

العلاقة بين مدير المشروع والعميل وطرق التعامل بينهما

مجال المكاتب الهندسية ومكاتب إدارة المشاريع نموذجاً

دراسة تطبيقية علي عينة من مديري المشاريع والعملاء المختلفين داخل المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

هدى أحمد باشميل

إبراهيم أحمد عليوه

الرقم الأكاديمي/

233000954

233000867

إشراف/

د. فايز علي جراد

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً)

صدق الله العلي العظيم

سورة طه: من الآية 114

عن أبي هريرة رضي الله عنه، قال رسول الله صلّ الله عليه وسلم

(من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً، سهل الله له به طريقاً إلى الجنة)

أخرجه مسلم

شكر وتقدير

بداية اصلي واسلم علي نبينا محمد صلّ الله عليه وسلم، قدوتنا ومعلمنا وشفيعنا.
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى إدارة جامعة ميدأوشن والهيئة التدريسية في كلية ادارة
المشاريع.
وأخص بالذكر اليد التي جادت بكرمها وأمدتنا بعطائها فكانت الغذاء الذي أحيا بحثي وأشرف علي
نموه.
فكل الشكر والتقدير للدكتور الفيصل عبدالحميد والدكتور فايز جراد.

جزاكم الله كل الخير

الإهداء

إلى الشمس الخالدة في قلبي بدفئها وعطائها ... إلى روح والدي الحبيب رحمه الله
إلى القمر الذي سير الليالي كي يضئ حياتي ... إلى أُمي الغالية أدامها الله لي عزاً
إلى من عشت عمري معهم بأجمل الحكايات وأحلى الذكريات ... أخواتي
إلي من استمد منهم الحياة ومن حبهم الجارف الطمئنينة ... زوجتي وأولادي
إلى الذين علموني أن اهدي هذا الإنجاز بعملهم وعطائهم ... أساتذتي الأفاضل
إلى الذين شاركوني نجاحي وأيامي ... أصدقائي وزملائي

اهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
3	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	فهرس المحتويات
6	قائمة الجداول
6	فهرس الأشكال
7	المستخلص
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	مقدمة
11	مشكلة الدراسة
13	أهمية الدراسة
23	أهداف الدراسة
29	تساؤلات الدراسة
30	فروض الدراسة
33	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
42	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
43	مقدمة
44	الدراسات العربية السابقة
47	الدراسات الأجنبية السابقة
52	التعليق علي الدراسات السابقة
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
55	مقدمة
55	منهجية الدراسة
55	مجتمع الدراسة

56	عينة الدراسة
56	أداة البحث
57	مصادر البيانات المستخدمة
57	حدود البحث
57	متغيرات الدراسة
58	أساليب التحليل الاحصائي
58	إجراءات الدراسة
60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61	مقدمة
61	تحليل البيانات
70	النتائج
72	التوصيات
73	المراجع
74	المراجع العربية
76	المراجع الأجنبية
78	الملاحق
79	الاستبانة
88	المستخلص Abstract

قائمة الجداول:

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1-3	مجتمع الدراسة في بعض المكاتب الهندسية ومكاتب ادارة المشاريع	55
2-3	خصائص عينة الدراسة	56
1-4	تعريف صاحب المصلحة حسب وجهات نظر العينات المستخدمة في البحث	61
2-4	شكل العلاقة بين مدير المشروع والعميل خلال مراحل تنفيذ المشروع	62
3-4	علاقة مدير المشروع بالعميل في إطار عقد المشروع	63
4-4	طريقة التواصل الفعالة بين مدير المشروع والعميل	64
5-4	خبرات مدير المشروع ومؤهلاته ليكون المشروع فعال	65
6-4	صاحب القرار خلال فترة تنفيذ المشروع	66
7-4	المسؤول عن القرارات عند وجود صعوبات في المشروع	67
8-4	الخبرة العملية للعميل	68
9-4	المسؤول عن وضع الخطط التصحيحية للمشروع	69

فهرس الأشكال:

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1-1	المفاهيم الأساسية للتواصل	17
2-1	الأقسام الرئيسية للتواصل الفعال	18
3-1	مستويات إلتزامات أصحاب المصلحة	20
4-1	متغيرات الدراسة	34

- الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي تقدير مستوي العلاقات بين مديري المشاريع والعملاء المختلفين داخل منظومة المشروع وذلك في القطاع الهندسي والاداري بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والكشف عن الفروق في وجهات نظر العملاء وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، محل العمل، الخبرة)

حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من مدرء المشاريع والعملاء في بعض المكاتب الهندسية ومكاتب ادارة المشاريع والبالغ عددهم (100) موظفاً وموظفة، واستُخدم المسح الشامل وتم اعتماد العينة العشوائية المتاحة كعينة للدراسة حيث تم توزيع (100) استبانة واسترد منها (50) استبانة. ولأجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة من (9) فقرات، و هي: تعريف صاحب المصلحة حسب وجهات نظر العينات المستخدمة في البحث، وشكل العلاقة بين مدير المشروع والعميل خلال مراحل تنفيذ المشروع، وعلاقة مدير المشروع بالعميل في إطار عقد المشروع، وطريقة التواصل الفعالة بين مدير المشروع والعميل، وخبرات مدير المشروع ومؤهلاته ليكون المشروع فعال، ومن هو صاحب القرار خلال فترة تنفيذ المشروع، ومن المسؤول عن القرارات عند وجود صعوبات في المشروع، والخبرة العملية للعميل وأخيراً من المسؤول عن وضع الخطط التصحيحية للمشروع.

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم منها النسب التراكمية والنسب المئوية الصالحة للاستخدام، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: كلاً من مدير المشروع والعميل علي حدٍ سواء حيث أن كلاهما يحمل مصلحة في الانتهاء من المشروع علي الوجه الامثل. كما أظهرت نتائج الدراسة العلاقة بين مدير المشروع والعميل مالِك المشروع يجب أن تتسم بروح التعاون وروح فريق العمل الواحد أثناء فترة تجهيز وتنفيذ المشروع حتي الانتهاء من عمليات التنفيذ والتسليم والبدء في التشغيل. كما أثبتت نتائج الدراسة أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل من المُفضل أن تكون في إطار عقد المشروع وأثناء عملية التنفيذ حتي التسليم النهائي.

كما أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل يجب أن تتسم بالشفافية والمباشرة دون أي عوائق أو وسطاء بينهما حتي تكون التقارير والمعلومات التي يجب ان تصل من مدير المشروع للعميل والعكس.

وكذلك أظهرت النتائج أن مالك المشروع هو صاحب القرار الحقيقي أثناء حدوث النزاعات أثناء تنفيذ المشروع. كما أوضحت نتائج البحث أن مدير المشروع هو المسؤول عن معالجة التحديات والصعوبات الحاصلة.

كما أن مدير المشروع هو الشخص المسؤول بنسبة كبيرة علي وضع الخطط التصحيحية عند حدوث انحرافات في مراحل تنفيذ المشروع المختلفة.

وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط التواصل بين مدراء المشاريع والعملاء للمساهمة في خروج المشروع بشكل مناسب ومرضي لجميع اطراف اصحاب المصلحة. وكذلك يجب أن تتسم العلاقة بين مدير المشروع والعميل بالود وروح فريق العمل الواحد.

كما أنه يجب أن تكون الشفافية والوضوح والمباشرة في التعامل بين مدير المشروع والعميل هي الأصل.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر مجموعة من المتغيرات المتسارعة في مجال التواصل وتقنية المعلومات مما جعل تنقل المعلومات الي جميع انحاء الكرة الارضية في اجزاء من الثانية، ولا شك أن هذه التغيرات لها تأثير مباشر علي الافراد والمؤسسات المكونة لمجتمع المشاريع مما دفع ادارة المشاريع الي محاولة التكيف معها لتحقيق الاستفادة مما تقدمه من مزايا في مجال البحث هذا، فمما لا شك فيه أن ادارة المشاريع تعتبر فن مكتسب يسهل من عملية تنفيذ المشاريع في الوقت والتكلفة المناسبين وبالجودة المطلوبة.

حيث يعتبر مدير المشروع هو المسؤول عن تنظيم وإدارة المشاريع بشكل شامل، بما في ذلك وضع الخطط، تنظيم الموارد، وتوجيه الفريق. يجب على مدير المشروع أن يمتلك مهارات متنوعة مثل التواصل الفعال، والقيادة، والتنظيم، وإدارة الوقت. مهارات إدارة المشاريع تساعد في تحسين أداء الفريق، وتعزيز فعالية التواصل، وتحقيق التوازن بين الأولويات. لتحقيق النجاح كمدير مشروع، يجب الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات الإدارية بشكل دائم.

تسعى جميع المنظمات لتحويل خططها وأفكارها إلى منتجات وخدمات تقدمها لعملائها، ولذلك فهي تطرح المشاريع التي تساعد على تحقيق هذا الهدف، مستعينة بفرق المشاريع التي تتولى تنفيذ جميع مراحلها، ويقع على رأس كل فريق مدير المشاريع الذي يُعد الحلقة الأهم في تنفيذ المشاريع بنجاح.

وكذلك من المهارات المطلوبة في مدير المشروع، مهارة التواصل الفعال مع العملاء وأعضاء الفريق، حتى يتمكن من نقل مختلف الرسائل لهم بوضوح، ومشاركتهم أفكارهم وأهدافهم بطريقة فعالة.

وكذلك يُطلع مدير المشروع أصحاب المصلحة على مستجدات المشروع بصورة مستمرة، وذلك بشكل أسبوعي أو شهري إذا كان المشروع قصير، وبشكل ربع سنوي إذا كان المشروع كبير ومتعدد المراحل. ويتمثل أهمية هذا الإجراء في التأكد من رضا أصحاب المصلحة عن المشروع بشكل عام، وبالتالي يتم إجراء التعديلات المطلوبة لتحسين رضاهم.

ففي ظل سوق العمل الحالي الذي تتنافس فيه آلاف الشركات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، يتعين على مدير المشروع الذي يرغب بالتميز العمل على تبني السياسات والأساليب التي تركز بشكل رئيسي على العميل وكسب رضاه، فتقديم خدمة عملاء متميزة هو من المعايير الاساسية التي تميز

أفضل مديري المشاريع عن غيرهم، وهو الذي يساهم في نهاية المطاف في تعزيز أرباح الشركة وصورتها.

ففي قلب أي مشروع ناجح تكمن العلاقة القوية مع العميل، إن إنشاء خطوط اتصال مفتوحة منذ البداية يؤدي إلى تنمية الثقة ومواءمة التوقعات وتعزيز الشعور بالشراكة، يضمن التعامل المنتظم مع العملاء فهمًا عميقًا لاحتياجاتهم وأولوياتهم وتطلعاتهم. ومن خلال التعاطف مع رؤيتهم وأهدافهم، يمكن لمديري المشاريع تصميم نهجهم بشكل فعال وتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات.

فعلي مدير المشروع ان يكتسب المهارات اللازمة للتواصل مع العملاء المختلفين سواء داخل منظومة العمل من موظفين ومديرين ادارات مختلفة داخل الشركة واصحاب المصلحة من الشركة، وكذلك العملاء من خارج منظومة العمل مثل ملاك المشروع والموردين والاستشاريين ومراقبي المشاريع.

وفي ضوء ما تم التطرق اليه آنفاً، تأتي هذه الدراسة لرصد أثر استخد طرق التواصل والتعامل الحديثة والمتطورة علي علاقة مدير المشروع مع العملاء المختلفين لبيئة المشروع لعينة من مدراء المشاريع والعملاء ببعض المكاتب الهندسية ومكاتب ادارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية، ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع لظهور ووضوح عدة تأثيرات ناتجة عن تطور طرق التواصل المختلفة مما يجعل هذا التواصل محل دراسة وبحث خاصة مع تواتر السلبيات والايجابيات التي ترد يوماً بعد يوم في التراث العلمي الميداني لبحوث التواصل الفعال لبيئة مشروع ناجحة من بدايته حتي نهايته بدون عواقب وعراقيل تؤدي الي فشل تنفيذ المشروع وتحقيق النتائج المرجوة منه والمحددة قبل البدء فيه.

مشكلة الدراسة:

التواصل هو أداة أساسية لمساعدتنا على التعامل مع الآخرين. إنها سمة أساسية في حياتنا اليومية. إذا كان التواصل فعالاً ، يمكن للآخرين استيعاب معلوماتك بسرعة والتصرف بناءً عليها. قد يؤدي الافتقار إلى التواصل الفعال إلى سوء الفهم والقرارات الخاطئة والمفاهيم الخاطئة والأخطاء. قد يبدو مصطلح "التواصل الفعال" سهلاً ، ولكن من الصعب إتقانه في الواقع. العديد من المحادثات لا تعني أنك تتواصل.

تزداد احتمالات فشل المشروع إذا كان التواصل بين أعضاء الفريق وبعضهم البعض وبينهم وبين مدير المشروع سيئاً وضعيفاً، لأنه يؤدي إلى مشكلات تتعلق بالثقة والشفافية، وبالتالي تقل الإنتاجية وتندم الثقة في مكان العمل، ويصبح العملاء غير سعداء بالنتائج والتي تؤدي نهايةً الي فشل ذريع في تنفيذ المشروع وتحقيق النتائج المرجوة منه.

وينتج سوء وضعف مهارات التواصل عن عدم وجود سياسة للتواصل وعدم مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع، إضافة إلى عدم وجود تفاهم متبادل بين مدير المشروع وفريق العمل الخاص به.

فمديرو المشاريع هم قادة فكريون يتمتعون بمهارات تواصل جيدة. يتأكدون من أن الفريق يعمل في تماسك كامل. ولكن هناك أوقات تظهر فيها المشكلات عندما لا يكون التواصل فعالاً كما ينبغي.

أساس التواصل الفعال هو أن المعلومات التي ننقلها إلى المتلقي يتم تلقيها بنفس الطريقة. أثناء تشغيل المشروع ، يجب على المدير إبلاغ أصحاب المصلحة بأي تغييرات في توقعاتهم. يؤدي عدم التواصل إلى توقع العميل لشيء ما والحصول على نتيجة مختلفة.

وكذلك يتولى مدير المشروع مسؤولية تحديد جميع أصحاب المصلحة والاتصال بهم في الوقت المحدد، دون أي تأخير، وفي حال عدم قيامه بذلك؛ فقد تزداد احتمالات فشل المشروع. وتتعدد أسباب سوء إدارة أصحاب المصلحة منها: عدم إدراك أصحاب المصلحة تقدم المشروع أو عدم اهتمامهم به، وكذلك تحديد أصحاب المصلحة اصحاب القوة والتنفوذ في المشروع بشكل ضيق للغاية.

لا يقتصر الأمر على أصحاب المصلحة فحسب ، بل يؤدي الافتقار إلى التواصل الفعال مع الفريق إلى حدوث ارتباك في الفريق أيضاً، يُعد التأخير في التسليم وانخفاض أداء الفريق عددًا قليلاً من المشكلات العديدة التي تمت مواجهتها بسبب نقص التواصل.

التغييرات دائمة في المشروع. يتطلب إيصال التغييرات إلى أصحاب المصلحة ونقلها إلى الفريق الوضوح في التواصل. تفشل معظم المشاريع بسبب ضعف التواصل. أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق بحاجة إلى معلومات جيدة للعمل بفعالية. لكي تكون ناجحًا ، ستحتاج إلى استراتيجية اتصال مدروسة جيدًا متأصلة في مشروعك.

التواصل هو جسر ذو اتجاهين. التحدث وحده لا يساهم في التواصل. الاستماع هو أيضا على نفس القدر من الأهمية. الاستماع بعدم اهتمام يختلف كلياً مرة أخرى عن الاستماع باهتمام، سوف ينتبه المستمع الجيد إلى التفاصيل التي يسمعها ونبرة المتحدث ولغة الجسد والتعبيرات. يجب على المدير الجيد أن يمارس الاستماع اليقظ. سيمنحك الاستماع الحقيقي لفريقك نظرة ثاقبة للمشاكل والمخاطر والفرص التي قد تواجهها أثناء قيادة المشروع نحو الانتهاء.

الحواجز المحتملة لجهود التواصل:

- اللغة والثقافة.
- الانقطاعات.
- مشكلات تقنية في آلية التواصل.
- عوامل تشتيت الانتباه مثل التعب والارهاق وطول ساعات العمل.
- السلبية أو العداء.
- افتراضات غير صحيحة.
- لا يستمع المتلقي بعناية.

الاتصالات العنقودية هي الطريقة غير الرسمية التي تحدث بها الاتصالات في مؤسسة وهي غير مصرح بها أو مدعومة من قبل المنظمة.

في الاتصالات العنقودية، تنتشر المعلومات شفهيًا - وحتى بالوسائل الإلكترونية- تنتقل المعلومات الجيدة بسرعة، لكن المعلومات السيئة تنتقل بسرعة أكبر.

أكبر مشكلة حول الاتصالات العنقودية هي دقة المعلومات التي يتم توصيلها، حيث تظهر الأبحاث أنه في منظمة تتميز بالانفتاح، قد تكون الاتصالات العنقودية دقيقة للغاية. ومع ذلك، في ثقافة موثوقة، قد تكون مطحنة الإشاعات غير دقيقة، ولكنها لا تزال تحتوي على بعض عناصر الحقيقة. لذا، في حين أن التفاصيل قد لا تكون دقيقة ، فإن التقارير التي تشير إلى أن شيئاً ما على وشك الحدوث ربما يكون مستهدفاً وهو ما قد يحدث في أي وقت.

أهمية الدراسة:

كل عام، يكلف سوء التواصل الشركات مئات الآلاف من الدولارات حسب حجم التواصل داخل الشركات المختلفة حيث تفضل المنظمات تعيين مديرين يتمتعون بمهارات اتصال جيدة ، حيث يؤدي التواصل الجماعي الفعال إلى زيادة كفاءة العمل. يوضح استطلاع Expert Market أن 28% من الموظفين غير قادرين على تسليم العمل في الوقت المحدد، مشيرًا إلى ضعف التواصل باعتباره السبب، يؤدي اتصال الفريق الفعال إلى إنتاجية جيدة، ووضوح المهام، وتحقيق الجداول الزمنية المستهدفة للفريق.

في المؤسسة ، تكون قنوات الاتصال لمدير المشروع كما يلي:

يتواصل المديرون مع فريقهم؛

يتواصل المديرون مع أقرانهم لحل المشكلات بين الإدارات أو داخل المنظمة؛

يتواصل المديرون مع البائعين والموردين الخارجيين لإدارة الشؤون المالية أو العروض أو التقديرات؛

يتواصل الفريق مرة أخرى مع مديريهم بحثًا عن المعلومات والفجوات المتعلقة بالعمل.

ببساطة ، تعتبر مهارات الاتصال الجيدة ضرورية لأي مدير ، حيث إن 80% من الوقت تتطلب

التواصل الفعال وليس التواصل بالمعني الحرفي فقط.

يجب أن يكون مدير المشروع محاورًا ممتازًا ، حيث تتطلب كل خطوة في دورة المشروع ذلك. منذ بدء

المشروع من خلال التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق ، هناك الكثير من الاتصالات التي

تحدث جيئة وذهابا.

وفقًا لـ PMBOK® ، الاتصال هو الكفاءة الأساسية التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع لدفع الفريق

نحو هدف واضح. ويضيف أيضًا أنه إذا لم يتم الاتصال بشكل صحيح، فإنه سيعرض نتائج المشروع

للخطر ويخاطر بالميزانية.

تقول إحدى الدراسات أن 57% من المشاريع تفشل بسبب تعطل الاتصالات، مدير المشروع الذي

يتمتع بمهارات اتصال جيدة ناجح حيث يمكنه مساعدة مؤسسته على التحرك نحو عائد استثمار أكثر

أهمية من خلال المشاريع الناجحة كما توهلك مهارات الاتصال أيضًا لبناء علاقة صحية وموثوقة مع

فريقك وأصحاب المصلحة، مما يدفع المشروع نحو النجاح وتحقيق أهدافه.

يعد التواصل الواضح والمتسق مع العملاء أمرًا ضروريًا لإدارة التوقعات طوال دورة حياة المشروع، حيث يعد تحديد أهداف واقعية، وتوفير تحديثات منتظمة للتقدم، ومناقشة أي تحديات أو انحرافات محتملة على الفور جزءًا لا يتجزأ من ضمان اطلاع العملاء جيدًا.

يمكن هذا المستوى من الشفافية العملاء من اتخاذ قرارات مستنيرة، والحفاظ على الثقة في تقدم المشروع، ويقلل من مخاطر المفاجآت أو سوء الفهم على طول الطريق.

يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على التعاون السلس بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ومن خلال تعزيز خطوط الاتصال المفتوحة، يشجع مديرو المشاريع المشاركة النشطة والمدخلات من العملاء، مما يمكنهم من المساهمة بخبراتهم ورؤاهم. يسمح التواصل المنتظم مع العميل بالتحديد المبكر للحواجز المحتملة أو التغييرات في المتطلبات، وتسهيل التعديلات في الوقت المناسب وتجنب التأخير غير الضروري في عملية التنفيذ والتسليم، كما يمكن هذا النهج التعاوني العملاء من الشعور بالمشاركة والاستثمار في نتائج المشروع.

يلعب التواصل الفعال مع العملاء دورًا محوريًا في تخفيف المخاطر وحل المشكلات بسرعة، ومن خلال تشجيع العملاء على التعبير عن مخاوفهم، يمكن تحديد التحديات في وقت مبكر، مما يسمح لمديري المشاريع بمعالجتها بشكل استباقي.

تتيح قنوات الاتصال المنتظمة الحصول على ردود فعل سريعة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يمنع المشكلات الصغيرة من التفاقم إلى انتكاسات كبيرة، وتعمل خطوط الاتصال المفتوحة أيضًا على تعزيز الشعور بالثقة، مما يمكن العملاء من الشعور بالراحة عند مشاركة المخاطر والمخاوف المحتملة التي قد تكون لديهم.

لا يعتمد رضا العملاء فقط على مخرجات المشروع النهائية ولكن أيضًا على التجربة الشاملة طوال رحلة المشروع وذلك من خلال الحفاظ على التواصل القوي مع العملاء، يمكن لمديري المشاريع ضمان تحديث العملاء بانتظام، والبحث عن تعليقاتهم بشكل نشط، وتقييم مدخلاتهم، ويعزز هذا النهج الذي يركز على العملاء تجربة إيجابية، مما يؤدي إلى رضا العملاء على المدى الطويل والإحالات المحتملة.

وعليه، يعد التواصل الفعال مع العملاء ركيزة أساسية لإدارة المشاريع الناجحة. ومن خلال بناء علاقات قوية، وإدارة التوقعات، وتشجيع التعاون، وتخفيف المخاطر، وإعطاء الأولوية لرضا العملاء، يمكن لمديري المشاريع ترسيخ أنفسهم كشركاء موثوقين وضمان نجاح المشروع. إن إدراك الدور الحيوي الذي

يلعبه التواصل مع العملاء واعتماد استراتيجيات لتعزيز فعاليته سيضع مديري المشاريع على طريق التميز ويعزز سمعتهم المهنية، ففي المشهد التنافسي اليوم، لا يعد التواصل الفعال مع العملاء مجرد خيار؛ بل هو أمر ضروري لنجاح إدارة المشروع.

السبب الرئيسي لاستثمار الوقت والطاقة في استراتيجيات إدارة العملاء هو أنه يمكنك تنمية علاقات متبادلة المنفعة مع عملائك على المدى الطويل.

يعد التركيز على إدارة العملاء سيناريو مربحاً للجانبين حيث يمكنك زيادة الأرباح بمرور الوقت ويحصل العميل على خدمة استثنائية تستحق كل جهد ومال وتعب طوال فترة عمله والتي حصلها بشق الأنفس.

- القيادة والاتصال:

"فن الاتصال لغة القيادة". جيمس هيومز

التواصل هو العمل الحقيقي للقيادة. نيتين نوهريا

التواصل: هو نقل للفهم والمعنى من شخص إلى آخر.

يتم تعريف الاتصال الفعال على أنه القدرة على نقل المعلومات إلى شخص آخر بفعالية وكفاءة.

حيث أن التواصل الفعال داخل المشروع بين جميع العملاء الداخليين والخارجيين من أهم صفات القائد داخل منظومة المشروع، ولذلك فهناك عوامل مؤثرة علي وأسباب مهمة لجعل هذا التواصل فعال لنجاح منظومة المشروع ومنها علي سبيل المثال لا الحصر:

- يؤثر أصحاب المصلحة على المشاريع سواء كنت تتواصل أم لا.
- يتوقع العملاء المزيد من التفاعل بسبب التكنولوجيا.
- عوامل القيادة والتحفيز يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المشروع.
- يعتبر التواصل التفاعلي مثالاً.
- التواصل الجيد هو عادة اتصال فعال.
- التحكم في حجم التواصل.
- قصر التواصل على أولئك الذين يحتاجون إلى المعلومات بدلاً من نسخها على نطاق واسع.

وإذا كان التواصل داخل المشروع ناجحاً فإنه سيؤدي الي:

- يتم تشجيع التغيير والانتقال سيكون بطريقة سهلة وبسيطة.
- يتم تطوير الالتزام بين الموظفين (وبالتالي يعزز الحافز).
- التنسيق داخل المنظمة أكثر فعالية (وبالتالي ضمان التنفيذ الفعال للخطط والاستراتيجيات).
- الأدوار والمسؤوليات موضحة.

أما اذا كان التواصل غير فعال وغير ناجح فإنه سيؤدي الي:

- لن يتم تحديد المشاكل ومعالجتها.
- يصبح مديري المشاريع معزولين ويتابعون الأحداث بدلاً من تشكيلها.
- تتطور حدة التنافس والمشكلات بين الأقسام.
- قد يتأثر الدافع والمعنويات.
- تصبح البيروقراطية مستوطنة ويتباطأ اتخاذ القرار.
- انخفاض نسبة نجاح المشروع والنتائج المرجوة منه.

يمكن لمهارات الاتصال القيادي القوي تعزيز الثقة وغرس الحافز ومساعدة أعضاء الفريق على أن يكونوا منتجين قدر الإمكان، وتعتبر مهارات الاتصال في القيادة مهمة لأنها:

- تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق وبين الفرق.
- ضمان بقاء قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق والقادة مفتوحة وفعالة.
- التأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون بوضوح مسؤولياتهم.
- زيادة إنتاجية أفراد الفريق.
- مساعدة الموظفين على الاستمرار في التركيز على الأهداف والنتائج.

ومع زيادة البرامج والمحافظ الملقاة علي عاهل مدير المشروع والقائد، فأصبح هناك حاجة إلى الارتجال في مهارات التواصل لتتناسب مع أفق القائد ولتصبح أكثر فاعلية في جميع المواقف الممكنة.

التحدي الأكبر للقائد هو كسب ثقة فريقه والقادة الأكفاء فمن السهل كسب الثقة لأنهم يعرفون قيمة وأهمية بناء الثقة والحفاظ عليها.

حيث يلعب التواصل دوراً مهماً في بناء الثقة من خلال خلق بيئة تمكن القادة من قيادة تحفيز الموظفين بكفاءة على العمل وتحقيق الهدف النهائي من تنفيذ المشروع.

وقد عُرف القائد التواصلّي بأنه هو الشخص الذي يُشرك الموظفين في الحوار ويشارك بنشاط ويسعى للحصول على ردود الفعل، ويمارس صنع القرار التشاركي، ويُنظر إليه على أنه منفتح ومشارك.

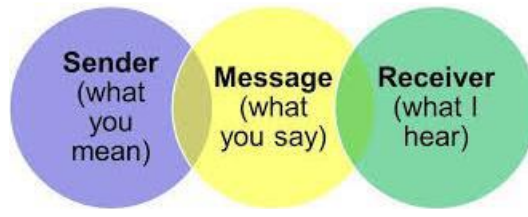
وقد تم تعريف الاتصال القيادي على أنه مصدر إلهام وتشجيع فرد أو مجموعة من خلال المشاركة المنهجية والهادفة للمعلومات باستخدام مهارات اتصال ممتازة.

الاتصال القيادي عملية معقدة تبدأ من تطوير إستراتيجية للتواصل والكتابة بدقة ثم التحدث بشكل فعال للسيطرة على المواقف الصعبة.

التواصل القيادي:

- الاتصال القيادي له ثلاثة جوانب رئيسية: الأساسية والإدارية والمؤسسية.
- يشمل نهج الجوانب الأساسية الكتابة والتحدث: هذه هي المهارات الفردية والمطلوب توسيعها لقيادة وإدارة مجموعات أو فرق أكبر.
- التفاهات الثقافية المعبرة، والاستماع بصبر، وإدارة الفريق واجتماعات الفريق ، وتوفير مرافق التدريب والتوجيه هي المهارات التي تساعد على إدارة مجموعات ضخمة وهي نهج الجانب الإداري للاتصال القيادي.
- نهج الجوانب المؤسسية هو المهارات المطلوبة في مستويات أعلى بكثير من القيادة، وهناك حاجة للتفاعل مع مجال خارجي ، والمهارات التي تشتد الحاجة إليها: الحفاظ على علاقات الموظفين ، والتواصل أثناء التغيير والأزمات.

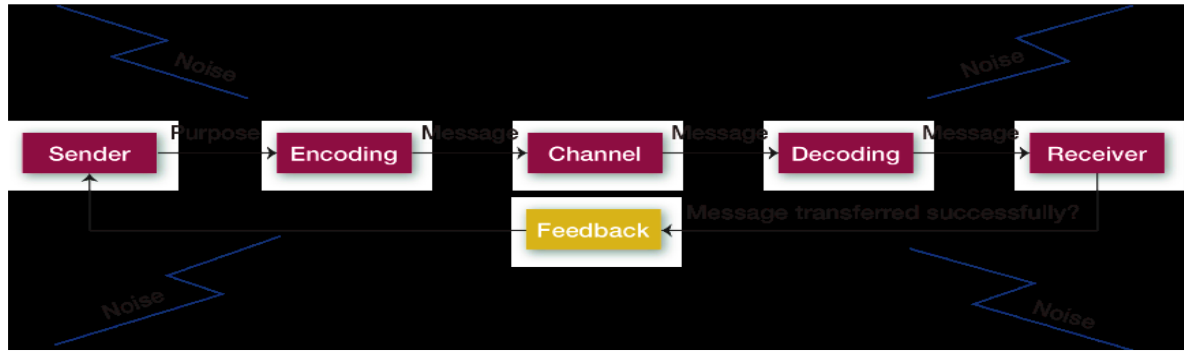
المفاهيم الأساسية للتواصل:



(1-1) المفاهيم الأساسية للتواصل

- يصور عملية الاتصال المكونة من سبعة أجزاء لنقل وفهم المعنى: مصدر الاتصال أو المرسل، الترميز، الرسالة، قناة التواصل، فك التشفير، المتلقي، النتائج والملاحظات.
- المرسل هو مصدر الاتصال.

- الترميز يعني تحويل الرسالة إلى شكل رمزي.
- الرسالة هي الغرض من نقلها في الاتصال.
- القناة هي الوسيط الذي تنتقل من خلاله الرسالة.
- فك التشفير يعني ترجمة رسالة مستلمة.
- المتلقي هو المستلم للاتصال.
- يتم فحص الملاحظات لمعرفة مدى نجاح نقل الرسالة.



(2-1) الأقسام الرئيسية للتواصل الفعال

حيث أن وفقا لدليل PMBOK فإن "أصحاب المصلحة"، هم الأشخاص والمنظمات مثل العملاء، الرعاية، المنظمة الأدائية والجمهور، التي تشارك بنشاط في المشروع أو التي قد تتأثر اهتماماتها بشكل إيجابي أو سلبي بإنهاء المشروع أو إكماله PMI (2004)

تحدد ICB أصحاب المصلحة على النحو "الأشخاص أو المجموعات، الذين يهتمون بأداء و / أو نجاح المشروع، أو الذين يقيدون المشروع مفضلون استخدام مصطلح "الأطراف المعنية IPM (2006).

بالنسبة لمعظم المشاريع، يمكن لمدير المشروع زيادة فرص النجاح من خلال الإدارة الصحيحة لاحتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم وتأثيرهم. وسيحدد مستوى التزام أصحاب المصلحة الرئيسيين نجاح أو فشل بعض المشاريع التي تنطوي على تغيير تنظيمي أو لها تأثير اجتماعي وسياسي واقتصادي وبيئي مهم، فمعرفة توقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم أمر أساسي لتحديد معايير ومتطلبات الجودة للمشروع والمنتجات أو الخدمات التي سيتم تقديمها.

يجب على مديري المشاريع معرفة أصحاب المصلحة، وفهم قنوات الاتصال بينهم، وتطوير استراتيجية اتصال لمواءمة احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، وذلك باستخدام التواصل الفعال لتحسين مستوى التزامهم.

يمكن لمدير المشروع الرجوع إلى مصادر مختلفة لتحديد أصحاب المصلحة المحتملين، اعتمادًا على نوع المشروع وتوافر المعلومات. ومن أمثلة مصادر المعلومات ما يلي:

الإدارة العليا:

يمكن لأعضاء اللجنة التوجيهية، والجهات الراعية للمشروع، والأشخاص ذوي الخبرة العملية الكبيرة في المنظمات المختلفة المشاركة في المشروع تحديد مجموعات الأشخاص المهتمين أو المتأثرين بالمشروع.

منفذو المشروع:

أعضاء الفريق، الذين يتمتعون بالمعرفة المحلية - قد يعرف أعضاء الفريق في مواقع مختلفة عن الأشخاص أو المنظمات المحلية المهتمين بالمشروع أو المقيدون به.

المتخصصين:

عادةً ما يكون لدى المستشارين الخارجيين أو أعضاء الفريق المتخصصين فهم عميق للمنظمات أو الأشخاص الذين قد يكون لديهم اهتمام خاص بالمشروع.

توثيق:

يمكن أن تكون النشرات الصحفية والصحف والمجلات المتخصصة والأبحاث والإنترنت والكتب مصدرًا غنيًا بالمعلومات للأطراف الخارجية المتأثرة أو المهتمة بالمشروع.

المخططات التنظيمية:

يمكن لخريطة الهيكل التنظيمي من الشركاء والموردين والعملاء والجهات الحكومية المشاركة في المشروع أن تكون بمثابة قائمة مرجعية لضمان اكتمال التحليل.

الدروس المستفادة:

يمكن لقصص النجاح والإخفاقات من المشاريع السابقة أن تقدم توصيات لأصحاب المصلحة لتحليلها وإدارتها.

يستطيع مدير المشروع الاعتماد على المعرفة المحلية للمشاركين في جلسة العصف الذهني لتحديد وتوثيق خصائص أصحاب المصلحة التي تعتمد على وضعهم وموقعهم الجغرافي، ويمكنه تحديد سلوكهم المتوقع:

ما هي أنواع ومستويات القوة السياسية والاجتماعية والاقتصادية أو التنظيمية لكل صاحب مصلحة؟
ما هو مستوى تأثير كل صاحب مصلحة؟ يمكن عادةً تمثيل ذلك من خلال الكلمات الرئيسية (الأعلى أو الأدنى) أو من خلال مقاييس الترجيح؟

كيف يتناسب أصحاب المصلحة مع الأبعاد الثقافية المختلفة؟ إن الأبعاد التي تم تقييمها في هذا الكتاب والمرتبطة بالمعلومات المقدمة من أعضاء الفريق المختلفين على أنماط ثقافية مختلفة يمكن أن تكون مفيدة عند إدارة توقعات أصحاب المصلحة وعند تحديد استراتيجية الاتصال؟
تتكون الخطوة التالية في عملية إدارة أصحاب المصلحة من تحليل تفصيلي لمواقف أصحاب المصلحة تجاه المشروع. اعتمادًا على حجم المشروع وتعقيده، يمكن إجراء هذا التحليل في نفس جلسة العصف الذهني، أو في جلسة أخرى مع نفس أعضاء الفريق أو في جلسات إضافية مع فرق أصغر وأكثر تركيزًا، على سبيل المثال:

- فرق محلية تقوم بتقييم أصحاب المصلحة الموجودين في مناطقهم الجغرافية.
- خبراء متخصصون يقومون بتقييم تأثيرات المشروع الذي سيتم تسليمه في مناطقهم.
- تقييم كبار المديرين لأثر مبادرات التغيير التنظيمي.

وقد حدد McElroy and Mills (2000) أن أصحاب المصلحة لديهم مستويات مختلفة من الالتزام بالمشاريع (الشكل أدناه)، مما يشير إلى أن التواصل هو المفتاح لتغيير مستوى المشاركة هذا.
يجب على مديري المشاريع العالمية أن يفهموا كيف أن الاستخدام السليم لوسائل الاتصال المختلفة عبر المسافات والحدود الثقافية يمكن أن يؤدي إلى هذه التغييرات:

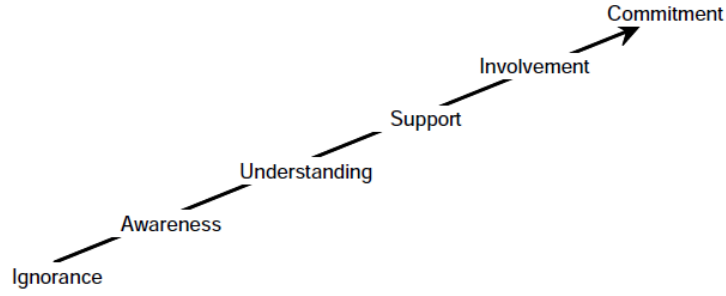


Figure 6.1 Levels of stakeholders' commitment (adapted from McElroy and Mills)

(3-1) مستويات إلتزامات أصحاب المصلحة

من الجهل إلى الوعي: يمكن لمديري المشاريع الحصول على المستوى الأول من الإلتزام من خلال إنشاء غرفة افتراضية للمشروع ونشر معلومات المشروع والمعالم الرئيسية والأداء العام للمشروع. وفي العديد من المشاريع، يمكن لمعظم أصحاب المصلحة الثانويين (مستويات منخفضة من القوة والتأثير) البقاء على هذا المستوى، وتلقي تحديثات منتظمة للمشروع عن طريق البريد الإلكتروني، أو الوصول إلى الغرفة الافتراضية للمشروع عندما يحتاجون إلى معلومات.

الفهم: يمكن لمديري المشاريع خلق مستوى جيد من الفهم للمشروع من خلال تنظيم اجتماعات محلية في المواقع الرئيسية وزيارة أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع، ومن خلال بث تحديثات منتظمة أثناء تنفيذ المشروع.

الدعم: يمكن لفريق المشروع الحصول على دعم أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال تعزيز المناقشات والعصف الذهني للمناقشات الإستراتيجية. ويمكن دعوة كبار أصحاب المصلحة لتقديم تعليقات حول استراتيجية الاتصال الخاصة بالمشروع وتقديم الاقتراحات والتوجيه بشأن القرارات المهمة.

المشاركة: يجب أن يشارك أعضاء الفريق الرئيسي في مرحلة التخطيط وفي إعداد مكونات المشروع المهمة، مثل الجدول الزمني وسجل المخاطر. ويجب أن يستمر مدير المشروع في إشراك أعضاء الفريق في الخطوات المهمة، عند حدوث تغييرات رئيسية وفي أنشطة حل المشكلات.

الإلتزام: إن المشاركة المستمرة لأصحاب المصلحة في المشروع في الاجتماعات والمناقشات غير الرسمية ستؤدي إلى تطوير مستوى عالٍ من الإلتزام أثناء تنفيذ المشروع، مما يبسط أنشطة الرصد

والمراقبة لمدير المشروع. سيتم نقل الالتزام إلى مشاريع أخرى، بمجرد إنشاء الثقة بين مدير المشروع وأصحاب المصلحة.

بعد تحليل أصحاب المصلحة الذي تمت مناقشته سابقاً، سيحتوي السجل على منصب أصحاب المصلحة الحالي والمرغوب فيه. وفقاً للسلطة والتأثير والأنماط الثقافية والأهداف والمتطلبات وردود الفعل والتحديات والفرص، يمكن لمدير المشروع تحديد الإجراءات الإستراتيجية التي يمكن لفريق المشروع اتخاذها لكل أصحاب المصلحة، من أجل زيادة مستوى معرفتهم ونقل أصحاب المصلحة إلى الوضع المطلوب، وبالتالي زيادة معدل نجاح المشروع.

واستناداً إلى جميع هذه الجوانب، يمكن لفريق المشروع أن يقرر كيفية زيادة تأثير التأثيرات الإيجابية من الحلفاء الرئيسيين، وكيفية تقليل المعارضة من المعارضين الرئيسيين، وكيفية تعزيز تأثير أصحاب المصلحة المحايدين.

يجب على مدير المشروع تقييم الاستراتيجيات وفقاً لتكلفتها والموارد المستخدمة، ومقارنتها بأهمية واحتمالية تحقيق أهدافها.

يمكن لمدير المشروع بعد ذلك أن يقرر إجراء مقابلات فردية أو مناقشات غير رسمية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من أجل التحقق من صحة المعلومات المقدمة خلال جلسات العصف الذهني، وتوضيح وجهات النظر المتضاربة لأعضاء الفريق المختلفين والحصول على معلومات إضافية. وينبغي إجراء هذه المقابلات والمناقشات وجهاً لوجه، خاصة عندما يجتمع مدير المشروع مع أصحاب المصلحة لأول مرة.

إن نتيجة التحليل الموصوفة في هذه المحاضرة هي سجل كامل لأصحاب المصلحة، والذي سيكون جزءاً من خطة إدارة الاتصالات. يمكن لمدير المشروع الآن تحديد عملية الحفاظ على السجل، من خلال تحديد:

تكرار التحديث: يحدد مدى تكرار عرض مخزن الاجتماعات وتحديث سجل أصحاب المصلحة.

الملكية: تحدد من سيقوم بمراقبة التغييرات على العناصر المختلفة في السجل (خارج الاجتماعات العادية) وإجراء التحديثات.

السرية: الضوابط التي يمكنها الوصول لقراءة المعلومات الموجودة في سجل أصحاب المصلحة.

يقترح دليل PMBOK® أنه "يجب على مدير المشروع أن يأخذ في الاعتبار عدد قنوات أو مسارات الاتصال المحتملة كمؤشر على مدى تعقيد اتصالات المشروع". ويجب تقليل عدد القنوات الفعالة من خلال تحديد الاتصالات المطلوبة لنجاح المشروع وإنشاء مبادئ توجيهية واضحة.

وعليه، يجب فهم قنوات الاتصال وتأثيرها على مدى تعقيد المشروع وأهمية التوصيات لتحسين التواصل عبر الحدود الثقافية المختلفة.

أهداف الدراسة:

- التواصل الفعال والشفاف

استمع بشكل جيد للعميل، للتعرف على الاحتياجات والتوقعات التي يسعى لها.
تواصل بشكل واضح ومباشر معه، ابتعد عن استخدام المصطلحات الفنية المتعلقة بمجال عمل، حتى يتمكن من فهمك بشكل جيد.
من فن التعامل مع العملاء، تقديم كل التحديثات والتطورات للعميل والتحديات التي قد تواجه المشروع.
أحرص على الرد السريع والفوري على العميل، مما يظهر له الاهتمام والالتزام بالمشروع.

- إدارة التوقعات

حدد نطاق العمل بشكل واضح، من حيث المهام المطلوبة والتكلفة وكذلك الجدول الزمني.
ابتعد عن الوعود المبالغ بها، وقدم تقدير مناسب للوقت والجهد المناسب للانتهاء من المشروع.
في حالة حدوث أي تغييرات، ناقشها مع العميل واجعله يوافق على التعديلات المطلوبة.

- تقديم خدمة عملاء ممتازة

تعامل بلباقة واحترام مع العملاء، خاصة في الأوقات الصعبة، هذه واحدة من فن التعامل مع العملاء التي يجب الاهتمام بها.
كن مرنا في التعامل مع العميل وما يطلبه، حاول تلبية الاحتياجات وما يريده على قدر الإمكان.
قدم للعميل نصائح واقتراحات إضافية ولا تكتفي بالخدمة التي تقدمها له فقط.

- بناء علاقات طويلة الأمد

خطى ما يتوقعه العميل من خلال تقديم خدمة ممتازة وعالية الجودة.
أحرص على التواصل المستمر مع العميل، واهتم بالنجاح الخاص به.
أحصل على الملاحظات من العميل على العمل، كي تتمكن من تطوير نفسك وتحسين الخدمات التي تقدمها وجودتها.

استخدام الأدوات المناسبة

من فن التعامل مع العملاء هو تقديم الخدمة الممتازة، يمكنك فعل ذلك عند استخدام الأدوات المناسبة لإدارة المشاريع، وتنظيم العمل والوقت وكذلك متابعة التقدم.

اعتمد على برامج وقنوات التواصل السهلة والمريحة للعميل، كي تشرح له ما تريد وتفهم منه احتياجات المشروع الخاص به.

استفد من الميزات التي توفرها منصات العمل الحر المختلفة للمستقلين من أجل التواصل الفعال مع العملاء وإدارة المشاريع باحترافية والحصول على الأموال.

- رضا العملاء

إن جعل عملائك يشعرون أنهم اتخذوا خيارًا استثماريًا سليمًا هي فكرة رائعة، وليس لأنك ستحصل على رضا إيثاري منها.

كلما زاد رضا عملائك عن خدماتك، زاد احتمال استمرارهم في العمل معك ومنحك اهتمامهم الكامل عند طرح منتجات وخدمات جديدة.

- ولاء للعلامة التجارية

بالإضافة إلى نشر الخبر، قد يفكر العملاء الذين يتمتعون بعلاقة عمل مرضية مع عملك في ترقية الخدمة أو الخدمة المتميزة التي تقدمها.

على سبيل المثال، إذا كان لديك أكثر من حزمة واحدة لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات تقدمها، فسيكون من الأسهل بكثير إقناع شركة موجودة بالفعل في كتبك بدلاً من إقناع عميل جديد.

وبالنسبة للعملاء الداخليين للمشروع وهم الموظفين تحت قيادة مدير المشروع فهناك طرق ومهارات مختلفة للتواصل الفعال معهم وهي كالتالي:

• مهارات الاتصال القيادي في مكان العمل:

فيما يلي ست خطوات تساعد مدير المشروع على التواصل بشكل فعال كقائد:

- تحديد الأهداف بوضوح لكل عضو في الفريق.
- كن استباقيًا.
- تبسيط أسلوبك في الاتصال مع فريقك.
- ابق على اتصال دائم مع فريقك.
- تحديد المواعيد النهائية والمتابعة.

• سبعة مبادئ أساسية للقيادة التواصلية:

- يقوم القادة التواصليين بتدريب الموظفين وتمكينهم من الإدارة الذاتية.
- يوفر قادة التواصل الهياكل التي تسهل العمل.
- يضع القادة القائمون على التواصل توقعات، واضحة للجودة، والإنتاجية، والمهنية.
- القادة التواصليين ودودون ومحترمون ويعبرون عن قلقهم تجاه الموظفين.
- ينخرط القادة القائمون على التواصل بنشاط في حل المشكلات ويتابعون التعليقات، ويدافعون عن الوحدة.
- يشارك القادة التواصليون بنشاط في صياغة الرسائل والأحداث.
- يمكّن القادة القائمون على التواصل ويدعمون صناعة الحواس.

كما نعلم بالفعل أن للتواصل تأثير كبير على القيادة الفعالة، تؤثر أنماط القيادة المختلفة أيضًا على عملية الاتصال.

1- الأسلوب حسب الموقف:

تحت كل حالة يتأثر الاتصال حيث تتطلب بعض المواقف اتصالاً مباشراً وصارماً وفي حالة أخرى يتعين على القائد اختيار طرق الاتصال غير المباشرة. هذا يمكن أن يجعل الاتصال عملية فعالة في بعض الأحيان أو قد يؤدي إلى سوء الاتصال.

2- أسلوب القيادة الموجهة نحو الهدف:

تعد مشاركة الفريق والاستماع الفعال والتواصل الواضح وفي الوقت المناسب هي السمة الرئيسية لهذا الأسلوب. هذا النمط من القيادة يجعل التواصل وسيلة اتصال فعالة.

3- أسلوب القيادة الموجهة للموظفين:

تشمل الفئة النشطة الموظفين الذين لديهم دوافع ذاتية ومتحمسون للعمل الجاد لإنجاز المهام

الموكلة إليهم. واحد آخر هو أولئك الذين يحتاجون إلى الدافع والتشجيع المنتظم لأداء

واجباتهم. يجب على القائد وضع استراتيجيات وفقاً للموظفين لجعلهم مرتبطين بعملهم.

وتُعد من أهم أساليب القيادة التواصلية التي يجب على مدير المشروع اتباعها مع الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه هي كالتالي:

- الاستماع أولاً.
- المعلم.
- المحفز.
- المدرب.
- التوجيه.
- يعطي مطلق الحرية في التصرف.
- التعاطف.

ومن أهم وأكبر أهداف التواصل بين مدير المشروع والعميل هي أخلاقيات التواصل والتي يجب أن يكون المواد المقدمة التي تحتوي على جميع المعلومات ذات الصلة، صحيحة بكل معنى الكلمة، وليست مضللة بأي شكل من الأشكال.

من المهم بشكل خاص اليوم أن تكون جهود اتصالات مدير المشروع أخلاقية، هذا يعني أن الاتصال يشمل جميع المعلومات ذات الصلة، وهو صحيح بكل معنى الكلمة، وليس خادعاً بأي شكل من الأشكال.

غالبًا ما يشوه التواصل غير الأخلاقي الحقيقة أو يتلاعب بالعملاء، على سبيل المثال، عن طريق حذف المعلومات الأساسية أو الاقتباس الخاطئ للأرقام بشكل انتقائي، أو تحريف الأرقام، أو تشويه العناصر المرئية، أو عدم احترام الخصوصية، أو احتياجات أمن المعلومات.

يشجع المديرون التواصل الأخلاقي من خلال وضع مبادئ توجيهية أخلاقية واضحة للسلوك والاتصالات التجارية.

في استطلاع عالمي أجرته الرابطة الدولية لمتواصلي الأعمال، قال 70% من مديري المشاريع محترفي التواصل إن شركاتهم تحدد بوضوح ما يعتبر سلوكًا أخلاقيًا وغير أخلاقي.

في حالة عدم وجود إرشادات أخلاقية واضحة، قم بتطبيق الأسئلة التالية لمساعدتك على التفكير في خيارات الاتصال وعواقبه:

- هل تم تحديد الوضع بشكل عادل ودقيق؟
- لماذا يتم توصيل الرسالة؟
- كيف سيتأثر الأشخاص الذين قد يتأثرون بالرسالة أو الذين يتلقون الرسالة؟
- هل تساعد الرسالة في تحقيق أكبر فائدة ممكنة مع تقليل الضرر المحتمل؟
- هل سيبدو هذا القرار الذي يبدو أخلاقيًا في المستقبل كذلك؟
- ما مدى ارتياحك لجهود الاتصال؟
- ما الذي قد يفكر فيه الشخص الذي تحترمه؟

التواصل يمثل غالبية القرارات الأخلاقية لمعظم الأفراد

- الأخلاق تركز على الصدق.
- الصدق قبل أن يبدأ المشروع: التأكد من أن فريق المشروع وأصحاب المصلحة يتم تقديمهم برؤية صادقة للظروف.
- محاولة فهم الحقيقة: تذكر أن المفاهيم يمكن أن تكون غير دقيقة.
- ابحث عن الحقيقة كاملة.
- التحلي بالصدق في كافة الاتصالات: الظروف المجعدة أو غير المثالية تشعر اصحاب تلمصلحة بالصعوبة، الثقة تُبنى في الأوقات السيئة، لا في الأوقات الجيدة.
- خلق بيئة حيث يقول الآخرون الحقيقة: فإن قول الحقيقة باستمرار يوصل للآخرين أن الصدق هو الخيار الوحيد المقبول.

كيف يُحسن مدير المشروع مهارات الاتصال القيادي؟

- هل لديه غرض من الاتصال الخاص به. قبل التحدث أو إرسال المراسلات، يجب أن يتأكد من أن لديه هدفًا واضحًا حتى تظل رسالته مركزة.
- التأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون تمامًا جدول الأعمال. ويقوم بشرح الهدف من المحادثة حتى يفهم أعضاء الفريق مسؤولياتهم وما يتوقعه منهم.
- اختيار الكلمات بعناية. يجب أن يكون لكل كلمة يتم استخدامها غرضًا محددًا لرسالة أكثر وضوحًا.

قد لا تولي الفرق التواصل الاهتمام الكافي لأن الاتصال العام يمثل جزءًا كبيرًا من الحياة اليومية. يتطلب الاتصال تخطيطًا دقيقًا، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عوامل مثل القناة المناسبة والعوائق المحتملة.

الاتصال الخارجي يؤثر على توقعات أصحاب المصلحة.

يمثل التواصل غالبية الاعتبارات الأخلاقية لفرق المشروع.

-تساؤلات الدراسة:

- 1- في وجهة نظرك من هو صاحب المصلحة ماهي اهمية التواصل داخل المشروع؟
- 2- هل تفضل ان تكون العلاقة بين مدير المشروع والعميل تتسم بروح الفريق والتعاون؟
- 3- هل يجب ان تكون العلاقة بينهم في اطار عقد المشروع؟
- 4- في رأيك ماهي طرق التواصل بين مدير المشروع والعميل؟
- 5- هل مدير مشروع يجب ان يكون مؤهل حتى يكون المشروع فعال؟
- 6- هل العميل المالك للمشروع يجب ان يكون صاحب قرار؟
- 7- عند وجود صعوبات في المشروع من الشخص المسؤول؟
- 8- هل يجب ان يكون العميل ذو خبرة كافية؟
- 9- من المسؤول عن وضع خطط تصحيحه للمشروع

- فروض الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة والنظريات التي تمت مراجعتها، وواقع الحال في المكاتب المدروسة، وجب التنويه الي الاستفسارات التالية:

كيفية إتقان إدارة العملاء والاحتفاظ بالعملاء؟

في الخدمات الاحترافية، إدارة العملاء هي العلاقة التي تربطك كشركة بعملائك المنتظمين. هناك اختلافات رئيسية بين إدارة العملاء الحاليين وإدارة العملاء المستهدفين. في كثير من الأحيان، يقوم العميل بالعمل مع مدير المشروع مرة واحدة لمعرفة مقدرته علي تنفيذ افكاره. على هذا النحو، يعد إبقاء عملائك سعداء أمراً ضرورياً إذا كنت ترغب في الاحتفاظ بهم والحفاظ على مصدر دخل منتظم.

إدارة علاقات العملاء، أو CRM، هي الطريقة التي تتفاعل بها مع عملائك ويمكنها في كثير من الأحيان تحديد أسلوب عمل أعمال الخدمات المهنية الخاصة بك. إذا كنت ترغب في تعزيز هوية علامتك التجارية وصورتها البالغة الأهمية، فمن مصلحتك أن تفعل كل ما في وسعك لإبقاء عملائك سعداء.

لاستعارة تعبير قديم، يمكننا القول أن العميل دائماً على حق. على الرغم من أن هذا ليس صحيحاً، إلا أن التصرف على هذا النحو يمكن أن يساعدك على رؤية المشكلات من خلال عيون عملائك، وهو ما من شأنه نظرياً أن يساعدك على الحصول على المزيد من التقييمات الرائعة ورضا العملاء.

ما هي المبادئ الأساسية لإدارة العملاء؟

تدور إدارة العملاء حول تعزيز العلاقة بين الشركة وعملائها الأكثر ولاءً. فشل في التواصل بوضوح مع عملائك، وأنت تعرض نفسك لخيبة الأمل. يعد التواصل أمراً أساسياً، كما هو الحال بالنسبة لمستوى التعاطف مع نقاط الألم لدى عميلك وبناء الثقة في علاقة العمل الخاصة بك.

مثلاً يحتوي المزيج التسويقي على العناصر الأربعة لمساعدتك على حفظ المبادئ في الذاكرة، يمكنك التفكير في مبادئ إدارة العميل باعتبارها العناصر الأربعة.

التواصل:

لا توجد علاقة مستدامة دون التواصل. وهذا ينطبق على الأعمال بقدر ما ينطبق على الحياة. عندما لا تحدد توقعاتك منذ البداية وتحافظ على خط اتصال مفتوح، فإنك تحد من إمكانيات العلاقة. قد يكون العملاء على استعداد للاستثمار في عملك، لكنهم لن يتنازلوا عن أموالهم إلا إذا أقنعتهم بأن خدماتك ضرورية لحل نقاط الضعف لديهم.

افترض أن السبب الذي جعلهم يختارون عملك في المقام الأول أصبح الآن غير ذي صلة؛ كيف يمكنك إقناعهم بالبقاء في صفك والالتزام بالحل الذي تقدمه عندما يكون هناك العديد من البدائل المتاحة؟

التعاطف:

التعاطف ليس سمة يمكن ربطها بالكثير من أصحاب الأعمال، ولكنه سر تنمية الثقة. أنت بحاجة إلى الدخول في ذهن عملائك والتفكير مثلهم لفهم أفضل لكيفية مساعدتهم حقًا في تحقيق أهدافهم. بدون ذرة من التعاطف مع نقاط الضعف لدى عميلك، ما الذي يجعلك تعتقد أنك ستتمكن من تأمين استثماراته المستمرة؟

يرتبط هذا بالحاجة إلى التواصل حيث يمكنك الجمع بين أبحاث السوق والمحادثة المستهدفة للحصول على المعلومات التي تحتاجها لتحسين خدماتك وخدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة.

الثقة:

يعد بناء الثقة بينك وبين العميل طريقة رائعة لبناء الثقة في العلاقة، الأمر الذي لا يؤدي إلا إلى تعزيز مكانتك.

يمكنك بناء مستوى من الثقة من خلال إظهار للعميل أنه يمكنك تقديم ما وعدت به. وعلى الرغم من أنك قد لا تكتسبها منذ البداية، إلا أنه يمكنك الوصول إليها بمرور الوقت.

إذا كنت تهتم بأهدافهم وتوقعاتهم وتبذل قصارى جهدك لمعالجة أي مشكلات محتملة، فإنك تُظهر للعميل أنك ستبذل قصارى جهدك من أجلهم. كلما أظهرت أنك أكثر قدرة على التكيف، أصبح من الصعب على العميل العثور على أسباب لقطع العلاقة.

الوضوح:

في علاقة العمل المهنية، لا يوجد مكان للارتباك أو الافتقار إلى الشفافية.

عندما تبدأ في مشروع جديد، على سبيل المثال، يجب أن تكون على استعداد لتقديم جدول زمني تقديري للانتهاء منه. يمكنك أيضًا المضي قدمًا وتوضيح أي حواجز محتملة تتصورها على طول الطريق، وذلك لصالح الشفافية.

إن إظهار أنك كتاب مفتوح يمنح العميل صورة واضحة عن كيفية قيامك بالأشياء، ويجب أن يفتح الباب أمام التواصل الواضح منذ البداية.

لماذا تعتبر إدارة العملاء مهمة؟

السبب الرئيسي لاستثمار الوقت والطاقة في استراتيجيات إدارة العملاء هو أنه يمكنك تنمية علاقات متبادلة المنفعة مع عملائك على المدى الطويل.

يعد التركيز على إدارة العملاء سيناريو مربحًا للجانبين حيث يمكنك زيادة الأرباح بمرور الوقت ويحصل العميل على خدمة استثنائية تستحق كل سنت من أمواله التي حصل عليها بشق الأنفس.

ولكل ماسبق تم تحديد مجموعة من الفرضيات العدمية الآتية:

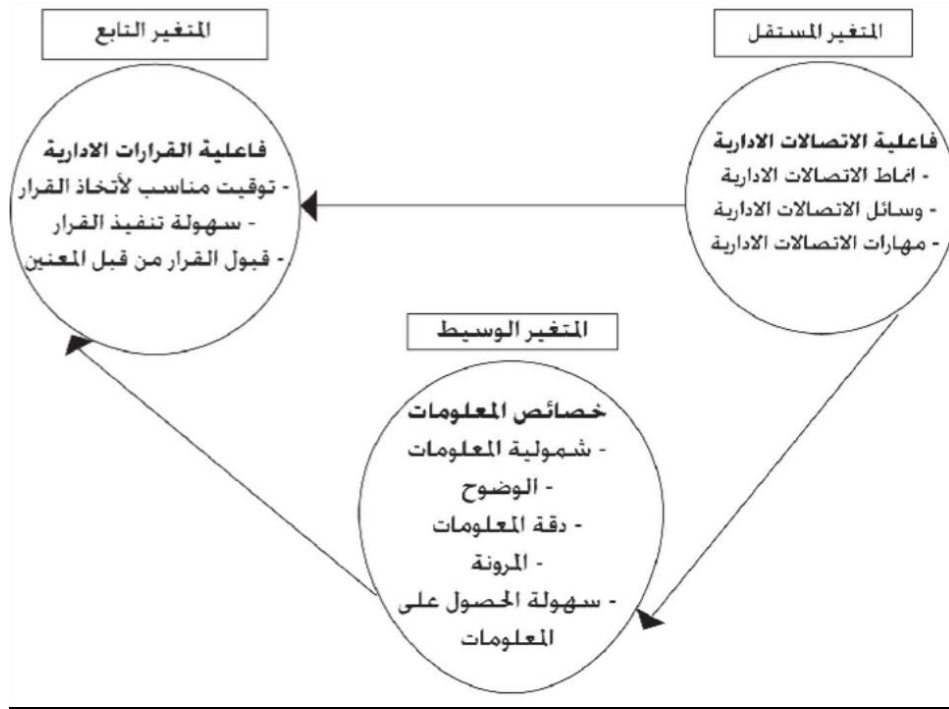
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات

الإدارية في المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة ، والشمولية ، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المطلوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية تُعزى للخصائص الشخصية للعاملين في المشروع بداية من مدير المشروع نهاية بفريق العمل.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:



(4-1) متغيرات الدراسة

تشير نظرية الدراسة إلى قياس العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية التي تشمل (الأنماط والوسائل والمهارات) كمتغيرات مستقلة من جهة واتخاذ قرارات إدارية ذات فاعلية تشمل (توقيت مناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من المعنيين) كمتغير تابع من جهة أخرى، حيث يفترض أن ينتج عن الاتصالات الإدارية الفاعلة معلومات ذات خصائص معينة (كمتغير وسيط) تساهم في جعل القرارات الإدارية المتخذة داخل المشروع أكثر فاعلية.

وحيث أن العميل هو أساس نجاح أي عمل تجاري. لذا يجب أن يكون أحد الأهداف الأساسية لأي استراتيجية تسويق تحديد وتلبية احتياجات العميل. إن مراعاة أهمية العملاء في جميع مراحل عملية التسويق تساعد شركتك على ضمان قدر أكبر من رضا العملاء وزيادة هدفها الطويل الأجل المتمثل في تكرار الأعمال.

• تسعة أخطاء يجب تجنبها في التعامل مع العملاء:

1- إنكار مشكلة العميل

أول خطأ يمكن أن تقع فيه في التعامل مع العملاء، الإنكار ليس حل للمشكلة بل يمكن أن يؤدي لنتيجة عكسه وشعور العميل بعدم الاحترام و التقدير، ويمكن أن تكون وصفة لسمعة سيئة ومسؤولية على علامتك التجارية.

2- مقاطعة العميل

حاول أن تكون مستمع جيد لكل المشاكل التي تواجه العميل ولا تقاطع لمجرد الدفاع، حاول تتعاطف مع العميل وتوصل له أنك تشعر به لأن هذا سيكون بداية حل المشكلة.

3- تجاهل تعليقات العملاء

تأكد من الاستماع إلى احتياجات عملائك. لأنهم أكثر أشخاص يريدون أن تحقق شركتك أداءً أفضل، لذا دعهم يشاركون رأيهم حول تجربتهم معك، وأبقى على استعداد لأي نوع من الاقتراحات أو التعليقات التي قد تكون لديهم، دعهم يعرفون أنك تهتم حقًا بما يعتقدونه ويتوقعونه منك.

4- التأخر في حل المشكلة

لا تقوم بتأجيل مشكلة العميل دون سبب واضح، إذا تمكنت من حل مشكلة العميل على الفور، فقم بذلك بكل الوسائل، هذا قد يحول موقف العميل بالكامل من موقف سلبي وقد يضر بسمعة الشركة الى عميل وفي للشركة وينصح اصدقائه بها.

5- التملص من مكالمات العميل

الهروب من العميل لن يحل المشكلة، مهما كان هناك أخبار سيئة يجب أن تخبر بها عميلك يجب أن ترد عليه لمحاولة علاج المشكلة ومساعدته للوصول الى حل مناسب يرضي جميع الاطراف.

6- التعامل مع العملاء على أنهم معاملات

حاول تهتم بالعمل كأنه عميلك الوحيد، كما قال رون جونسون، رئيس التجزئة السابق لشركة Apple سابقاً، "اهتم بقلب العميل ، وليس مجرد جيبه" بمعنى، ألا تعامل عملائك كمعاملة لمرة واحدة، ابذل قصارى جهدك لبناء علاقة قوية وطويلة الأمد مع العميل.

7- المبالغة في الوعود

المبالغة في الوعود ليست في صالح الشركة او حتى العميل، لان عدم تحققها سيؤدي الى فقدان الثقة بين العميل و الشركة، نحن نريد من عملائنا أن يثقوا بالمنتج أو الخدمة التي نقدمها، ولكن علينا أن لا نقول أكثر مما يمكننا القيام به.

8- انتقاد زملائك في العمل مع العميل

تجنّب زملاءك بفهم، إذا حدث فشل في الخدمة بسبب فشل زميل أو قسم في الوفاء بالتزاماته، فلا يحتاج العميل إلى معرفة ذلك فقط اعتذر وتعامل مع فشل الخدمة باحتراف. بينما أنت تدافع عن نفسك وتعتقد أنك تسجل نقطة مع العميل من خلال السماح له برؤية أن ذلك ليس خطأك حقًا، فأنت تشككه أيضًا في كفاءة المؤسسة ككل.

9- نقل معلومات سلبية عن مؤسستك

إذا كان العميل مستاء من قاعدة او سياسة خاصة بالشركة، يجب عدم الاتفاق على ذلك، عادة ما تكون هناك أسباب وجيهة لهذه القواعد، بعضها قد يكون متطلبات قانونية وبعضها سياسات داخلية تم وضعها لمنع تكرار المشاكل السابقة. ساعد العميل على حل مشكلته، وإذا كانت القاعدة حقًا بهذا السوء وتؤثر سلبًا على الآخرين، فقم بإخبار القيادة بالمشكلة وإذا كان لديك بدائل ومقترحات لحلها وتحسين طرق التعامل مع العملاء.

• استراتيجيات التواصل الفعالة لمديري المشروعات:

تعد استراتيجيات التواصل الفعالة أحد عناصر النجاح الرئيسية في دور مدير المشروع. فالتواصل الفعال يساهم في تحقيق التفاهم والتعاون بين أعضاء الفريق، ويساعد في تنفيذ المشروع بنجاح وتجاوز التحديات. في هذا البحث، سنستكشف بعض استراتيجيات التواصل الفعال التي يمكن لمدير المشروع الاعتماد عليها:

1. **إنشاء خطة للاتصال:** يجب على مدير المشروع وضع خطة محكمة للاتصال تحدد منهجية التواصل والمعلومات المراد تبادلها، يتضمن ذلك تحديد المستلمين المهمين وتحديد القنوات المناسبة للتواصل معهم، ويتيح هذا الإجراء تنظيم التواصل وضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.
2. **استخدام اللغة الواضحة والبسيطة:** يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على التواصل بلغة واضحة ومباشرة تفهمها جميع أعضاء الفريق، ويجب تجنب استخدام المصطلحات التقنية

- المعقدة قدر الإمكان واستخدام مصطلحات بسيطة ومفهومة للجميع، كما يجب توضيح الأهداف والتعليمات بشكل واضح لتجنب أي سوء فهم أو التباس.
3. **الاستماع الفعال:** يعد الاستماع الفعال جزءًا هامًا من التواصل الفعال، ويجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على الاستماع لأفكار واقتراحات الفريق وتلبية مخاوفهم، كما يساعد الاستماع الفعال على بناء الثقة وتحسين التفاهم وتعزيز مشاركة الفريق.
4. **استخدام وسائل التواصل المتنوعة:** يجب أن يستخدم مدير المشروع وسائل التواصل المختلفة بناءً على طبيعة المشروع واحتياجات الفريق، وقد تشمل هذه الوسائل الاجتماعات الشخصية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الافتراضية، والمكالمات الهاتفية، والتطبيقات التواصلية الفورية. يجب اختيار الوسائل المناسبة لتسهيل التواصل الفعال وتحقيق التواصل الفوري عند الضرورة.
5. **التواصل العام والفردى:** يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على التواصل على مستوى الفريق بشكل عام لنشر المعلومات وتوفير التوجيه وتعزيز التفاهم العام للمشروع، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتفاعل مدير المشروع بشكل فردي مع أعضاء الفريق لتقديم التوجيه والملاحظات الشخصية والدعم عند الحاجة.
6. **التواصل في حالات الأزمات:** يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على التواصل الفعال أثناء حدوث أزمات أو تحديات غير متوقعة، ويجب عليه أن يكون صادقًا وشفافًا حول المشاكل المحتملة وأثرها على المشروع، وتوضيح الإجراءات المتخذة للتعامل معها، حيث يساعد التواصل الفعال في تهدئة المخاوف والحفاظ على روح الفريق وتعزيز التفاهم المشترك في الوجهة المطلوبة.
7. **التواصل الثقافي:** يجب أن يكون مدير المشروع حساسًا للثقافات المختلفة وكيفية تأثيرها على التواصل، وقد يكون للعادات والقيم واللغة اختلافات بين أعضاء الفريق الذين يأتون من خلفيات ثقافية متنوعة، حيث يجب على مدير المشروع تبني أسلوب تواصل يحترم هذه الاختلافات ويعزز التفاهم الثقافي.
8. **التواصل غير اللفظي:** بالإضافة إلى التواصل اللفظي، يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على فهم واستخدام التواصل غير اللفظي و تشمل هذه العناصر لغة الجسد، والتعابير الوجهية، والتوتر، والتفاعلات غير اللفظية الأخرى حيث يمكن أن تكون هذه الإشارات ذات أهمية كبيرة لفهم المشاعر والمواقف غير المعبر عنها بالكلمات.

9. **الاحترافية في التواصل:** يجب أن يكون مدير المشروع قدوة في التواصل الاحترافي و يتضمن

ذلك استخدام لغة مهنية، والالتزام بالأخلاقيات المهنية، والاحتفاظ بسرية المعلومات الحساسة،

والاستجابة بشكل مناسب للاستفسارات والمشاكل حيث يساهم التواصل الاحترافي في بناء

سمعة جيدة لمدير المشروع وتعزيز التعاون مع الأعضاء الآخرين في المشروع.

10. **التواصل الاستراتيجي:** يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على استخدام التواصل كأداة

استراتيجية لتحقيق أهداف المشروع و يمكن استخدام التواصل للتأثير على الرؤى والمواقف وتحقيق

التوافق وتعزيز التعاون وتحفيز الفريق حيث يجب على مدير المشروع اتخاذ الوقت للتخطيط

والتحضير للتواصل الاستراتيجي وتنفيذه بشكل فعال.

11. **التواصل الاستراتيجي مع الأطراف المعنية:** بجانب التواصل مع أعضاء الفريق، يجب على

مدير المشروع أيضًا التواصل بشكل فعال مع الأطراف المعنية الأخرى و قد تشمل هذه الأطراف

العملاء، والشركاء، والمساهمين الخارجيين. يساعد التواصل الاستراتيجي مع الأطراف المعنية على

بناء الثقة، وتوحيد الرؤى، وتلبية توقعات الجميع.

12. **استخدام التكنولوجيا في التواصل:** يمكن لمدير المشروع الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة

لتعزيز التواصل الفعال كما يمكن استخدام البريد الإلكتروني، والتطبيقات المشاركة، وأدوات الفيديو

المؤتمتة لتسهيل التواصل عبر المسافات الجغرافية، وتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال، وتوفير

التواصل في الوقت الحقيقي.

13. **التواصل الإيجابي وتعزيز المشاركة:** يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على تعزيز التواصل

الإيجابي وتشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء الفريق و يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تقديم

المشجعين والمكافآت، وتعزيز التفاعل الإيجابي، وإشراك الفريق في صنع القرارات المهمة حيث

يساعد التواصل الإيجابي في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار وتعزز الروح الجماعية.

14. **التواصل عبر الثقافات واللغات:** في بعض المشاريع العالمية أو المتعددة الثقافات، يجب أن

يكون مدير المشروع قادرًا على التواصل عبر الثقافات واللغات المختلفة حيث يجب عليه فهم

الاختلافات الثقافية والتواصل بشكل فعال مع أعضاء الفريق الذين ينتمون لثقافات مختلفة حيث

يمكن استخدام خدمات الترجمة والتفاهم الثقافي لتسهيل هذا النوع من التواصل.

15. **تحسين مهارات الاستماع:** تعد مهارة الاستماع الفعالة أحد عناصر التواصل الفعالة حيث

يجب على مدير المشروع تطوير قدراته في الاستماع الفعال، والتركيز على ما يقال بدقة، وفهم

المشاعر والاحتياجات المعبر عنها من خلال الكلمات والإشارات غير اللفظية كما يمكن لمدير المشروع أيضًا توظيف تقنيات مثل إعادة الصياغة والملخصات للتأكد من فهمه الصحيح للمعلومات المقدمة.

16. **التواصل الكتابي الفعال:** بالإضافة إلى التواصل الشفهي، يجب أن يكون لدى مدير المشروع قدرات جيدة في التواصل الكتابي حيث يجب أن يكون قادرًا على صياغة رسائل وتقارير وملاحظات المشروع بشكل واضح وموجز ومفهوم كما ينبغي على مدير المشروع أن يستخدم لغة مهنية ويتبع قواعد التواصل الكتابي لتجنب التباسات والسوء فهم.

17. **التواصل الفعال مع الجمهور الخارجي:** في بعض المشاريع، قد يكون هناك حاجة للتواصل مع الجمهور الخارجي مثل العملاء أو المستفيدين حيث يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على التواصل بشكل فعال وموجه لهذه الجماهير المستهدفة كما يمكن استخدام وسائل التواصل المختلفة مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الجمهور الخارجي وتوفير المعلومات والتوجيهات المطلوبة.

18. **مراقبة فعالية التواصل:** ينبغي على مدير المشروع أن يقوم بمراقبة وتقييم فعالية التواصل في المشروع. حيث يجب أن يتبع المدير إستراتيجيات التواصل المناسبة وأنماطه المعتادة للتحقق من فهم الفريق والأطراف المعنية، والتأكد من تلقيهم المعلومات اللازمة، و إذا كان هناك أي انحرافات أو تحسينات مطلوبة، يجب على مدير المشروع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين فعالية التواصل.

19. **التواصل في حالات الأزمات:** يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على التواصل بشكل فعال أثناء حالات الأزمات في المشروع حيث ينبغي عليه إعلام الفريق بأي تحديات أو مشاكل طارئة وتقديم توجيهات وتوضيحات فورية كما يجب أن يكون التواصل سريعًا وشفافًا للحفاظ على الثقة وتحقيق التعاون الفعال للتغلب على الأزمة.

20. **التواصل عبر القنوات المناسبة:** يجب على مدير المشروع اختيار القنوات المناسبة للتواصل مع أعضاء الفريق، قد تشمل هذه القنوات الاجتماعية المشتركة مثل الاجتماعات التوجيهية، والبريد الإلكتروني، والمنصات التعاونية عبر الإنترنت، يجب أن تتناسب القنوات المختارة مع احتياجات المشروع ومتطلبات الفريق لتحقيق التواصل الفعال.

21. **الاستماع إلى ردود الفعل وتقديم الملاحظات:** ينبغي على مدير المشروع أن يكون مستعدًا للاستماع إلى ردود الفعل والملاحظات من أعضاء الفريق والأطراف المعنية. يجب أن يكون قادرًا على تلقي الملاحظات بصدق ورحب واستخدامها لتحسين استراتيجيات التواصل. يمكن تنظيم جلسات تقييم منتظمة للحصول على تعليقات مفيدة وتحسين العملية التواصلية.
22. **التواصل الفعال مع الشركاء الخارجيين:** في بعض المشاريع، قد يتطلب الأمر التواصل مع شركاء خارجيين مثل الموردين أو المستشارين. يجب أن يكون لدى مدير المشروع قدرة على بناء علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين والتواصل معهم بشكل فعال لضمان التنسيق والتعاون السلس.
23. **التواصل الواضح والموجه للأهداف:** يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على التواصل بوضوح وتوجيه الفريق نحو أهداف المشروع. ينبغي أن يتم توضيح الأهداف والتوقعات بوضوح لجميع أعضاء الفريق وضمان فهمهم الصحيح لها. يساعد التواصل الموجه للأهداف في تحقيق التركيز والتفاني في تحقيق النتائج المرجوة.
24. **استخدام تقنيات الاتصال المتقدمة:** يمكن لمدير المشروع الاستفادة من تقنيات الاتصال المتقدمة لتحسين فعالية التواصل. يمكن استخدام أدوات الاتصال عبر الإنترنت مثل الفيديو كونفرانس والمشاركة في الوقت الحقيقي للتواصل والتنسيق مع الفريق الموزع على مناطق جغرافية مختلفة. يمكن أيضًا استخدام البرامج والتطبيقات التعاونية لتسهيل التواصل ومشاركة المعلومات بشكل سريع وفعال.
25. **إدارة التواصل في المشاريع الكبيرة:** في المشاريع الكبيرة والمعقدة، يصبح التواصل أكثر تحديًا. يجب على مدير المشروع أن ينظم هياكل التواصل المناسبة ويعين فريقًا مختصًا بالتواصل للتعامل مع حجم المعلومات والتفاصيل المتنوعة. يجب أن يكون هناك خطط واضحة للتواصل وتوزيع المعلومات والتنسيق بين الأطراف المختلفة في المشروع.
26. **تحفيز التواصل الفعال في الفريق:** يجب على مدير المشروع أن يعزز ويشجع على التواصل الفعال داخل الفريق. يمكن استخدام تقنيات التحفيز والتشجيع مثل الاجتماعات الدورية، وتعزيز التواصل المفتوح والصادق، وتقديم الشكر والتقدير للمساهمات المميزة. يمكن أيضًا توفير بيئة تعاونية ومحفزة تشجع أعضاء الفريق على المشاركة والتواصل بشكل فعال.
27. **التعلم من التجارب السابقة:** ينبغي على مدير المشروع أن يستفيد من التجارب السابقة والدروس المستفادة فيما يتعلق بالتواصل الفعال. يجب عليه تقييم أنماط التواصل الناجحة والفعالة

من المشاريع السابقة وتطبيقها في مشروعه الحالي. يمكن أيضًا تنظيم جلسات تعلم وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق لتعزيز التواصل الفعال والمستدام.

28. **استخدام تقنيات التواصل غير اللفظي:** في بعض الحالات، يمكن أن يكون التواصل غير اللفظي فعالاً جدًا في تحقيق فهم أفضل وتعزيز التواصل. يشمل ذلك استخدام لغة الجسد المناسبة وتعابير الوجه والتواصل البصري. على سبيل المثال، يمكن استخدام الرسوم التوضيحية والمخططات والرسوم البيانية لتوضيح المفاهيم وتبسيط المعلومات المعقدة.

29. **الاستماع الفعال:** يجب على مدير المشروع أن يكون متميزًا في مهارات الاستماع الفعال. يجب أن يكون قادرًا على الاستماع بانتباه وتركيز لفهم احتياجات الفريق والأطراف المعنية. يجب أن يطرح الأسئلة المناسبة ويعبر عن الاهتمام الصادق والتفهم. الاستماع الفعال يساهم في بناء ثقة قوية وتحقيق تواصل أكثر فعالية.

30. **التواصل في بيئات متعددة الثقافات:** في المشاريع الدولية أو التي تشمل فرق عمل متعددة الثقافات، يصبح التواصل الفعال تحديًا إضافيًا. يجب على مدير المشروع أن يكون على دراية بالاختلافات الثقافية وأن يتبنى نهجًا متنوعًا ومحترمًا في التواصل. يجب أن يتحلى بالحساسية والتفهم للقيم والمعتقدات المختلفة وأن يستخدم أساليب التواصل المناسبة للتفاوض وحل النزاعات.

31. **التواصل مع الأطراف المعنية:** بالإضافة إلى التواصل داخل الفريق، يجب على مدير المشروع أن يعتني بالتواصل مع الأطراف المعنية الأخرى المرتبطة بالمشروع. يشمل ذلك التواصل مع العملاء، والشركاء، والمستثمرين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب أن يكون التواصل متواصلًا وشفافًا مع الأطراف المعنية لضمان فهم متبادل وتحقيق الأهداف المشتركة.

32. **استخدام الاتصال الكتابي بشكل فعال:** يعتبر الاتصال الكتابي جزءًا هامًا من استراتيجيات التواصل الفعالة. يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على كتابة رسائل وتقارير ومستندات مهنية بشكل واضح ومنظم. ينبغي أن تكون الرسائل الكتابية موجّهة ومفصلة، وتتضمن المعلومات الهامة والتوجيهات الواضحة.

33. **الاستخدام المناسب للقنوات الاجتماعية:** في العصر الحديث، تلعب القنوات الاجتماعية دورًا مهمًا في التواصل. يمكن لمدير المشروع استخدام منصات التواصل الاجتماعي المناسبة للتفاعل مع الفريق والأطراف المعنية. يمكن استخدامها لمشاركة المعلومات الهامة، والتواصل اليومي، وإدارة التواصل الاجتماعي في المشروع.

34. **توضيح التوقعات وإدارة التغييرات:** يجب على مدير المشروع أن يكون واضحًا في توضيح التوقعات والمتطلبات المشروعة لأعضاء الفريق. ينبغي أن يعرفوا ما يتوقع منهم وما هي المخاطر والتحديات التي قد تواجهها المشروع. علاوة على ذلك، يجب أن يكون مدير المشروع مستعدًا لإدارة التغييرات والتعديلات في المشروع بشكل فعال ويتواصل بشكل مناسب لتوضيح الأثر واتخاذ القرارات المناسبة.

35. **متابعة وتقييم التواصل:** يجب على مدير المشروع أن يقوم بمتابعة وتقييم فعالية التواصل في المشروع. يمكن استخدام طرق مختلفة مثل التقييمات الدورية، واستطلاعات الرأي، وجلسات التقييم لتقييم جودة وكفاءة التواصل. يساعد ذلك في تحديد نقاط القوة والضعف في التواصل واتخاذ إجراءات تحسينية لضمان استمرارية التواصل الفعال.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة-

تشير خطة اتصالات المشروع إلى الاتفاقية التي تحدد نوع ووقت وكيفية تبادل المعلومات الرئيسية على فترات محددة، ويجب أن تتضمن الخطة معلومات مثل تحديثات الحالة والأسئلة المتعلقة بالمهام وتفاصيل الاجتماعات بما يسهل من الاتصالات التي تتم بين أفراد الفريق قدر الإمكان.

ترجع أهمية خطة الاتصال لدورها في إتاحة التواصل بين كلاً من المعنيين والعملاء، والمستقلين، وأعضاء الفريق، كما أنها تضع الحدود المهنية لتبادل المعلومات في حال الاختلاف حول وسائل التواصل المعتمدة من جميع الأطراف.

تتضمن خطة الاتصال الجيدة بعض الشروط التي تساعد على نجاحها، منها على سبيل المثال: وضع قائمة بالمعلومات التي يجب إيصالها خلال مراحل المشروع، مثل تحديثات الاجتماع ومخططات المحتوى. أيضاً، ينبغي تحديد اللغة المستخدمة في التواصل من حيث الرسمية، أو استخدام الضمائر الشخصية، أو كيفية تقديم الطلبات الخاصة للمتعاونين.

فضلاً عن ذلك، ينبغي وضع جدول زمني بالأحداث التي وقعت خلال أي مكالمات هاتفية مخططة مسبقاً، أو اجتماعات الحالة الافتراضية، أو تسجيلات الوصول الرقمية. من المهم أيضاً تعيين مراجعين للمهام وتحديد أدوات التواصل، والتاريخ والوقت المناسبين، ووتيرة كل نوع اتصال رئيسي. تشمل فوائد خطة الاتصال الجيدة بالمشروع الالتزام بالميزانية، والجدول الزمني، وتوقعات النطاق، ويمكن باستخدام الاستراتيجية الصحيحة حل معظم أعطال الاتصال الرئيسية قبل حدوثها. إن وجود خطة اتصال مسبقة يعزز من التركيز على إتمام المهمة بدلاً من بذل الجهد في التدقيق في عشرات الرسائل الإلكترونية للحصول على آخر تحديث للمعلومة أو الحالة.

توفر أيضاً خطة الاتصال الفعالة الجهد المبذول في الرد على الرسائل الفردية، وتضمن إطلاع جميع المعنيين على الحالة التي وصل إليها المشروع بالشكل المناسب، كما أنها تُعزز من استجابة فريق العمل للتغيير، وضمان إدارة جيدة للعملاء، ومستوى متميز من التواصل بين الأطراف.

-الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

أجرى (الربابعة، 1996) دراسة بعنوان نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين. وأوصت الدراسة بتصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية وتطوير قدراتهم في الاتصال الإداري مع المعلمين.

وقامت الباحثتان (داود وفريحات، 1996)، بدراسة عنوانها العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون في مدارس عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال لدى المرشد وفاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية. كما وجد أثر دال إحصائياً لعدد سنوات خبرة المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية، في حين لم تظهر النتائج أثراً لمتغير جنس المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية.

أما (الخوف، 1999) فقد قام بدراسة عنوانها مستوى فاعلية عملية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد. كان هدفها التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الاشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد نحو مستوى فاعلية عملية الاتصال الإداري السائد عن طريق التعرف على مدى توافر الخصائص التالية في نظام الاتصال السائد: الشفافية، التوقيت المناسب، الاهتمام والمشاركة، اختيار وسيلة الاتصال المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الاتصال السائد في الدوائر الحكومية في محافظة إربد وأهمها المعوقات الفردية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري تعزى على الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى

فاعلية نظام الاتصال الإداري تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي ومدة الخدمة.

وأجرى (الطروانة، 2003) دراسة بعنوان أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المستخدمة في هذه السلطة، وتحديد مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ومستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين، كما تهدف إلى تحديد أثر العوامل الديمغرافية على السلوك الإبداعي لدى المبحوثين . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان مرتفعاً وكذلك الحال بالنسبة لمستوى السلوك الإبداعي ومستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

-وجود أثر لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة (الأمر العادي، الاعتمادية، الاستجابة، التأكيدية، التعاطفية، خصائص المعلومات) في السلوك الإبداعي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

-وجود أثر لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. كما دلت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وأجرى (الذيابات، 2006) دراسة بعنوان مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري، وهي دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين. حيث هدفت إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارات الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء

في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري. وتوصلت الدراية إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة.

- أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.

- أن هنالك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

وأخيراً وليس أخراً أجرى (العنزي، 2010) دراسة بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية ، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات

الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير

معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية. وتطوير وسائل الاتصالات

الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك

الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

2. الدراسات الأجنبية:

قام (Engkavanish, 1999) بإجراء دراسة بعنوان **فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات**، هدفت إلى تحليل فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات في مؤسسات المشاريع الحديثة ، في ولاية سيجيريا في ألمانيا بينت الدراسة أن تطور المؤسسات من تقليدية إلى حديثة سببه وجود التقنيات وموظفين يتشاركون بالأهداف والمعلومات والمعرفة من أجل إنهاء المهمات، وقد حاولت الدراسة المقارنة بين الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التنظيمية الحديثة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال والمعلومات في المؤسسات الحديثة لها تأثيرات إيجابية على نجاح المشروع ورضا الأفراد فيه، كما أن نوعية المهمات والمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم استخراجها، وقد أكدت الدراسة أن مساهمة الاتصال والمعلومات تختلف بين المؤسسات الحديثة والمؤسسات التقليدية مما يؤدي إلى اختلاف في إدارة المؤسسة والاتصالات والمعلومات المستخدمة.

وأجري (Miller, 2000) دراسة بعنوان **أهمية مهارات الاتصال الإداري**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح الاختلافات في إدراكهم وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام و مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات.

هناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال حيث أن هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية ومهارات الاتصال.

كما أجري (Mohsen et al, al, 2000) دراسة بعنوان **مسح كمي لمدى معرفة الأطباء المقيمين في المستشفيات في إيران بمهارات الاتصال** ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى معرفة الأطباء في إيران بمهارات الاتصال، وذلك كون الصداقة والعلاقة الودية بين الطبيب والمريض أصبحت شيئاً حيوياً في تقديم الرعاية الصحية وزيادة درجة رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة لهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات الاتصال لدى عينة الدراسة كانت غير مرضية

عموماً، وأن الأطباء في إيران لديهم معرفة محدودة بمهارات الاتصال، كما كشفت الدراسة عن أن ثقة الأطباء الذكور بتوافر مهارات الاتصال لديهم كانت أكثر من ثقة الأطباء الإناث.

وقام (Tongue, et al, 2005) بإجراء دراسة بعنوان **مهارات الاتصال: الاهتمامات الأساسية للمرضى في الولايات المتحدة الأمريكية**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام العاملين في طب وجراحة العظام لمهارات الاتصال على درجة رضا المرضى عن الخدمات الصحية، ومساهمة ذلك في تحقيق الشفاء ، حيث تم إشراك الأطباء في برنامج تدريبي على كيفية التواصل مع المرضى ومراعاة اهتماماتهم الأساسية التي شملت المعاملة كشركاء واحترام قيمهم واهتماماتهم الفردية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وقد بينت الدراسة أن (٢٤ %) من المرضى المشمولين بالدراسة راضون عن أداء الأطباء في الاتصال، وأن الفجوة في الاتصال بين الأطباء والمرضى كانت في مجال مهارة الاستماع، والرعاية، والوقت الذي يمضيه الطبيب مع المريض.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنمية قدرات العاملين في الطب على استخدام مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية أثناء اتصالهم بالمرضى، والتركيز على أن يشتمل تدريس الطب على مواد حول مهارات الاتصال.

كما قام (Yamaguchi, 2005) بإجراء دراسة بعنوان **أساليب الاتصال بين الأفراد والعدالة الإجرائية في الإدارة للعاملين في اليابان**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد، والعدالة الإجرائية، وظروف الاستقرار الوظيفي للعاملين في اليابان، وتحديد أي من التكتيكات التي تستخدم في الاتصال بين الأفراد من الممكن استخدامها بفاعلية لتطوير مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية وتقليل مستوى عدم التأكد لديهم بالنسبة للاستقرار الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال والعدالة الإجرائية التي بدورها تؤثر في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

كما قام (Veronica & Tom, 2006) بإجراء دراسة بعنوان **مهارات الاتصال الإداري ودروس التنوعية الثقافية للعاملين في مجال الرعاية الصحية للأشخاص المصابين بأمراض الخلايا المزمنة، والتي أجريت في المملكة المتحدة**، حيث بينت الدراسة أن ضعف الاتصال بين الطرفين يؤدي إلى حالة من الشك وانعدام الثقة، ويدفع المرضى إلى التصرف بدعوانية ومعاداة القائمين بتقديم خدمات الرعاية الصحية. لذا فإن استعمال مهارات الاتصال الإداري الجيدة من قبل مقدمي الرعاية الصحية

يعتبر أمراً حيوياً ومهماً لممارسة تلك المهنة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نوع وطبيعة الاتصال والتدريب على الوعي الثقافي ذو أثر إيجابي وتأثير دائم على قدرات العاملين في الرعاية الصحية وطبيعة العلاقة والثقة التي تربطهم بالمصابين بأمراض الخلايا المزمنة.

كما قام (Nguyen & Hoai, 2023) بإجراء دراسة بعنوان **اتصالات السلامة في مشاريع البناء في فيتنام من وجهة نظر المقاولين**، حيث بينت الدراسة أنه لا يُعرف سوى القليل عن كيفية قيام المشاركين المحددين بإرسال وتلقي معلومات السلامة والتدريب، في حين أن السلامة دائماً ما تكون عاملاً أساسياً يساهم في نجاح المشروع. ولذلك فإن البحث الذي يدرس أنماط اتصالات السلامة، وخاصة في الأسواق الناشئة مثل فيتنام، أمر ضروري. تم جمع البيانات من خلال دراسات الحالة والمقابلات مع ستة مديري المقاولين في مشاريع مختلفة. تقدم هذه الورقة منهجاً لتحليل الشبكات الاجتماعية تم استخدامه في مجموعة واسعة من التطبيقات والتخصصات لتحليل وقياس كيفية حدوث التواصل الآمن بين المشاركين في المشروع. وأظهرت النتائج أن هناك تجمعاً في طريقة تواصل المنظمة حول السلامة المهنية. وفي الوقت نفسه توجد علاقة بين وتيرة تبادل المعلومات حول السلامة المهنية والرضا عن سلامة العمل في المشروع لدى مديري المقاولين. في البداية، يمكن الافتراض أن وتيرة تبادل المعلومات حول السلامة المهنية في فيتنام مماثلة لتلك الموجودة في العديد من البلدان الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، تحتوي المشاريع على مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال الخاصة بالسلامة المهنية. فيما يتعلق بقابلية التطبيق، يمكن لمقاييس مثل تلك المعروضة في هذه الورقة أن تكون بمثابة مجموعة رائدة من مؤشرات أداء السلامة، والتي يمكن قياسها وتصميمها بسرعة في بداية المشروع وطوال فترة تنفيذ المشروع.

وقد أجري (Myat, 2023) بإجراء دراسة بعنوان **تعزيز التعاون المبكر والتواصل والاستفادة من استخدام BIM بين أصحاب المصلحة في المشروع لتوليد المعرفة الفعالة في بروتوكولات المعلومات** وبما أن المعرفة هي أحد الأصول الرئيسية لكل منظمة في صناعة البناء والتشييد لأنها تشكل الأساس لاتخاذ القرارات الفعالة، وبالتالي توفر لهم ميزة تنافسية. تعد إدارة المعرفة (KM) في مشاريع البناء مهمة في تسهيل التحسينات في عملية صنع القرار، وخلق القيمة، وزيادة الإنتاجية. يمكن لمفهوم BIM أن يسهل إدارة المعرفة من خلال تمكين أطراف المشروع (المعينين والمعنيين) من تبادل المعلومات والوصول إلى المعرفة بطريقة منسقة. ويمكنه أيضاً تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء المشروع من خلال النقاط وتخزين وتمثيل ومشاركة/نقل المعرفة الممثلة في نماذج البناء، بالإضافة إلى تدقيقها لاسترجاع البيانات. على الرغم من أن BIM يضمن أن المعرفة تمثل نماذج البناء في جزء من نظام

التتبع السريع، فإن التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء المشروع يعد استراتيجية حاسمة يمكنها تحسين إدارة المعرفة وتقديم مزايا تنافسية لإدارة المعلومات (IM) في مشاريع البناء. الهدف الرئيسي من هذه الورقة البحثية هو استكشاف كيف يساهم التعاون والتواصل من خلال اعتماد BIM في إدارة المعرفة في مشاريع البناء. استراتيجية البحث المعتمدة هي مراجعة الأدبيات التكاملية. بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة حول أهمية BIM والتعاون المبكر والتواصل بين أعضاء المشروع الرئيسيين في ضمان توليد المعرفة الفعالة في بروتوكولات المعلومات، تقدم الورقة رؤى حول حالة مشاكل إدارة المعرفة الحالية في مشاريع البناء والاستفادة من استخدام BIM في المعرفة الممثلة. إدارة نماذج البناء. تكشف النتائج أن قدرة إدارة المعرفة يتم تعزيزها من خلال التعاون المبكر والتواصل والاستفادة من استخدام BIM في المراحل المبكرة للمشروع حيث يوفر ذلك تدفقاً تفاعلياً للمعلومات في إدارة توليد المعرفة (أي نتائج البحث) التي يمكن الوصول إليها بشفافية وقابلة للتنفيذ. في بيئة تعاونية لأعضاء المشروع متعدد التخصصات. يتكون سير العمل المقترح لتوليد المعرفة، والذي يعد المساهمة الرئيسية لهذه الورقة، من ست خطوات ويستند إلى اعتماد نهج دورة حياة إدارة المعرفة المدعم بـ BIM. تخلص هذه الورقة إلى أن سير العمل هذا يمكن أن يفيد جميع أصحاب المصلحة في المشروع من التعيين والقيادة المعينة والأطراف المعينة من خلال تقديم عملية إدارة المعرفة التعاونية طوال دورة حياة المشروع في ظل بيئة BIM.

و قد قام (Yakubu, 2024) بإجراء بحث ودراسة عن تقييم الإدارة الفعالة لاتصالات المشروع في مشاريع البناء في غانا، حيث قام بتوضيح اعتماد جميع مراحل البناء المختلفة على المتخصصين الذين يقومون بنقل المعلومات المناسبة وذات الصلة لتطوير تصميم قابل للبناء يلبي متطلبات العميل. مع تطور المشروع وتحقيق التصميم، يجب نقل المعلومات في شكل رسومات ومواصفات وطرق البناء من خبير إلى آخر. لذلك، يعد استخدام طريقة اتصال ووسيلة اتصال مناسبة لحل مشكلات البناء والتصميم أمراً ضرورياً. من أجل تقدير التواصل بشكل كامل في صناعة البناء في غانا، تم طرح الأسئلة التالية للبحث: كيف يتواصل محترفو المشاريع بشأن مشاريع البناء في غانا؟ كيف يقدر محترفو المشاريع فعالية التواصل في مشاريع البناء؟ أيضاً، يتم إجراء البحث لمعرفة ما إذا كان التواصل الخاص بالمشروع له أي تأثير على تسليم المشروع في غانا. شمل البحث 97 متخصصاً يعملون مع الاستشاريين وعملاء المشاريع والمقاولين الحاصلين على تصنيف D1K1. أثبت البحث أنه داخل صناعة البناء في غانا، هناك تقدير قوي لأهمية التواصل بين المشاريع وأهميته داخل الصناعة. في الواقع، تم إنشاء مستويات وقنوات اتصالات مختلفة داخل صناعة البناء والتشييد، ولا

سيما التواصل بين العملاء والاستشاريين أو الاستشاريين والمقاولين. وعلى الرغم من ذلك، كانت هناك عوائق كثيرة أمام التواصل الفعال بشأن مشاريع البناء في غانا.

وأخيراً وليس أخراً قد قام (Iwona, 2024) بإجراء دراسة عن "استمع، تحدث، افهم. التواصل بين الأشخاص في المشاريع المتقدمة"، حيث أن تشير الدراسات التي أجريت في جميع أنحاء العالم حول التركيبة السكانية البشرية بوضوح إلى أن المجتمع الحديث "يتقدم في السن". وتظهر المؤشرات الديموغرافية ديناميكية هذه العملية، وبالتالي فإن اتجاه شيخوخة السكان سيزداد حدة في السنوات المقبلة. وهذا هو سبب أهمية تنشيط ونشاط كبار السن، وهذا شرط للعمل في المجتمع، ولعب الأدوار الاجتماعية المحددة، وتلبية الاحتياجات الحيوية والنفسية الاجتماعية، وقبل كل شيء، التواصل. غيابيه يمكن أن يسبب الإعاقة التدريجية والعزلة الاجتماعية والشعور بالوحدة. ولهذا السبب فإن تفعيل مشاريع كبار السن التي تهدف إلى زيادة الاستقلال ومواجهة خطر التهميش الاجتماعي أمر في غاية الأهمية في حياة كبار السن. وكان هدف البحث تحديد العوامل التي تحدد التواصل السليم مع كبار السن. وشملت الدراسة 86 من كبار السن المشاركين في مشروع التخرج بعنوان: "العاطفة - وصلة للشباب الأبدي". تم استخدام استراتيجية نوعية لجمع وتحليل البيانات باستخدام المقابلات المصنفة جزئياً. ومن أجل استكمال المعلومات التي تم الحصول عليها خلال المقابلات، تم إجراء تحليل للوثائق التي يحتفظ بها كبير منظمي المشروع. وتم تقسيم عرض نتائج الدراسة إلى ثلاثة مجالات تتعلق بالاتصال: الاستماع، التحدث، الفهم. من أجل بناء تواصل شخصي فعال مع كبار السن، من المهم فهم التجارب الفردية والاحتياجات والتوقعات والاهتمامات المحددة. بالنسبة لكبار السن، فإن العناصر المهمة في عملية التواصل بين الأشخاص هي: التعاطف، والصبر، والالتزام، بالإضافة إلى فهم أوجه القصور المتعلقة بعملية الشيخوخة. إن الانفتاح في التعبير عن الرغبات والاحتياجات من قبل كبار السن يعزز التقدير والاستماع. يلاحظون في بيئتهم العائلية عجزاً في مجال الاستماع الفعال، فضلاً عن طفولية الرسالة الموجهة إليهم. يؤكدون على الأهمية البالغة للتواصل في حياتهم، ويحددون نقصه بالوحدة والعزلة. ويعتقدون أن النشاط الذي يقومون به في المجالات السمعية والحركية والمعرفية يؤثر على إبطاء عملية الشيخوخة، كما يساعد في التواصل. مع الأخذ في الاعتبار نتائج الدراسة، ينبغي اقتراح زيادة وعي الأشخاص العاملين في المشاريع العليا بشأن تفاصيل التواصل بين الأشخاص مع كبار السن من خلال تنظيم التدريبات التعليمية في هذا المجال، والتي ينبغي أن تنعكس في اللوائح القانونية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن ملاحظة الأمور الآتية:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التواصل بين المديرين والعملاء المختلفين من أصحاب المصلحة حتي أعضاء فريق العمل داخل المنظمات المختلفة حول العالم العربي والعالمي وقد ركزت معظم الدراسات علي علاقات التواصل الفعال والمشاكل التي من الممكن أن تؤدي الي عراقيل داخل بيئة المكان سواء بيئة المشروع أو بيئة المنظمة ككل والخلافات التي قد تؤدي الي توقف الاعمال داخل المنظمة بسبب ضعف التواصل وكذلك النجاحات والمؤثرات التي أدت الي نجاح واستمرارية المنظمات والمشاريع الانشائية والتنفيذية والتي تؤدي في النهاية الي اغلاق المشروع والاستفادة القصوي من تنفيذه.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- لقد بحثت هذه الدراسة في مهارات التواصل المختلفة في بيئة المشروعات الهندسية وإدارة المشاريع المتقدمة (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات والتواصل الالكتروني والاجتماع مع العملاء المختلفين)، وأثر فاعليتها على توفير بيانات ومعلومات بخصائص محددة هي: (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها).
- سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية بين العملاء المختلفين داخل المشاريع على فاعلية القرارات الادارية المتخذة والتي سيتم تنفيذها حسب رؤية مديري المشاريع بعد الانتهاء من التواصل بينه وبين العملاء، لدى المكاتب الهندسية ومكاتب إدارة المشاريع، من خلال عينة من العاملين فيهم.
- جاءت هذه الدراسة لتبين الانعكاسات الإيجابية نتيجة للتعرف على أثر الاتصالات الإدارية المثمرة بين مديري المشاريع والعملاء المختلفين داخل منظومات المشاريع وعلى فاعلية القرارات الادارية لدى مكاتب ادارة المشاريع.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

-مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور التواصل بمختلف ألوانه في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في المكاتب الهندسية ومكاتب إدارة المشاريع والتعامل بين مدراء المشاريع والعملاء المختلفين.

وفي هذا الفصل تمّ توضيح منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ثم وصف الإجراءات التي تم بها اختيار عينة الدراسة، وأداة الدراسة التي تم إعدادها وتطويرها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي وتصميم الدراسة.

-المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية، واستُخدمت الاستبيانات وسيلة لجمع البيانات.

-مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء المشاريع و الموظفين والعملاء المختلفين بعض المكاتب الهندسية ومكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 50 حالة، والجدول رقم (1-3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب وظيفة كل حالة

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	العميل	13	26.0	26.0	26.0
	مدير المشروع	37	74.0	74.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(1-3) مجتمع الدراسة في بعض المكاتب الهندسية ومكاتب إدارة المشاريع

- عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من بعض مرآء المشاريع والعملاء المختلفين في بعض المكاتب الهندسية وإدارة المشاريع، أي أنه تم استخدام أسلوب العينة العشوائية كون مجتمع الدراسة كبير حيث تم إرسال (100) استبيانة واسترد (50) منها وتم توزيع أفراد مجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول (2-3)

المتغير	الفئة	التكرار	%
الجنس	ذكر	25	50
	أنثي	25	50
العمر	30-27 سنة	5	10
	35-31 سنة	35	70
	39-36 سنة	10	20
سنوات الخبرة	3-0 سنوات	20	40
	6-4 سنوات	13	26
	أكثر من 7 سنوات	17	34

(2-3) خصائص عينة الدراسة

- أداة البحث:

قام الباحث بتصميم الاستبيانة بغرض جمع البيانات اللازمة حيث تكونت الاستبيانة من جزئين:

1- الجزء الاول: وتضمن العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة وسنوات الخبرة للمستجيب)

2- الجزء الثاني: وتضمن فقرات الاستبيانة التي بلغت (9) فقرات موزعة علي حسب طبيعة مجال عمل مدير المشروع والعميل في مجتمع الدراسة.

-مصادر البيانات المستخدمة:

اعتماداً على نموذج الدراسة، فقد تم اعتماد نوعين من البيانات، النوع الأول البيانات الثانوية وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في الكتب ذات العلاقة، وكذلك الدراسات السابقة التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة.

أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية التي تم اعتمادها لإعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة من خلال أسئلة محكمة من ذوي الاختصاص، حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات العربية الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، للاستفادة منها في إعداد الإطار النظري المتعلق بطرق التواصل المختلفة بين مدراء المشاريع والعملاء المختلفين سواء داخل المنظمة أو أصحاب المصلحة والتعرف على أهم المؤشرات والمقاييس المستخدمة في تقييم طرق التواصل واتخاذ القرارات الناجحة مع العملاء وأصحاب المصلحة.

-حدود البحث:

تمت الدراسة في حدود بعض المكاتب الهندسية ومكاتب ادارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية وبالتحديد في مدينتي جدة والدمام حيث يتواجد الباحثان المقيمان علي البحث وتمت الدراسة علي عينة من مدراء المشاريع والعملاء في نطاق المدينتين وبمعرفة الباحثان وقد قاموا بتحديد عينات البحث وقصرها علي بعض مدراء المشاريع المتواجدين وبعض العملاء داخل المنظومة التي يديرها مدير المشروع.

-متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل : فاعلية التواصل والتعامل : (أنماط ووسائل ومهارات) .
- المتغير الوسيط: طرق التواصل والتعامل (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة).
- المتغير التابع : العلاقة بين مدير المشروع والعميل : (توقيت اتخاذ القرار، وسهولة تنفيذه، وقبوله من قبل أصحاب المصلحة المعنيين).

- أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الدراسة إحصائيا استخدمت برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
(Statistical Package for Social Sciences) ((SPSS))

ومن خلالها اعتمدت الأساليب الإحصائية والتحليلية الآتية:

1- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cornobach Alpha) بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات

على فقرات الاستبيان.

2- التكرارات والنسب المئوية، بهدف وصف العينة، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف

الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة.

3- معامل الارتباط والانحدار البسيط : يستخدم الارتباط البسيط لغرض قياس قوة وطبيعة

العلاقة بين متغيرين، أما الانحدار البسيط فيستخدم لأغراض ثبات العلاقة التأثيرية بينهما.

4- اختبار (F): للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

5- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): بهدف قياس مدى الاختلاف في

المتغيرات وتحديد المتغيرات المستقلة ذات الأثر الأكبر في الدراسة.

- إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1- مراجعة الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- العودة إلى قواعد البيانات العالمية والاطلاع على الدراسات المتوفرة على شبكة الانترنت.

3- تطوير استبيانة بمجالات متعددة لجمع البيانات اللازمة، وتم التأكد من صدق الاستبانة

وملاءمتها لأغراض الدراسة من خلال عرضها على بعض مديري المكاتب اصحاب الخبرات العالية.

وتم التأكد من ثباتها باستخدام معدلة كرونباخ ألفا.

4- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واستردادها، حيث أنه تم استخدام أسلوب العينة العشوائية

للعينة كون مجتمع الدراسة كبيراً حيث تم توزيع (100) استبانة، لكن ما تم استرداده بلغ (50) استبانة أي ما نسبته 50% فقط من مجموع الاستبانات المرسلة، وبذلك يصبح حجم العينة النهائي (50) مفردة دخلت التحليل الاحصائي، ويعود نقصان عدد الاستبانات المفقودة الى أن بعض العاملين لم يتعاونوا مع الباحث، إضافة إلى عدم صلاحية بعض الاستبانات للتحليل الاحصائي.

5- تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

6- مناقشة النتائج وتفسيرها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

-مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

-تحليل البيانات:

أولاً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "من هو صاحب المصلحة":

يوضح الجدول (1-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بمفهوم ومعني وتعريف من هو صاحب المصلحة في المشاريع المختلفة وهي كالتالي:

في وجهة نظرك من هو صاحب المصلحة					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	العميل	13	26.0	26.0	26.0
	كلاهما	21	42.0	42.0	68.0
	مدير المشروع	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(1-4) تعريف صاحب المصلحة حسب وجهات نظر العينات المستخدمة في البحث

يظهر من الجدول (1-4) أن النسبة الحقيقية الصالحة لتعريف ماهية صاحب المصلحة من وجهة نظر العينات المستخدمة في هذا البحث أن صاحب المصلحة هو الذي بيده القرارات التنفيذية الخاصة بالمشروع سواء كان مدير المشروع أو العميل وذلك بنسب مختلفة، حيث ان يمكن القول ان صاحب المصلحة هو العميل وذلك بنسبة تراكمية 26%، بينما صاحب المصلحة من وجهة نظر أخرى للعينات المستخدمة هو مدير المشروع وذلك بنسبة تُقدر بـ 32%،

والنسبة الأكبر من العينة المستخدمة رأت أن صاحب المصلحة هو كلاهما (مدير المشروع والعميل) وذلك بنسبة وصلت لـ 42% حيث أن دور كلا منهما في المشروع كبير وهام لإنجازه في التوقيت والجودة والتكلفة المحددة منذ البداية.

ثانياً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "تفضل ان تكون العلاقة بين مدير المشروع والعميل تتسم بروح الفريق والتعاون":

يوضح الجدول (2-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بالعلاقة بين مدير المشروع والعميل من حيث طريقة التعامل وشكلها واتسامها بروح الفريق والتعاون بينهما في المشاريع المختلفة وهي كالتالي:

تفضل ان تكون العلاقة بين مدير المشروع والعميل تتسم بروح الفريق والتعاون					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	اوافق	33	66.0	66.0	66.0
	لا اوافق	4	8.0	8.0	74.0
	محايد	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(2-4) شكل العلاقة بين مدير المشروع والعميل خلال مراحل تنفيذ المشروع

يظهر من الجدول (2-4) أن النسبة الحقيقية الصالحة موافقة بالنسبة الأكبر من العينة المستخدمة علي أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل خلال مراحل تنفيذ المشروع يجب أن تتسم بروح الفريق والتعاون بينهما لإنجاز المشروع بالشكل المطلوب والوقت والتكلفة المحددة لها، حيث وصلت النسبة المئوية إلي 66%، كما أن نسبة عدم الموافقة للعينة المستخدمة إلي 8% فقط. وقد قام بالتصويت بالحياد في الرد علي السؤال المطروح نسبة تقدر بـ 26%.

ثالثاً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "تفضل ان تكون العلاقة بين مدير المشروع والعميل في إطار عقد المشروع":

يوضح الجدول (3-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بالعلاقة بين مدير المشروع والعميل خلال فترة وجودهما سوياً خلال تنفيذ المشروع، أي في إطار عقد المشروع فقط وهي كالتالي:

يجب ان تكون العلاقة بينهم في إطار عقد المشروع					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	اوافق	22	44.0	44.0	44.0
	لا اوافق	4	8.0	8.0	52.0
	محايد	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(3-4) علاقة مدير المشروع بالعميل في إطار عقد المشروع

يظهر من الجدول (3-4) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة علي أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل يجب أن تكون في إطار عقد المشروع خلال تواجدهم معاً في مراحل تنفيذ المشروع فقط وذلك بنسبة وصلت لـ 44%، كما أن نسبة عدم الموافقة في أن تكون العلاقة فقط خلال إطار المشروع ويجب ان تستمر لبعد الانتهاء من تنفيذ المشروع قد كانت 8% فقط. وقد قام بالتصويت بالحياد في الرد علي الاستفسار وفي قناعاته ألا يكون هناك علاقة بينهما في إطار عقد المشروع أو بعده بنسبة مئوية عالية وصلت لـ 48%.

رابعاً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "ماهية طرق التواصل بين مدير المشروع والعميل":

يوضح الجدول (4-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بطريقة التواصل الفعال بين مدير المشروع والعميل خلال فترة تنفيذ المشروع، وهل الطريقة مباشرة مع العميل أو غير مباشرة وهي كالتالي:

طرق التواصل بين مدير المشروع والعميل					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	غير مباشرة	8	16.0	16.0	16.0
	مباشرة	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(4-4) طريقة التواصل الفعالة بين مدير المشروع والعميل

يظهر من الجدول (4-4) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة علي أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل يجب أن تكون بطريقة مباشرة بدون أي وسيط أو مرحلة انتقالية للمعلومات بينهما وذلك بنسبة عالية وصلت لـ 84%.

ولكن كذلك توجد نسبة ولو كانت منخفضة تُفضل أن تكون طريقة التواصل بين مدير المشروع والعميل أن تكون بطريقة غير مباشرة في وجود وصيت متقاهم بينهما لتوصيل المعلومات بطريقة سلسلة من وجهة نظرهم.

خامساً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "هل مدير مشروع يجب ان يكون مؤهل حتى يكون المشروع فعال":

يوضح الجدول (5-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بمدير المشروع خصوصاً وهل خبراته تؤهله ليكون مديراً للمشروع لكي يكون المشروع فعال وهي كالتالي:

مدير مشروع يجب ان يكون مؤهل حتى يكون المشروع فعال					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	اوافق	42	84.0	84.0	84.0
	محايد	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(5-4) خبرات مدير المشروع ومؤهلته ليكون المشروع فعال

يظهر من الجدول (5-4) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة علي أن مدير المشروع يجب أن يكون مؤهلاً بشكل كبير لقيادة وإدارة المشروع بكشل فعال، حيث وصلت النسبة إلي 84% وهي نسبة متوقعة للغاية.

وقد قام بالحياد في الرد علي التساؤل من العينة المستخدمة نسبة مئوية قُدرت بـ 16%.

سادساً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "العميل المالك للمشروع يجب ان يكون صاحب القرار":

يوضح الجدول (4-6) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بالعميل مالك المشروع بشكل مباشر خصوصاً في موضوع اتخاذ القرار خلال فترة تنفيذ المشروع والمسئولية الكبيرة المتعلقة علي من هو صاحب المسئولية في اتخاذ القرار وهي كالتالي:

العميل المالك للمشروع يجب ان يكون صاحب قرار					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	اوافق	34	68.0	68.0	68.0
	لا اوافق	4	8.0	8.0	76.0
	محايد	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(4-6) صاحب القرار خلال فترة تنفيذ المشروع

يظهر من الجدول (4-6) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة قد تراءت أن العميل مالك المشروع هو صاحب ومُتخذ القرارات المختلفة أثناء مراحل تنفيذ المشروع وذلك في حالات الاختلافات بينه وبين مدير المشروع، حيث وصلت النسبة لـ 68%، كما وُجدت نسبة من العينة المختلفة تراءت أنها غير مُحبذة لفكرة ان مالك المشروع هو من يتخذ القرار وذلك في حالة عدم خبرته بإدارة المشروعات وذلك بنسبة تصويت وصلت الي 8%.

وقد قام بالحياد في الرد علي التساؤل من العينة المستخدمة نسبة مئوية قُدرت بـ 24% حيث كشفت أن القرار يجب ان يُتخذ بين العميل ومدير المشروع وبالاتفاق بينهما لمصلحة المشروع.

سابعاً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "عند وجود صعوبات في المشروع من الشخص المسؤول":

يوضح الجدول (7-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بالشخص المسؤول مسؤولية مباشرة عند وجود صعوبات أثناء تنفيذ المشروع والذي تكون المسؤولية مُلقاة عليه بشكل كامل وهي كالتالي:

عند وجود صعوبات في المشروع من الشخص المسؤول					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	العميل	12	24.0	24.0	24.0
	مدير المشروع	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(7-4) المسؤول عن القرارات عند وجود صعوبات في المشروع

يظهر من الجدول (7-4) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة قد تراءت وبنسبة كبيرة أن مدير المشروع هو المسؤول بشكل رئيسي في اتخاذ القرارات الحاسمة عند وجود صعوبات كبيرة في أي مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع المختلفة وذلك بنسبة وصلت لـ 76%. وكان هناك رأي آخر من العينة المستخدمة رأيت ان العميل يجب ان يكون حاسماً في اتخاذ القرارات عند وجود صعوبات كبيرة في مراحل تنفيذ المشروع، وقد وصلت النسبة الي 24%.

ثامناً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "يجب ان يكون العميل ذو خبرة كافية":

يوضح الجدول (8-4) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بكون العميل يجب أن يكون ذو خبرة كافية في ادارة المشاريع وفي طبيعة تنفيذ المشروع وهي كالتالي:

يجب ان يكون العميل ذو خبرة كافية					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	اوافق	36	72.0	72.0	72.0
	محايد	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(8-4) الخبرة العملية للعميل

يظهر من الجدول (8-4) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة قد تراءت وبنسبة كبيرة أن العميل يجب أن يكون لديه خبرة كافية في إدارة المشاريع وفي طبيعة المشروع ذاته حتي يتم تنفيذ المشروع بدون صعوبات كبيرة وذلك للتوافق بين أفكار العميل ومدير المشروع وقد وصلت النسبة إلي 72%.

وقد قام بالحياد في الرد علي التساؤل من العينة المستخدمة نسبة مئوية قُدرت بـ 28%.

تاسعاً: النسبة المئوية الصالحة لعبارة "المسؤول عن وضع خطط تصحيحية للمشروع":

يوضح الجدول (4-9) النسب المئوية المختلفة للعبارة المستخدمة التي تتعلق بمسؤولية وضع الخطط التصحيحية للمشروع أثناء التنفيذ لتجنب الانحرافات الواردة التي قد تحدث أثناء مراحل التنفيذ المختلفة للمشروع وتقليل المخاطر التي قد تحدث وهي كالتالي:

المسؤول عن وضع خطط تصحيحية للمشروع					
		عدد العينة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	العميل	14	28.0	28.0	28.0
	كلاهما	8	16.0	16.0	44.0
	مدير المشروع	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

(4-9) المسؤول عن وضع الخطط التصحيحية للمشروع

يظهر من الجدول (4-9) أن النسبة المئوية الحقيقية الصالحة من العينة المستخدمة قد تراءت أن مدير المشروع يجب أن يوضع علي كاهله مسؤولية وضع الخطط التصحيحية للمشروع عند الانحرافات الكبيرة والتي قد تؤدي الي مخاطر ومشاكل كبيرة لجودة وتكلفة المشروع علاوة علي التأخيرات التي قد تحدث بسبب هذه الانحرافات، حيث وصلت النسبة الي 56%.

وكذلك تراءت نسبة وصلت لـ 28% أن العميل هو الشخص المسؤول عن وضع الخطط التصحيحية للمشروع.

وقد ترائي نسبة من العينة المستخدمة قُدرت بـ 16% أن كلاً من مدير المشروع والعميل يجب أن يضعوا سوياً وبإجماع بينهما التصورات والخطط التصحيحية للمشروع عند الانحرافات لتجنب المخاطر الواقعة بسبب هذه الانحرافات والتي ستؤول بالنهاية الي مشاكل أثناء التنفيذ.

-النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من العينة المستخدمة في الاستبيان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي:

1- تبين أن صاحب المصلحة في المشروع هو كلاً من مدير المشروع والعميل علي حدٍ سواء حيث أن كلاهما يحمل مصلحة في الانتهاء من المشروع علي الوجه الامثل. فمدير المشروع صاحب مصلحة في أثناء تخطيط وتنفيذ وتصحيح وتسليم المشروع علي الوجه الاكمل لمالك المشروع حيث يُعد هذا نجاح كبير له ولفريق العمل الخاص بالمشروع. والعميل أيضاً صاحب مصلحة في الانتهاء من تنفيذ المشروع في الوقت والجودة والتكلفة المُتفق عليها من البداية واستلام المشروع للبدء في استخدامه وتحقيق الارباح المرجوة منه سواء كانت أرباح مادية أو معنوية.

2- كما تبين أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل مالك المشروع يجب أن تتسم بروح التعاون وروح فريق العمل الواحد أثناء فترة تجهيز وتنفيذ المشروع حتي الانتهاء من عمليات التنفيذ والتسليم والبدء في التشغيل وذلك لأن روح الفريق الواحد التي تسيطر علي الاعمال ستؤدي في النهاية الي سلاسة ووضوح أثناء التنفيذ وجودة علي اعلي مستوي بعد الانتهاء من التنفيذ.

3- وتبين أيضاً أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل من المُفضل أن تكون في إطار عقد المشروع وأثناء عملية التنفيذ حتي التسليم النهائي وذلك لأن العلاقات خارج المشروع من الممكن أن تتسم بالشخصية الزائدة عن الحد التي قد تؤثر في قرارات مدير المشروع والعميل سواء قد تحدث خلافات عند وجود مشاكل اثناء عملية التنفيذ للمشروع.

4- وأيضاً من النتائج المهمة للاستبيان المذكور أعلاه أن العلاقة بين مدير المشروع والعميل يجب أن تتسم بالشفافية والمباشرة دون أي عوائق أو وسطاء بينهما حتي تكون التقارير والمعلومات التي يجب ان تصل من مدير المشروع للعميل والعكس أن تكون واضحة وصريحة سواء كانت مشاكل موجودة أو اقتراحات من الممكن أن تفيد في التنفيذ للمشروع.

5- كما تبين أن مدراء المشاريع يجب أن يكونوا مؤهلين بشكل كامل وبشكل مُرضي حتي يكون تنفيذ المشروع فعالاً لمنع وتقليل حدوث مشاكل اثناء مراحل التنفيذ المختلفة ويكون مسيطراً علي فريق العمل الذي يعمل تحت قيادته ومنع حدوث صراعات داخلية والتي ستؤدي بالتبعية الي أن يكون المشروع فعال.

6- وتبين أيضاً أن مالك المشروع هو صاحب القرار الحقيقي أثناء حدوث النزاعات اثناء تنفيذ المشروع عن مدير المشروع وذلك عند فهم ماهية المشاكل الحاصلة والتي يجب اتخاذ قرار مناسب لحلها، وفي رأي العينة أن المالك هو صاحب السلطة في اتخاذ القرارات المصيرية في تحديد اتجاهات المشروع.

7- كما أوضحت نتائج البحث أن مدير المشروع هو المسئول عن معالجة التحديات والصعوبات الحاصلة أثناء عمليات التنفيذ والذي يقوم بتحليل الصعوبات والمخاطر التي قد تنتج عن حدوثها والخطوات والخطط التي يجب تحيدها واستخدامها لتفادي هذه الصعوبات وعلاجها ومنع حدوثها إن أمكن.

8- كما أنه من المفضل حسب رأي مدراء المشاريع والعملاء من العينة المستخدمة للاستبيان أن يكون العميل أو المالك للمشروع علي خبرة ودراية كافية في إدارة المشروع وطرق تخطيط وتنفيذ المشروع المختلفة حتي لا يقع فريسة لمدير مشروع لا يعمل بشكل سليم وكذلك حتي يكون فترة المشروع سلسلة في التعامل حيث أن فهم طريقة العمل وإدارة الموقع تُسهل علي مدير المشروع الكثير لتوصيل المعلومات المراد إيصالها للمالك في مراحل التنفيذ المختلفة وكذلك المشاكل التي تحدث يُمكن ان تتلاشي عند فهم المالك كيفية إدارة المشروع والتي سوف تقلل بالتبعية من المخاطر التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع.

9- ومن النتائج المهمة التي وضحت أن مدير المشروع هو الشخص المسئول بنسبة كبيرة علي وضع الخطط التصحيحية عند حدوث انحرافات في مراحل تنفيذ المشروع المختلفة حيث أنه يقوم بضع الخطط ودراستها واستقدام الاشخاص المناسبين الذين سيقومون بتنفيذ هذه الخطط وهذه التصحيحات وكذلك قدرته علي استخدام الموارد التي تساعد علي تصحيح الانحرافات.

-التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت لها يمكن تقديم بعض التوصيات نورها على

النحو التالي:

1- تحديد من هو صاحب المصلحة الرئيسي في المشروع قبل البدء في التخطيط والتنفيذ للمشروع والذي سيؤدي تباعاً الي تحديد المسؤوليات في المراحل التالية للتنفيذ.

2- يجب أن تتسم العلاقة بين مدير المشروع والعميل بالود وروح فريق العمل الواحد والذي سيؤدي بالتبعية الي تنفيذ وتسليم المشروع بسلاسة وبأقل الصعوبات والمخاطر الممكنة.

3- علاقة مدير المشروع بالعميل من المهم أن تكون في إطار عقد المشروع لأسباب كثيرة سبق شرحها وذلك سيؤدي بالنهاية الي الوضوح في مراحل التنفيذ المختلفة.

4- الشفافية والوضوح والمباشرة في التعامل بين مدير المشروع والعميل من العوامل المهمة في ادارة المشروع من المهم تنفيذها والاهتمام بها.

5- اختيار مدير المشروع المؤهل من أهم الخطوات الواجب اختيارها قبل البدء في التخطيط لتنفيذ المشروع حتي يكون المشروع فعالاً.

6- مالك المشروع يجب أن يكون صاحب القرارات المهمة في المشروع وعند وجود صراعات بينه وبين مدير المشروع.

7- مدير المشروع الكفاء هو الذي يكون قادر علي معالجة الصعوبات وتقليلها أثناء التنفيذ وهذا من واجباته ومهامه المباشرة.

8- العميل أو ممثله في المشروع من المهم أن يكون لديه خبرة وخلفية كبيرة في ادارة المشاريع والتي ستؤدي بالنهاية الي الانتهاء من التنفيذ وتسليم المشروع بشكل يُري جميع الاطراف.

المراجع

-المراجع العربية-

- الأسمر، هنادي (2000)، " مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في إربد "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية - جامعة اليرموك.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2005)، "السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو هميس، محمد عبد الكريم (2007)، بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية.
- البكري، ثامر (2009)، "الاتصالات التسويقية والترويج". عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجوهر، محمد ناجي (2000)، "الاتصال التنظيمي". العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- حجاجبة، علي خلف (2004)، "اتخاذ القرارات الإدارية". عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد (2003)، "القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم". عمان: دار الكندي.
- حيدر، معالي (2002)، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الخولف، إبراهيم (1999)، "مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني رسالة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
- الخوالدة، رياض عبد الله (2005)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

- داود، نسيمه، وفريحات، شيرين (1997)، " العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون"، مجلد (1)، عدد (21)، ص 47 الي 56.
- الذيابات، أحمد سليمان (2006)، "مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- الزعبي، خالد (2005)، "مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك علي فاعلية الاتصال الإداري"، مجلة دراسات العلوم الإدارية.
- عايد، محمد دخيل (2004)، " معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليه". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- العثيمين، فهد بن سعود (2004)، "الاتصالات الإدارية ماهيتها - أهميتها - أساليبها". الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العدوان، شاكر أحمد طلال (2006)، " أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
- ماهر، أحمد (2004)، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمود، منال طلعت (2003)، "الاتصال الإداري". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- مسلم، علي عبد الهادي (1994)، "نظم المعلومات الإدارية". الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.
- هلال، محمد عبد الغني (1999)، "مهارات الاتصال: فن الاستماع والحديث". القاهرة مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

-المراجع الأجنبية-

- Ashram , H . (2005) . **Leader ship Decision Making** . USA : Harvard Press .
- Chandan, Jit S.,(2005) . **Organizational Behavior**, ed 3, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD.
- Daft, Richard L. and Noe, Raymond A. (2001), **Organizational Behavior**, New York, Harcourt College.
- Dinock, M.E (2000), **Public Administration**, 3rd, Oxford & IBH. Publishing Co. New Delhi.
- El-Uteibi, Subhi (2005), **Effective Communication and Personal Business Skills**, ed 1, Amman: Dar Al Hammed.
- Engkavanish Sujira. (1999). **Analysis of the Effectiveness of communication and information Sharingin Virtual Project organizations**, Dissertation Abstracts International, A60/04, P1221
- Griffin, R.W & Moorhead, G. (1986) **Organization Behavior**, 1st ed, Houghton Mifflin, Roston,
- Garthe, J. (2004). **Organizational Theory, Design and Change, Text and Cass**. New Jersey: Prentice Hall.
- Harrison, F. (1999). **The Managerial Dicision - Making Process**. New York: Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**. Harvard Business School Printing.
- Ishan Goel (2020-3-3), **"8 Types of Clients and How To Deal With Them"** 'www.entrepreneur.com, Retrieved 2021-3-24. Edited.
- Joe Teo (2018-6-15), **"4 Types of Marketing Clients and How to Manage Them"** 'www.heyorca.com, Retrieved 2021-3-24. Edited.
- Kate Novytska (2020-6-17), **"8 Types of Difficult Clients and How to Handle Them"** 'www.bettermarketing.pub, Retrieved 2021-3-24. Edited.
- Jakub Kliszczak (2020-3-4), **"13 Types of Customers and How to Deal With Them"** 'www.channels.app, Retrieved 2021-3-27. Edited.

- Rob Bowen (2009-10-15), "How To Identify And Deal With Different Types Of Clients" 'www.smashingmagazine.com, Retrieved 2021-3-27. Edited.
- Alistair Roque (2017-5-9), "5 Types of customers and how to handle them" 'www.mycustomer.com, Retrieved 2021-3-27. Edited.
- Snigdha Patel (2020-9-2), "16 Different Types of Customers and How to Approach Them" 'www.revechat.com, Retrieved 2021-3-27. Edited.
- Miller, RuthA, Spurlock.(2000). **The Importance of Communication Skills**, Perceptions of IS Professionals. IS managers, and users, Dissertation Abstracts. International. B61/05, p26271.
- Madhukar, R. K. (2003), **Business Communication and Customer Relations**, ed 2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Mohsen, Tavakol, et..al.,(2005)" **A Quantitative Survey of Intern's Knowledge of Communication Skills : An Iranian Exploration**", BMC Medical Education Journal , Vol. 5, Issue 1.
- Nasro, Masoud, (2001) **Communication skills**, Amman: Al-Safa Publishing.
- Ober, Scot, (2003) **Contemporary Business Communication**, ed 5, New York, Houghton Mifflin Company
- Schermerhon, J. (2004). **Core Cocept of Management**. New York: John Wiley. Inc.
- Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004) **Principles of Organizational Behavior**, New Delhi, A. I. T. B. S.
- Thill, John V. and Bovee, Courtland L., (2005) **Excellence in Business Communication**, ed 6, USA: Person Prentice Hall.
- Tongue, John R. And Howard, R. Epps and Laura L., (2005) Forese, **"communication Skills for Patient –Centered Care"**, Journal of Bone & Joint Surgery. JBJS. Org., Vol. 87-A, No.3
- Veronica, Thomas and Tom, Cohn, (2006)" **Communication Skills and Cultural Awareness Courses for Healthcare Professionals who Care for Patients with Sickel Cell Disease**", Journal of Advanced Nursing , Vol. 53, Issue 4, pp 480-488.
- Yamaguchi,Ikushi, (2005) **"Interpersonal communication Tactics and Procedural Justic for Uncertainty Management of Japanese Workers"**, Journal of Business communication, Vol. 42, No.2, pp 168-194.

الملاحق

-الاستبيان:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمر	50	27	39	32.64	3.294

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	25	50.0	50.0	50.0
	ذكر	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3 سنوات	20	40.0	40.0	40.0
	4-6 سنوات	13	26.0	26.0	66.0
	7 فأكثر	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	العميل	13	26.0	26.0	26.0
	مدير المشروع	37	74.0	74.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

في وجهة نظرك من هو صاحب المصلحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	العميل	13	26.0	26.0	26.0
	كلاهما	21	42.0	42.0	68.0
	مدير المشروع	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تفضل ان تكون العلاقة بين مدير المشروع والعميل تتسم بروح الفريق والتعاون					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	33	66.0	66.0	66.0
	لا اوافق	4	8.0	8.0	74.0
	محايد	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يجب ان تكون العلاقة بينهم في اطار عقد المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	22	44.0	44.0	44.0
	لا اوافق	4	8.0	8.0	52.0
	محايد	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

طرق التواصل بين مدير المشروع والعميل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مباشرة	8	16.0	16.0	16.0
	مباشرة	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مدير مشروع يجب ان يكون مؤهل حتى يكون المشروع فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	42	84.0	84.0	84.0
	محايد	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

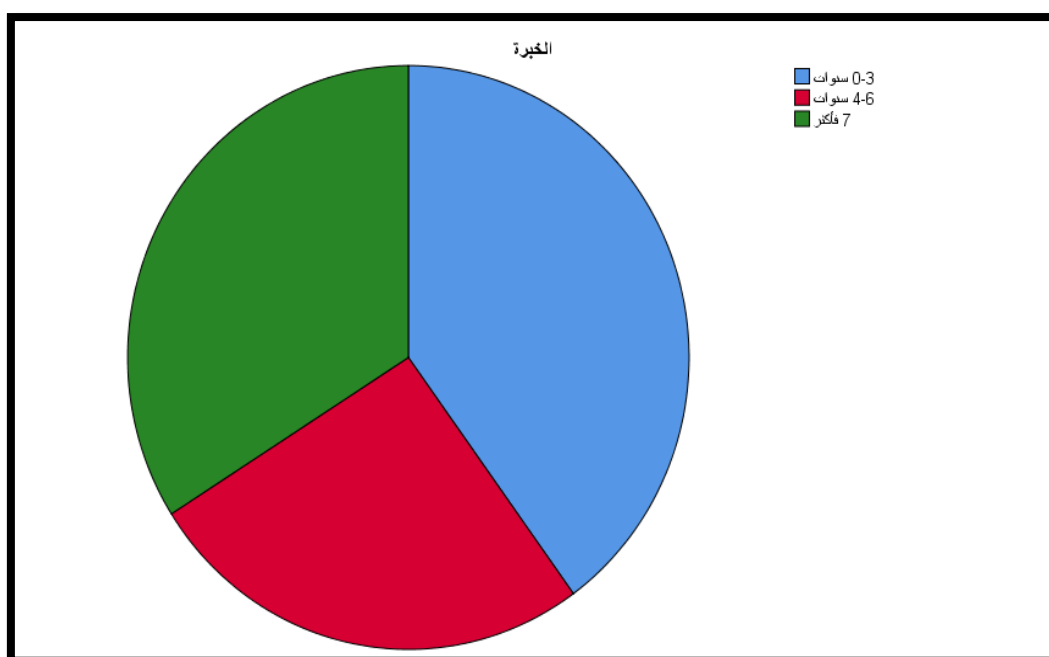
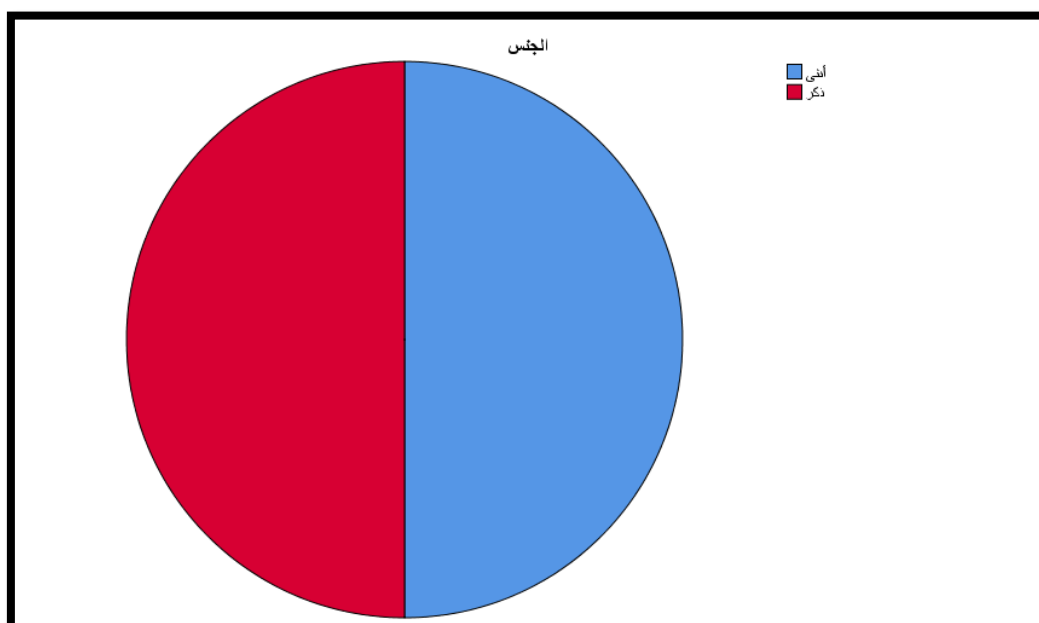
العميل المالك للمشروع يجب ان يكون صاحب قرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	34	68.0	68.0	68.0
	لا اوافق	4	8.0	8.0	76.0
	محايد	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

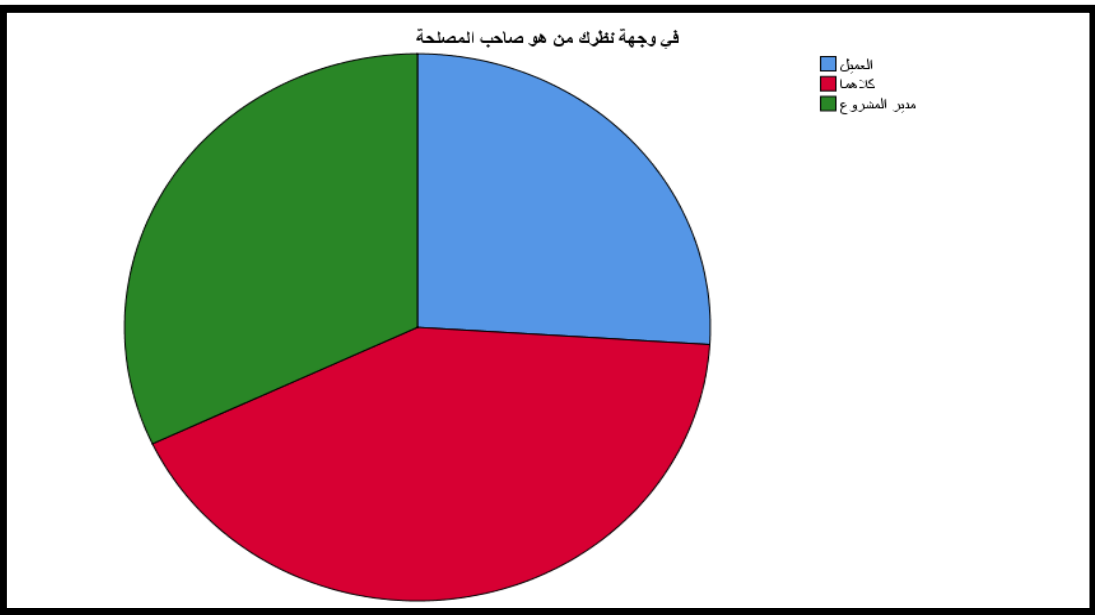
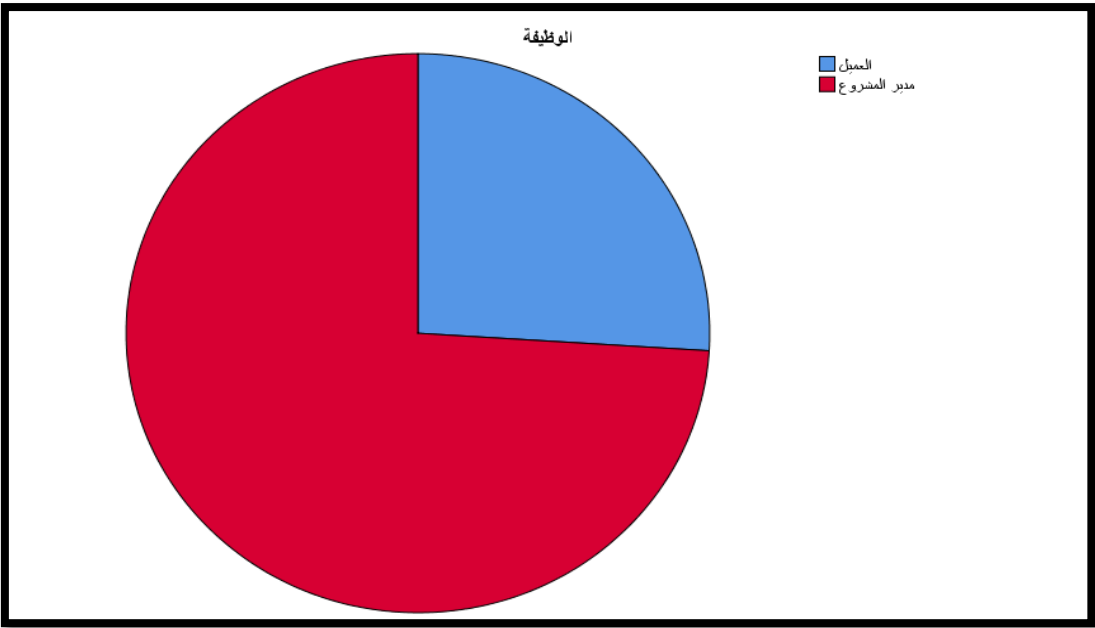
عند وجود صعوبات في المشروع من الشخص المسؤول					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	العميل	12	24.0	24.0	24.0
	مدير المشروع	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

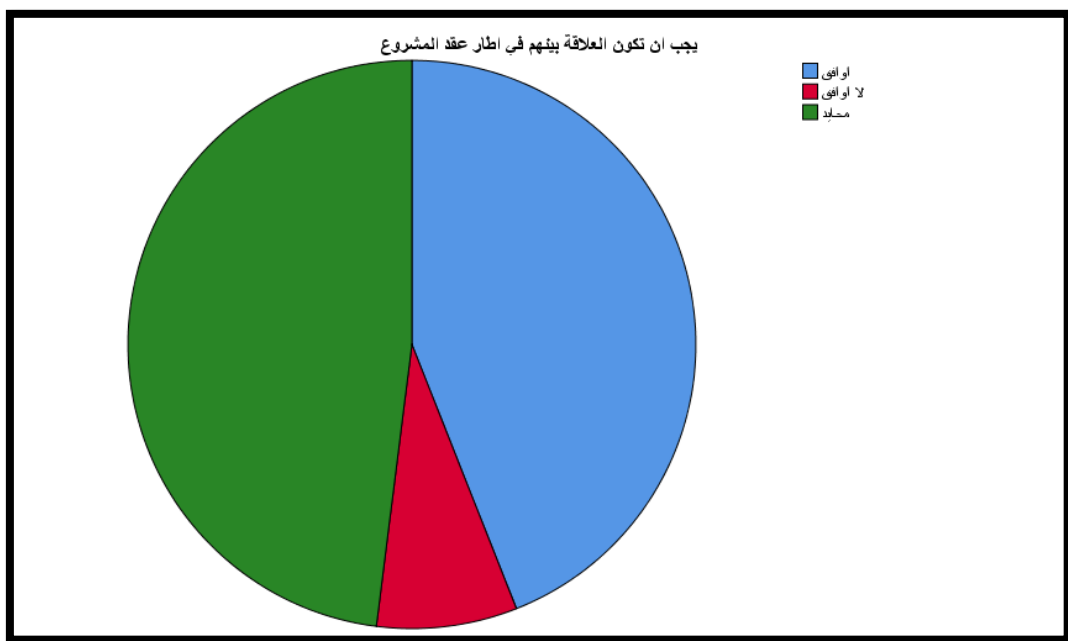
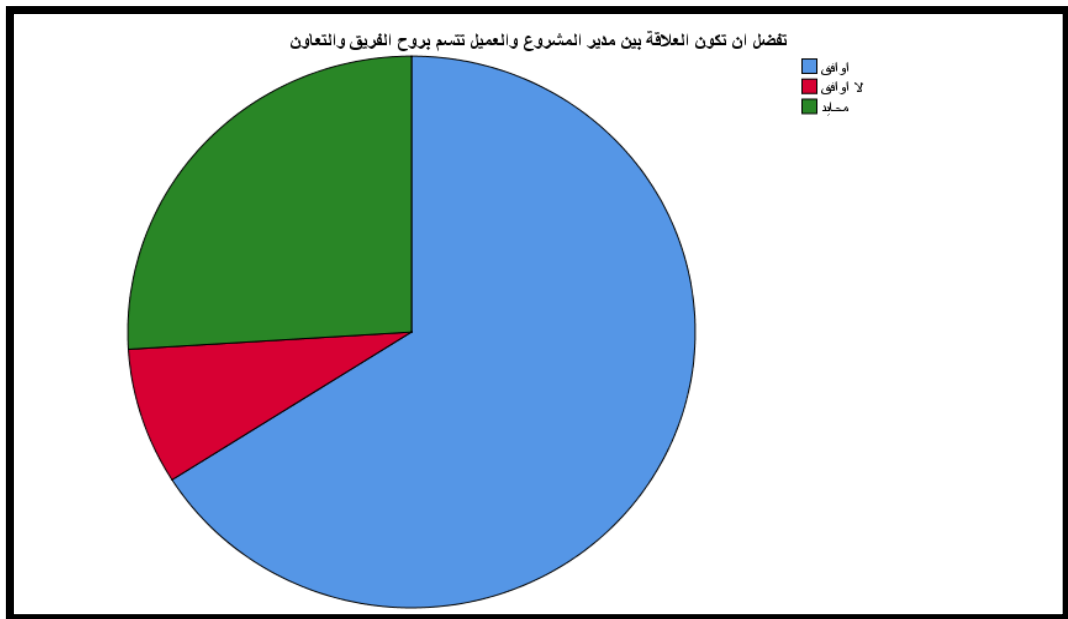
يجب ان يكون العميل ذو خبرة كافية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	36	72.0	72.0	72.0
	محايد	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

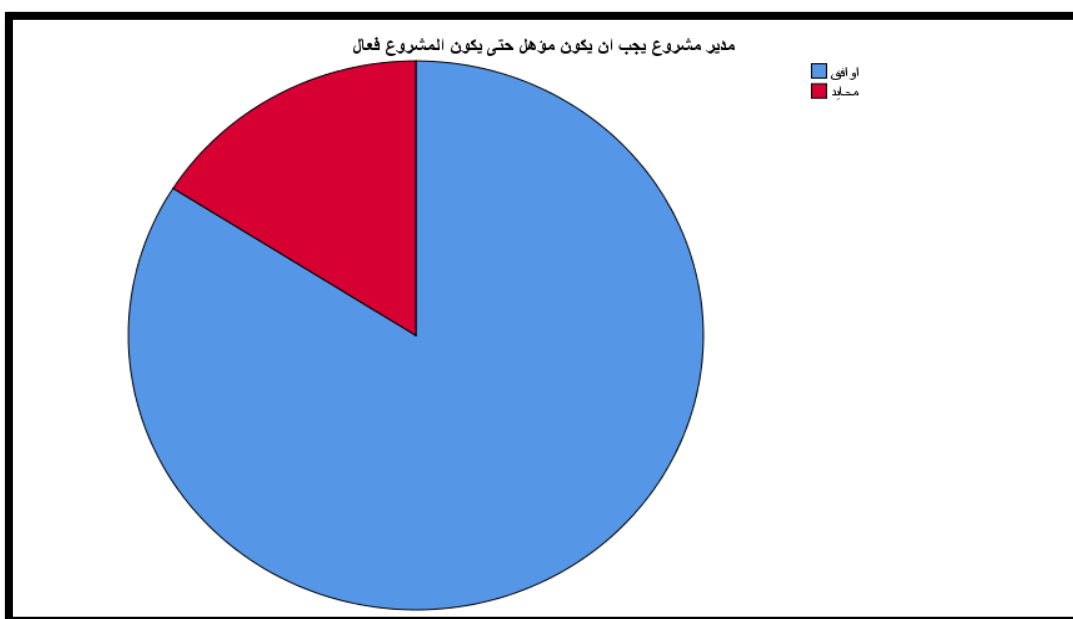
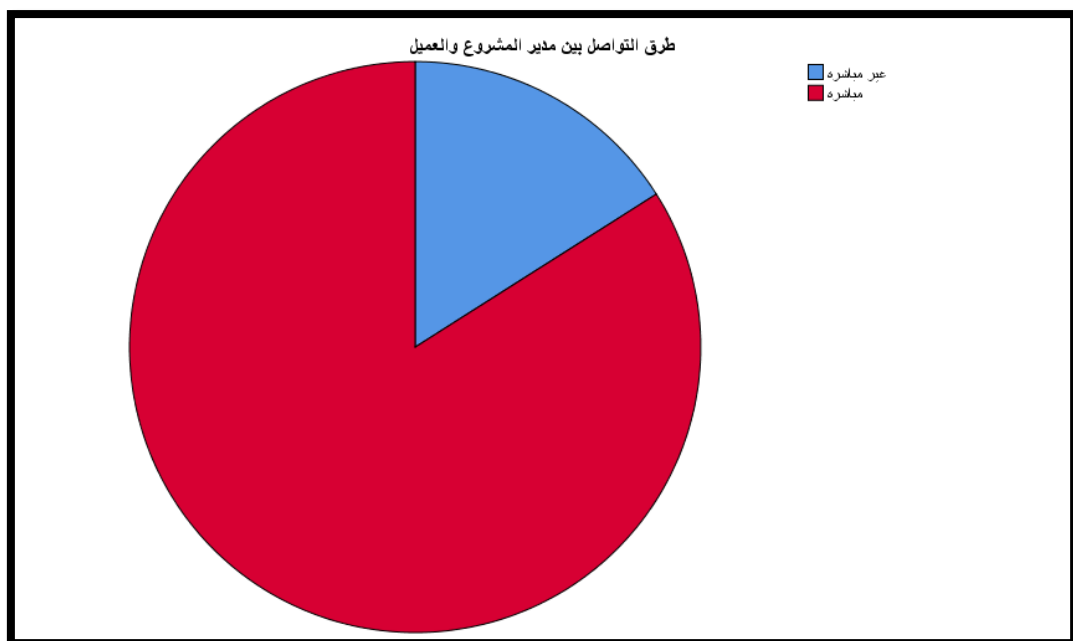
المسؤول عن وضع خطط تصحيحه للمشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	العميل	14	28.0	28.0	28.0
	كلاهما	8	16.0	16.0	44.0
	مدير المشروع	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

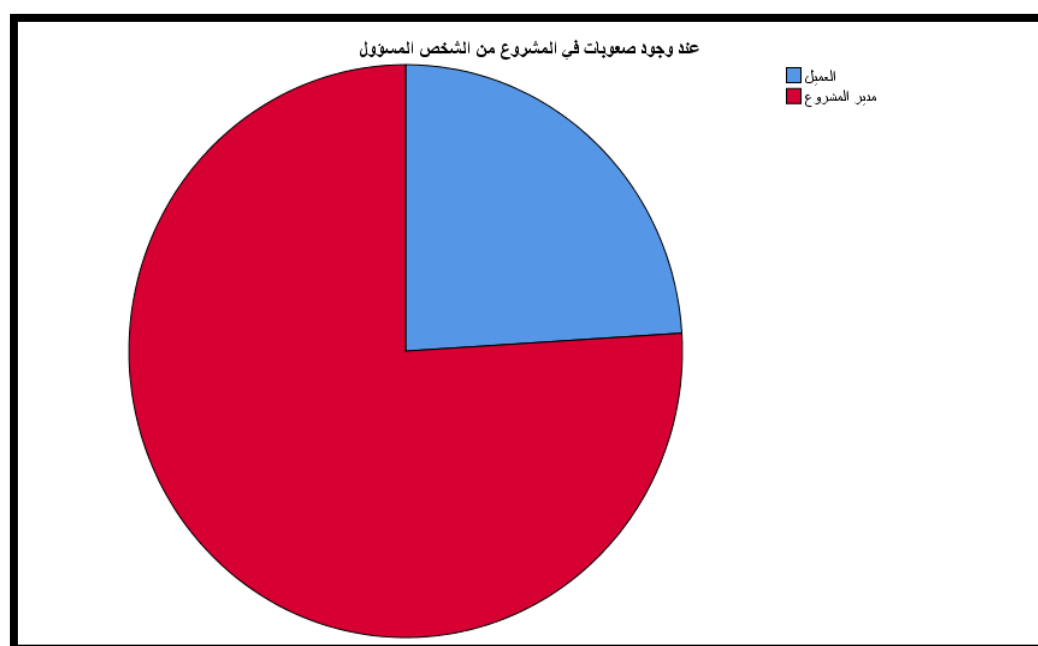
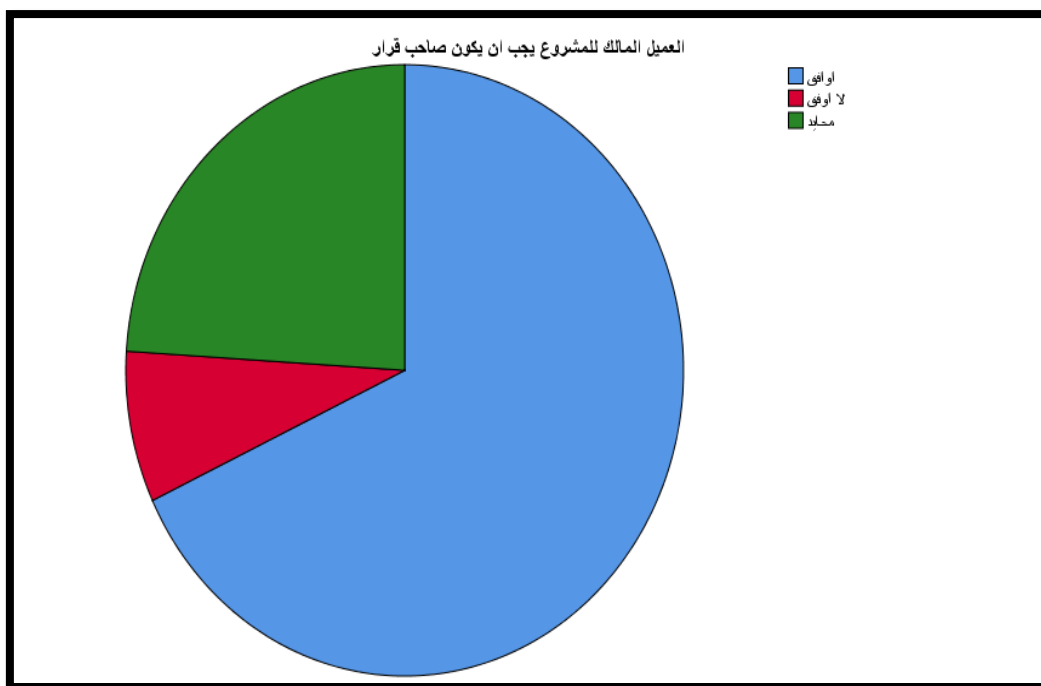
Pie Chart

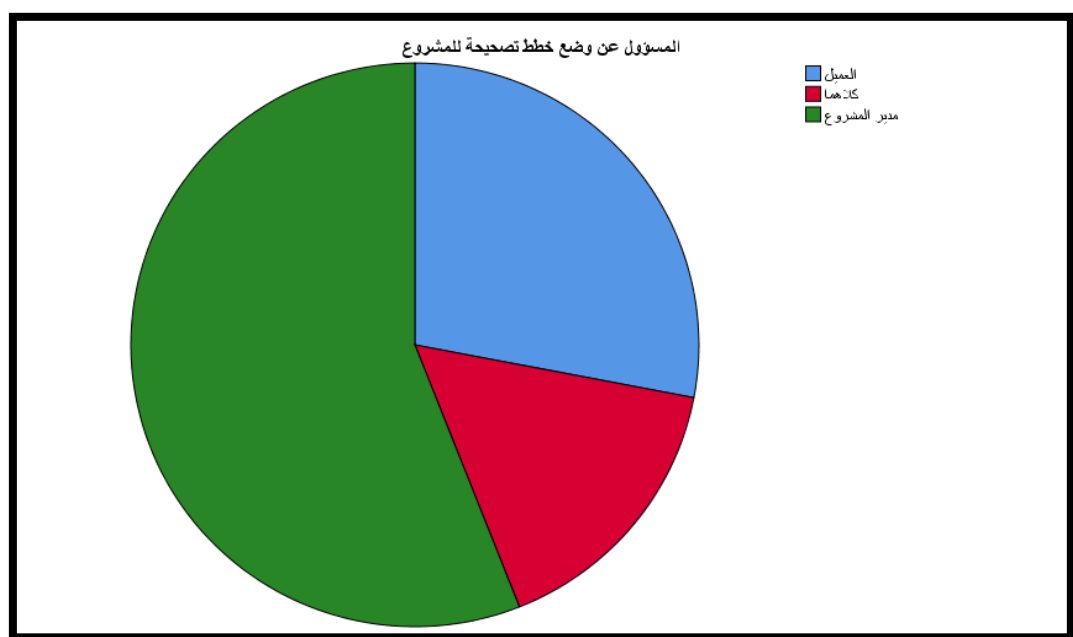
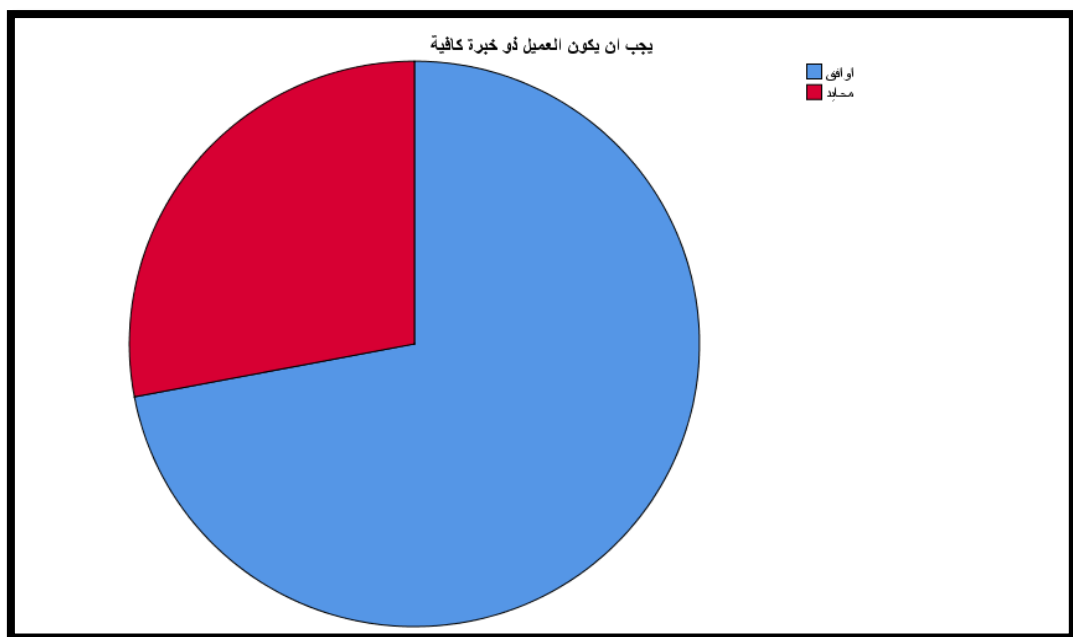












– **Abstract:**

This study aimed to identify the level of estimation of the relationships between project managers and different clients within the project system in the engineering and administrative sector in the Kingdom of Saudi Arabia from their point of view and to reveal the differences in the clients' points of view according to the variables (gender, age, workplace, experience).

The study community consisted of a random sample of project managers and clients in some engineering offices and project management offices, numbering (100) male and female employees. A comprehensive survey was used and the available random sample was adopted as a sample for the study, where (100) questionnaires were distributed and (50) questionnaires were retrieved.

In order to achieve the objectives of this study and collect data from the study community, the researcher developed a questionnaire of (9) paragraphs, which are: defining the stakeholder according to the viewpoints of the samples used in the research, the form of the relationship between the project manager and the client during the project implementation stages, the relationship of the project manager with the client within the framework of the project contract, the effective method of communication between the project manager and the client, the project manager's experiences and qualifications for the project to be effective, who is the decision-maker during the project implementation period, who is responsible for decisions when there are difficulties in the project, the client's practical experience and finally who is responsible for developing corrective plans for the project.

The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), where cumulative ratios and valid percentages were used, and the study reached the most important results: both the project manager and the client equally, as both have an interest in completing the project in the best possible way.

The results of the study also showed that the relationship between the project manager and the client, the project owner, must be characterized by a spirit of cooperation and the spirit of a single team during the project preparation and implementation period until the completion of the implementation, delivery and start-up processes.

The results of the study also proved that the relationship between the project manager and the client should preferably be within the framework of the

project contract and during the implementation process until the final handing over.

The relationship between the project manager and the client should be transparent and direct without any obstacles or intermediaries between them so that the reports and information that should be received from the project manager to the client and vice versa are received.

The results also showed that the project owner is the real decision-maker when disputes occur during the implementation of the project. The research results also showed that the project manager is responsible for addressing the challenges and difficulties that occur.

The project manager is also the person largely responsible for developing corrective plans when deviations occur in the various stages of project implementation.

The study presented a set of recommendations, the most important of which are: increasing attention to communication patterns between project managers and clients to contribute to the project coming out in an appropriate and satisfactory manner for all stakeholders. The relationship between the project manager and the client should also be characterized by friendliness and the spirit of a single team.

Transparency, clarity and directness in dealing between the project manager and the client should also be the norm.

Midocean University

College of Management

Department of Projects Management



The relationship between the project manager and the client and
communication between them

The engineering Offices and Management Offices as example

A survey study on a sample of project managers and various clients within
Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Ibrahim Ahmed Elewa

Huda Ahmed Bashmail

Academic ID:

233000867

233000954

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdulhamid Mohamed

Dr. Faiz Ali Jarad

Year

2024

[91]