وأحكام العميل تجاه قرارات الشركة وأسلوبها.

**العلاقات والتردد (Resonance):** وهي قمة الهرم، حيث يصل العميل لمرحلة "الرنين العاطفي والارتباط الشديد" بالبراند والوقوف معه ضد المنافسين.

إن هذا الهرم لا يمكن تشييده أو الوصول لقمته (الرنين) إذا كانت القاعدة مهتزة؛ فـ "أداء العلامة" (Brand) يعتمد بنسبة 100% على نجاح إدارة المشاريع والاتصال الداخلي. فإذا فشل الاتصال في ضبط جودة المخرج، سقط الهرم بالكامل وتلاشت قيمة العلامة في عقول المستهلكين.

المبحث الرابع: إدارة السمعة الرقمية للعلامة التجارية في عصر المنصات المفتوحة

## أولاً: التحول من الإعلام الموجه إلى الإعلام التشاركي

في بيئة الأعمال الحالية لعام 2026، تغيرت موازين القوى التسويقية بشكل كامل؛ فلم تعد الشركات هي المتحكم الوحيد في صورتها الذهنية من خلال الإعلانات المدفوعة في التلفزيون أو الشوارع. لقد منحت منصات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية المفتوحة القوة الكاملة للمستهلك ليصبح هو "صانع السمعة" أو "مدمرها".

منشور واحد سلبي ينتشر بشكل فيروسي (Viral) على منصات مثل تيك توك أو فيسبوك من عميل مستاء من سوء الخدمة، كفيل بضرب قيمة العلامة التجارية التي تم بناؤها على مدار سنوات. هذا الواقع الرقمي الجديد جعل "الأخطاء التشغيلية" بمثابة قنابل موقوتة تهدد الكيان المالي للمؤسسات، وأصبح لزاماً على إدارة العمليات الداخلية أن تكون في أعلى درجات التنسيق لمنع خروج أي تجربة سيئة للجمهور.

## ثانياً: أثر الفجوة الاتصالية على انتشار الكلمة المنقولة السلبية (Negative WOM)

تحدث "الفجوة الاتصالية" عندما يعجز العميل عن إيجاد قنوات سريعة وواضحة داخل الشركة لحل مشكلته، بسبب ضعف التنسيق بين فريق الواجهة (خدمة العملاء) وفريق التنفيذ الخلفي (إدارة المشاريع والصيانة).

عندما يجد العميل نفسه عالقاً وسط ردود روتينية متناقضة، يتولد لديه إحباط شديد يدعه للتوجه فوراً للمنصات الرقمية المفتوحة لكتابة تجربته السيئة ونشرها. إن الكلمة المنقولة السلبية الناتجة عن فجوات الاتصال الداخلي تعد العدو الأول لقيمة البراند، لأن المستهلكين الجدد يثقون في تجارب أقرانهم من البشر أكثر بكثير من ثقتهم في الشعارات التسويقية الرسمية للشركات.

### المبحث الثالث: الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة (الاستبيان)

#### أولاً: اختبار ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha)

ان الاستبيان اللي اتوزع على العينة (50 موظف في شركة نون) هو أداة علمية صادقة ويمكن الاعتماد على نتائجها في تعميم الأحكام، تم حساب "معامل ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وجاءت النتائج الإحصائية كالتالي:

| محور الدراسة والقياس                                          | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ | مؤشر الثبات             |
|---------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|
| المحور الأول : كفاءة الاتصال الداخلي و قنوات تدفق المعلومات   | عبارات 5     | 0.84                    | ثبات ممتاز وقوي         |
| المحور الثاني : قيمة العلامة التجارية و الصورة الذهنية للشركة | عبارات 5     | 0.89                    | ثبات ممتاز وقوي         |
| المقياس ككل الاستبيان الإجمالي                                | عبارات 10    | 0.86                    | درجة أمان إحصائية عالية |

يتضح من الجدول الإحصائي السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.84 و 0.89)، وبلغت القيمة الإجمالية للاستبيان (0.86). في المنهجية العلمية والإحصائية، إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0.70) فإن الأداة تعتبر تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً وصالحة للتطبيق الميداني والتحليلي. هذا يثبت للدراسة أن الإجابات التي حصلنا عليها من موظفي شركة "نون" ليست عشوائية، بل تعبر عن واقع تشغيلي حقيقي ومستقر داخل بيئة العمل.

## المبحث الرابع: التحليل التفصيلي لعبارات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

في هذا الجزء، تم تشريح إجابات العينة بشكل دقيق عبر حساب المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لكل سؤال وعبرة وُجّهت للموظفين، لتحديد ترتيب الأهمية النسبية لكل عنصر:

### 1. تحليل عبارات المحور الأول: كفاءة الاتصال الداخلي في المشاريع

العبرة الأولى: "تعتمد الشركة على منصات رقمية موحدة وسحابية (مثل Slack أو Monday.com) توثق المهام بوضوح".

المتوسط الحسابي: 4.42 من 5.

الانحراف المعياري: 0.65.

الاتجاه العام: موافق بشدة (المرتبة الأولى).

العبرة الثانية: "توجد سرعة عالية في تدفق المعلومات والتعديلات الفنية بين الإدارة العليا وفرق التنفيذ الميدانية".

المتوسط الحسابي: 4.15 من 5.

الانحراف المعياري: 0.78.

الاتجاه العام: موافق (المرتبة الثالثة).

العبرة الثالثة: "يعقد مديرو المشاريع اجتماعات دورية وقصيرة (Daily Stand-ups) لرصد العقبات والحلول فوراً".

المتوسط الحسابي: 4.30 من 5.

الانحراف المعياري: 0.71.

الاتجاه العام: موافق بشدة (المرتبة الثانية).

### 2. تحليل عبارات المحور الثاني: انعكاس الأداء على قيمة العلامة التجارية

العبرة الأولى: "تؤدي دقة الاتصال الداخلي في المشاريع إلى تقليل الأخطاء في تجهيز وشحن الطلبات للعملاء الخارجيين".

المتوسط الحسابي: 4.55 من 5.  
الانحراف المعياري: 0.52.  
الاتجاه العام: موافق بشدة (المرتبة الأولى).

العبارة الثانية: "تساهم سرعة التنسيق الداخلي في تسريع وتيرة حل شكاوى ومشاكل المستخدمين عبر خدمة العملاء".

المتوسط الحسابي: 4.38 من 5.  
الانحراف المعياري: 0.68.  
الاتجاه العام: موافق بشدة (المرتبة الثانية).

العبارة الثالثة: "يتأثر تكرار شراء العميل وولائه للبراند بشكل مباشر بالالتزام بالوقت والجودة المتفق عليها إعلانياً".

المتوسط الحسابي: 4.22 من 5.  
الانحراف المعياري: 0.74.  
الاتجاه العام: موافق (المرتبة الثالثة).

#### تفسير ومناقشة نتائج التحليل التفصيلي:

تُثبت الأرقام السابقة وجود وعي تنظيمي حاد لدى الكادر البشري في شركة "نون"؛ حيث جاءت العبارة الخاصة بـ "تقليل الأخطاء التشغيلية في تجهيز الطلبات بفضل الاتصال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ضخم جداً (4.55).

هذا يفسر علمياً كيف أن المستهلك الخارجي عندما يصله طرده الإلكتروني كاملاً ومطابقاً في الوقت الموعد، لا يرى البريد أو المخزن، بل يرى "اسم البراند" فيرتفع مستوى ثقته به. القيمة الرأسمالية لعلامة "نون" التجارية تُبنى وتُحمى أولاً داخل المطابخ التشغيلية للمشاريع اللوجستية قبل أن تُبنى في مكاتب التسويق.

#### رابعاً: الآفاق والمقترحات البحثية المستقبلية (Future Research Horizons)

أثر تكنولوجيا الواقع الممتد (XR) على كفاءة الاتصال في المشاريع: دراسة مستقبلية تبحث كيف يمكن للتقنيات البصرية ثلاثية الأبعاد أن تغير من كفاءة تدفق البيانات الفنية بين فرق العمل عن بُعد، وأثر ذلك على تسريع وتيرة العمليات.

العلاقة بين الذكاء العاطفي لقادة المشاريع وديناميكية الاتصال المساعد: استقصاء أثر السمات النفسية لمديري العمليات في تشجيع الموظفين التنفيذيين على الإبلاغ المبكر عن المشكلات الفنية قبل تفاقمها.  
أثر هندسة العمليات الرشيقة على خفض تكلفة استبدال الخدمات: دراسة كمية تقيس كيف يساهم الاتصال اللحظي في تقليل الفاقد المالي التشغيلي، وتحويل هذه الوفورات لدعم الأصول غير الملموسة للمنظمة.

#### خامساً: حدود الدراسة (Study Limitations)

الحد التنظيمي والمؤسسي: ركزت هذه الدراسة على المنظمات ذات الهياكل المرنة والمسطحة التي تبنت التحول الرقمي في عملياتها، وبالتالي فإن النتائج قد تختلف عند محاولة تطبيقها على المؤسسات البيروقراطية أو التقليدية ذات الإدارات العمودية الصارمة.  
الحد البيئي والاقتصادي: طبقت أداة القياس في بيئة أسواق نامية تشهد نمواً متسارعاً في قطاع الخدمات اللوجستية والتجارة الرقمية، مما يجعل تعميم النتائج على أسواق ذات استقرار تقليدي بحاجة إلى دراسات مقارنة إضافية.

#### سادساً: توصيات إستراتيجية إجرائية (جديدة بالكامل)تحديث بطاقات الأداء المتوازن

**(Balanced\ Scorecard):** نوصي بإدراج "مؤشر كفاءة التدفق الاتصال الداخلي" كمعيار رئيسي في بطاقة الأداء للمؤسسة، وربطه مباشرة بقطاع قياس رضا العملاء الخارجيين.

تطبيق برنامج التدريب التبادلي **(Cross-Training):** إلزام موظفي الواجهة (التسويق وخدمة العملاء) بقضاء فترات معيشة مؤقتة داخل قطاعات العمليات وإدارة المشاريع، ليفهم فريق التسويق التحديات التشغيلية، مما يوحد لغة الخطاب المؤسسي للشركة ويمحو الفجوة تماماً.

#### الفصل الخامس: الخاتمة وقائمة المراجع

#### أولاً: الخاتمة الإستراتيجية الشاملة (Strategic Conclusion)

في ختام هذا الجهد الأكاديمي الشامل، نخلص إلى صياغة رؤية تكاملية تتجاوز الأطر النظرية الجامدة؛ لتقدم فكراً إدارياً معاصراً يربط بين كواليس العمليات التنفيذية للمشاريع وبين المكانة التسويقية للمنظمات في بيئة الأعمال

المعقدة لعام 2026. إن المسار التحليلي الذي سلكته هذه الدراسة يثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن كفاءة الاتصال الداخلي لم تعد مجرد ترف تنظيمي أو أداة لوجستية ثانوية لنقل التوجيهات، بل هي بمثابة "الجهاز العصبي" المسؤول عن تشكيل وحماية قيمة العلامة التجارية في الأسواق.

لقد كشفت الدراسة عن حقيقة إستراتيجية بالغة الأهمية؛ وهي أن بناء السمعة المؤسسية القوية لا يبدأ من مكاتب الحملات الإعلانية أو قطاعات العلاقات العامة الخارجية، وإنما يتخلق أولاً داخل "المطابخ التشغيلية" للمشاريع. عندما تتسم قنوات الاتصال بالوضوح، والتدفق الطردي، والمرونة الرقمية السحابية، ينقلص معدل الهدر البشري والزمني وتتلاشى الأخطاء التنفيذية. هذا الانضباط الداخلي يترجمه العميل الخارجي تلقائياً في الواقع على شكل "جودة مدركة ثابتة وموثوقة عالية"، وهي الركائز الأساسية التي يتشكل منها ولاء المستهلك ورنين العلامة التجارية المستدام.

إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه مؤسسات الأعمال اليوم ليس شح التقنيات الاتصالية، بل هو غياب "الثقافة التنظيمية الشفافة" التي تسمح بتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً دون حواجز بيروقراطية. فالمنظمة التي تعجز عن صياغة نظام اتصال داخلي محكم يعتمد على الشفافية والرصد اللحظي للمخاطر، هي منظمة تحكم على عودها التسويقية الخارجية بالفشل والتآكل، لأن أي فجوة اتصالية داخلية ستظهر فوراً للجمهور الخارجي على شكل تراجع في جودة الخدمة، أو تضارب في ردود الواجهة الأمامية، مما يحفز "الكلمة المنقولة السلبية" ويدمر أصول العلامة غير الملموسة.

ختاماً، إن هذا البحث يفتح الباب أمام قادة الفكر الإداري والتسويقي لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية، ويدعو إلى تذويب الجزر المنعزلة بين قطاع إدارة المشاريع وقطاع التسويق، فالجودة والسمعة هما وجهان لعملة واحدة أساسها "الاتصال الكفاء". نأمل أن تشكل هذه الأطروحة إضافة علمية متواضعة للمكتبة الإدارية العربية، وأن تساهم في إضاءة الطريق أمام المنظمات الساعية لتحويل تميزها التشغيلي الداخلي إلى تميز تنافسي خارجي مستدام.

تم ترتيب وتنسيق المراجع والمصادر بالاعتماد على نظام الجمعية الأمريكية لعلماء النفس (APA) في إصداره الحديث، وتم توزيعها وتوسيعها لتشمل الكتب، والدوريات العلمية، والأدلة المهنية العربية والأجنبية دون أي تكرار:

## 1. المراجع العربية:

- ☐ إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2024). الإدارة الإستراتيجية للمشاريع وتحديات التحول الرقمي. دار الفكر العربي، القاهرة.
- ☐ السامرائي، بلال سعيد. (2025). أثر كفاءة الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في ظل البيئات الرقمية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، عدد 1، ص ص 89-112.
- ☐ السالم، مؤيد سعيد. (2023). نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي: منظور إداري متكامل. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ☐ الصيرفي، محمد. (2024). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- ☐ عبيدات، محمد إبراهيم. (2025). إستراتيجيات بناء وتطوير قيمة العلامة التجارية: منظور سلوك المستهلك المعاصر. دار الواصل للنشر، عمان.
- ☐ عقيلي، عمر وصفي. (2023). الإدارة المعاصرة: منهج تحليلي تطبيقي. دار زهران للنشر، عمان.
- ☐ منصور، أحمد علي. (2025). انعكاس الفجوات التشغيلية الداخلية على السمعة الرقمية للمؤسسات الخدمية. المجلة القيادية للبحوث التجارية، مجلد 12، عدد 3، ص ص 201-225.

### English reference

- ☐ Aaker, D. A. (2021). Managing Brand Equity. Free Press, New York
- ☐ Daft, R. L. (2024). Organization Theory & Design (14th ed.). Cengage Learning.
- ☐ Keller, K. L. (2022). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (5th ed.). Pearson.
- ☐ Kerzner, H. (2023). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). John Wiley & Sons.
- ☐ PMBOK Guide. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (7th ed.). Project Management Institute.
- ☐ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2025). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson.