

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر المهارات الشخصية لمدير المشروع على إنتاجية فرق العمل وتحقيق
الأهداف: دراسة تطبيقية على إدارات المشاريع في مدينة جدة.

أسم الطالب

رزان عبدالعزيز يحيى بن يحيى

222000036

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

١ جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. الدراسة الميدانية
١٠	١,٩. منهجية الدراسة
١٣	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	٢,١. المقدمة:
١٥	٢,٢. المتغير المستقل
١٧	٢,٣. المتغير التابع
١٩	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٠	٢,٥. الخاتمة
٢٢	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تواجه المشاريع في العصر الحديث تحديات متعددة لا تتعلق فقط بتقنيات التنفيذ أو كفاءة التخطيط، بل تمتد لتشمل الجوانب الإنسانية والعلاقات داخل فرق العمل. في هذا السياق، أصبح من الواضح أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الأدوات أو الموارد، بل على قدرة مدير المشروع على بناء بيئة عمل صحية تعزز من تماسك الفريق وتحفزه نحو تحقيق الأهداف. ومن بين هذه المهارات، يبرز التواصل الفعال كعنصر جوهري يسهم في تقليل سوء الفهم، وضمان وضوح الأدوار، وتحسين التنسيق داخل الفريق (Turner & Müller, 2005).

في مدينة جدة، حيث تشهد القطاعات البلدية نموًا في حجم المشاريع ووتيرتها، تزداد أهمية فهم العوامل البشرية المؤثرة في إنجاح هذه المشاريع، لا سيما تلك المرتبطة بإدارة الفرق متعددة التخصصات. فالمهارات الشخصية لمدير المشروع، وخاصة مهارة التواصل، يمكن أن تكون الفارق بين مشروع ناجح وآخر متعثر. وقد أظهرت دراسات سابقة أن مديري المشاريع ذوي المهارات العالية في التواصل يُسهّمون (Crawford, 2005؛ Goleman, 1998) بشكل أكبر في تحفيز فرقهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

من هنا، تنطلق هذه الدراسة في محاولة لفهم الأثر الحقيقي لتلك المهارات، مع التركيز بشكل خاص على إدارات المشاريع في الجهات البلدية بجدة، لما لها من أهمية حيوية في التنمية الحضرية والخدمات العامة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يعكس العلاقة بين مهارات المدير الشخصية، خاصة التواصل، وبين أداء الفريق من خلال منظور واقعي ومبني على بيانات ميدانية.

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في أدوات وأساليب إدارة المشاريع، لا تزال كثير من المشاريع تعاني من انخفاض إنتاجية فرق العمل أو تعثر في تحقيق الأهداف المحددة. كثير من هذه الإخفاقات لا يعود لأسباب فنية، بل لعوامل بشرية أبرزها ضعف التواصل داخل الفريق أو بين المدير والموظفين (PMI, 2021). ورغم توفر بعض الدراسات العامة حول المهارات الشخصية، فإن السياق المحلي في المملكة العربية السعودية – وبشكل خاص في مدينة جدة – لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث، خاصة في الإدارات البلدية التي تعاني من ضغط الإنجاز وتنوع فرق العمل

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

شير الأدبيات إلى أهمية المهارات الشخصية، لكن معظمها تناول الموضوع بشكل عام دون التعمق في تحليل تأثير كل مهارة على حدة. كما أن هناك ندرة في النماذج النظرية التي تربط بين مهارة محددة، كالتواصل الفعّال، وبين مؤشرات أداء فرق المشاريع، مما يخلق فراغًا معرفيًا يستدعي المعالجة (Bourne, 2015؛ Zwikael & Smyrk, 2019).

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

لى المستوى التطبيقي، تفتقر الجهات البلدية في جدة إلى آليات واضحة لتقييم تأثير المهارات الشخصية لدى مديري المشاريع، خصوصًا مهارة التواصل. كما أن معظم نظم التقييم تركز على إنجاز المهام وليس على جودة العلاقات أو فعالية التفاعل داخل الفريق، وهو ما قد يخفي الكثير من المشكلات الحقيقية في بيئة العمل (PMI, 2021).

السؤال الرئيسي للدراسة :

“ما أثر مهارة التواصل الفعال لدى مدير المشروع على إنتاجية فرق العمل وتحقيق الأهداف في إدارات المشاريع البلدية بمدينة جدة؟”

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

سهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية من خلال تسليط الضوء على مهارة محددة – وهي التواصل – وربطها بمخرجات المشاريع في بيئة عمل محلية. كما توفر أساساً لبناء نموذج نظري يمكن استخدامه مستقبلاً لدراسة المهارات الشخصية الأخرى ضمن سياقات مماثلة، مع دعم ذلك بمراجع دولية معتمدة مثل (Goleman, 1998) و (PMI, 2021).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية العملية، تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لإدارات المشاريع البلدية، تساعد على تطوير برامج تدريبية لمديري المشاريع تركز على تنمية مهارات التواصل. كما يمكن أن تساهم النتائج في تطوير أدوات تقييم جديدة لقياس فعالية المديرين ليس فقط في تنفيذ المهام، بل في بناء فرق قوية ومنتجة (Zwikael & Smyrk, 2019).

١,٤ . أسئلة الدراسة

- ١- ما المهارات الشخصية الأكثر تأثيرًا لدى مديري المشاريع في إدارات المشاريع بمدينة جدة؟
- ٢- كيف تسهم المهارات الشخصية لمدير المشروع في تعزيز إنتاجية فرق العمل؟
- ٣- ما العلاقة بين كفاءة التواصل لدى مدير المشروع وتحقيق أهداف المشروع؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المهارات الشخصية لمديري المشاريع باختلاف الخبرة؟
- ٥- إلى أي مدى تؤثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء فرق المشروع؟
- ٦- كيف يرى أفراد فرق العمل تأثير سلوكيات المدير الشخصية على بيئة العمل والتحفيز؟

١,٥ . أهداف الدراسة

- ١- التعرف على أبرز المهارات الشخصية التي يمتلكها مديرو المشاريع في إدارات المشاريع بجدة
- ٢- دراسة العلاقة بين مهارات مدير المشروع الشخصية وإنتاجية فرق العمل
- ٣- تحليل أثر مهارات التواصل والقيادة الفعالة على تحقيق أهداف المشروع
- ٤- تقييم وعي فرق العمل بتأثير شخصية المدير على بيئة المشروع
- ٥- استكشاف مدى مساهمة الذكاء العاطفي لدى المدير في تحسين أداء الفرق
- ٦- اقتراح توصيات لتطوير المهارات الشخصية بما يعزز من فاعلية إدارة المشاريع

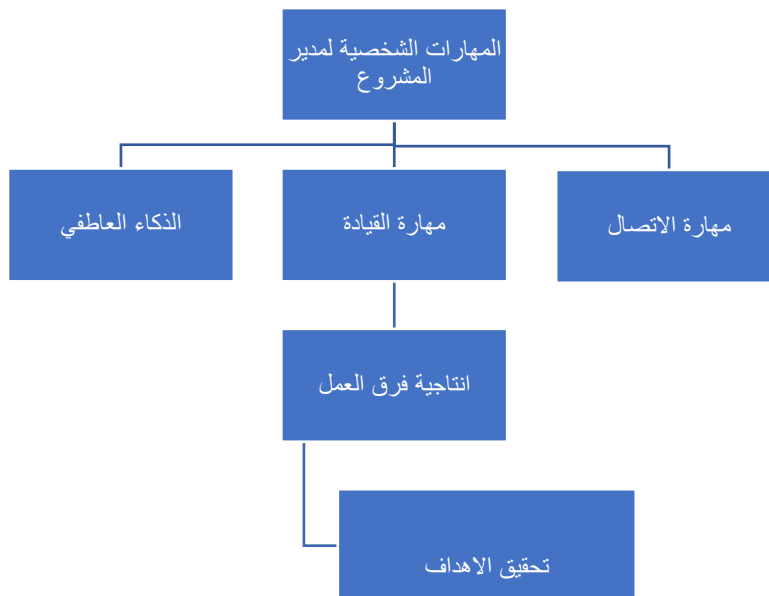
١,٦. فرضيات الدراسة

H1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية لمدير المشروع وإنتاجية فرق العمل

H1- تؤثر مهارات التواصل بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف في مشاريع الإدارات بجدة

H1- تختلف إنتاجية فرق العمل باختلاف مستويات المهارات الشخصية لدى مديري المشاريع.

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨. الدراسة الميدانية

Up grid تطبيق على منصة أبجريد

كمجال ميداني لتطبيق البحث، نظرًا لطبيعة Up grid في ضوء أهداف الدراسة، تم اختيار منصة أبجريد عملها القائم على إدارة المشاريع قصيرة الأجل والديناميكية، والمتعلقة بتنظيم الفعاليات وورش العمل المتنوعة. وقد تبين أن هذه البيئة تتطلب مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى مديري المشاريع لضمان نجاح الفعاليات وتحقيق الرضا لدى مختلف الأطراف (المدرّبين، المشاركين، المنظمين)

عن المنصة:

تُعد "أبجريد" منصة سعودية متخصصة في تقديم فعاليات إبداعية وتعليمية تستهدف جميع الفئات العمرية. وتتنوع أنشطتها بين الورش الفنية، وبرامج تطوير الذات، وورش الطبخ، وفعاليات الأطفال، حيث تسعى لتقديم محتوى يجمع بين التعليم والترفيه في آنٍ واحد، مع الحرص على التجربة الكاملة للعميل بدءًا من الحجز وحتى نهاية الحدث.

سبب اختيار أبجريد للدراسة:

تعتمد المنصة على فرق عمل متغيرة ومتعددة التخصصات لإدارة كل فعالية.

يتولى مدير المشروع مسؤولية التنسيق بين عدة أطراف (المدرّب، المصور، الفريق اللوجستي، فريق تجربة العميل)، مما يتطلب تفعيل مهارات شخصية متعددة

توفر المنصة بيئة حقيقية يمكن من خلالها قياس مدى أثر المهارات الشخصية على الإنتاجية وتحقيق الأهداف التشغيلية.

١,٩ . منهجية الدراسة

هدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مهارة التواصل الفعّال لدى مدير المشروع وإنتاجية فرق العمل في إدارات المشاريع وذلك باستخدام UP Grid. تم اختيار هذا الموضوع لسد الفجوة المعرفية والتطبيقية في السياق المحلي للمملكة، مع التركيز على المهارات الشخصية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع.

١,١٠ . تعريفات إجرائية للمتغيرات

١,١٠,١ . متغير مستقل

مهارة التواصل الفعّال لمدير المشروع

التعريف الإجرائي: تقاس من خلال مدى وضوح الرسائل، والقدرة على الاستماع، والتفاعل مع أعضاء الفريق، وحل النزاعات

١,١٠,٢ . المتغير التابع

إنتاجية فرق العمل في المشروع

التعريف الإجرائي: تقاس من خلال مؤشرات الأداء (KPIs)، مثل معدل الإنجاز في الوقت المحدد، جودة المهام، والروح التعاونية داخل الفريق.

١,١١. تصميم البحث

فلسفة الدراسة: الوضعية

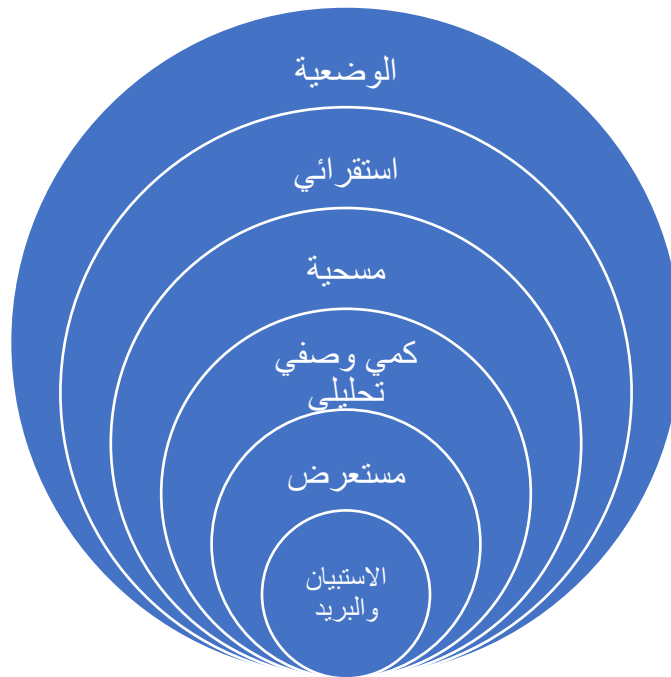
منهج الدراسة: استقرائي

استراتيجية الدراسة : دراسة حالة

نوع الدراسة : كمي وصفية تحليلية

الأفق الزمني: مستعرض

تقنيات جمع وتحليل البيانات :الاستبيان والبريد



منهجية البحث للمشروع

المصدر من (إعداد الباحث)

١,١٢. مجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينة

١,١٢,١. مجتمع الدراسة:

جميع الأفراد المشاركين في إدارة وتنفيذ المشاريع والفعاليات داخل منصة أبجريد في مدينة جدة ويشمل ذلك: مديري المشاريع، منسقي الفعاليات، المساعدين، المتعاونين، والمدرّبين كما يتضمن المجتمع المستهدف فرق العمل الأخرى في مشاريع مشابهة في القطاعين الحكومي والخاص في جدة، ممن يمتلكون هيكلًا إداريًا لمشاريع مؤقتة أو موسمية.

١,١٢,٢. عينة الدراسة:

تم استخدام العينة غير الاحتمالية (العشوائية الميسرة)، حيث تم اختيار الأفراد الأكثر ارتباطًا بالفعاليات والمشاريع من داخل المنصة خلال فترة زمنية محددة (آخر ٣ أشهر)

عدد أفراد العينة المستهدفة: ما بين ٤٠ إلى ٦٠ فردًا (بحسب مدى التعاون وتوفر المشاركين)

وقد روعي في اختيار العينة:

تنوع الخلفيات (إدارية، تنفيذية، إبداعية)

تفاوت سنوات الخبرة

التنوع في طبيعة المشاريع التي شاركوا فيها (فنية، تعليمية، ترفيهية...)

١,١٣. طرق جمع البيانات

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي ابجريد والمشاركين ويقوم المجيب بملا الاستمارة بنفسه ، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها

١,١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	
الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة	

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعد المهارات الشخصية لمديري المشاريع عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، خصوصاً في البيئات التي تعتمد على فرق العمل المتنوعة والمؤقتة مثل إدارات المشاريع في المنظمات الحديثة. وقد ركزت العديد من الدراسات على المهارات الشخصية بمختلف أبعادها، إلا أن التركيز على مهارة التواصل كعامل مستقل وتأثيره على إنتاجية فرق العمل لا يزال بحاجة إلى توسيع وتدقيق، خاصة في السياقات المحلية مثل المملكة العربية السعودية

٢,٢. المتغير المستقل: مهارة التواصل

تُعد مهارة التواصل من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها مدير المشروع لضمان نجاح المشروع وتعزيز التناغم داخل الفريق.

Almeida, R., & Marques, M. (2020):

ركزت هذه الدراسة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أوروبا، حيث هدفت إلى تحليل كيف يسهم التواصل الواضح من قبل مديري المشاريع في الحد من النزاعات وتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق. خلصت النتائج إلى أن التواصل المستمر يضمن وضوح التوقعات ويمنع الارتباك بين الأعضاء، مما يرفع من كفاءة الإنجاز. كما أكدت أن الاستماع النشط من جانب المدير لا يقل أهمية عن وضوح التعليمات، إذ يمنح الأعضاء شعوراً بالتقدير والانتماء. هذه النتائج ترتبط بموضوعك بشكل مباشر، إذ أن إدارات المشاريع في جدة – خاصة البلدية منها – تتطلب مدراء يمتلكون هذه المهارة لضمان التنسيق بين فرق متنوعة التخصصات تعمل تحت ضغط الوقت.

Lee, H., & Yong, D. (2021)

جريت في كوريا الجنوبية وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين مهارات التواصل لدى مديري المشاريع وبناء الثقة داخل الفريق. أظهرت النتائج أن الفرق التي يقودها مدير يتميز بالشفافية والانفتاح في التواصل تكون أكثر التزاماً بالمهام وأكثر ميلاً للتعاون. وأكد الباحثان أن الثقة المتبادلة الناتجة عن تواصل فعال تُعد عاملاً رئيسياً لخفض مستويات القلق والإجهاد داخل الفريق. ارتباط هذه النتائج ببحثك يظهر في أن فرق المشاريع بجدة – بحكم التنوع الثقافي والتخصصي – تحتاج إلى مدير قادر على استخدام التواصل لبناء الثقة وتحفيز الأعضاء على الإنجاز بكفاءة.

Serrador, P., & Turner, J. R. (2022):

تناولت العلاقة بين مهارات التواصل ورضا أعضاء الفريق في المشاريع الدولية. بينت النتائج أن التواصل الفعال يزيد من وضوح الأهداف والمهام، مما يرفع مستويات الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات دوران الأفراد. هذه النتيجة تؤكد أن التواصل ليس مجرد مهارة تقنية بل أداة نفسية تعزز من رضا الأعضاء وبالتالي إنتاجيتهم. في سياق بحثك، فإن المشاريع البلدية في جدة تعاني من تحديات الاستمرارية، وبالتالي فإن تحسين رضا الفريق عبر التواصل يساهم في رفع مستويات الالتزام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Kim, S., & Lee, H. (2023):

بحثت هذه الدراسة التحديات التي تواجه الفرق متعددة التخصصات في المشاريع، حيث وجدت أن ضعف التواصل يؤدي إلى الغموض في توزيع الأدوار، بينما التواصل الواضح يقلل من الأخطاء ويزيد من دقة الأداء. وأكد الباحثان أن استخدام أساليب تواصل مرئية وشفوية معاً (مثل الاجتماعات الدورية والتقارير المكتوبة) يساعد في توحيد الرؤية بين الأعضاء. وهذا يرتبط ببحثك بشكل جوهري، حيث إن المشاريع البلدية في جدة تتسم بتعدد الفرق الميدانية والتنظيمية، مما يتطلب نظام تواصل فعال لتفادي سوء الفهم

Ahmed, M., & Khan, N. (2024):

استهدفت هذه الدراسة المشاريع البلدية في جنوب آسيا وركزت على التدريب المنتظم لمديري المشاريع على مهارات التواصل. وجدت النتائج أن الفرق التي قادها مديرون تلقوا برامج تدريبية محددة أظهرت تحسناً ملحوظاً في الأداء، مقارنة بفرق أخرى. وأكد الباحثان أن التواصل يمكن تطويره كمهارة مكتسبة، وليس بالضرورة أن يكون صفة فطرية. وهذا ينسجم مع توصيات بحثك حول ضرورة تبني برامج تدريبية لمديري المشاريع في جدة لتطوير قدراتهم التواصلية بما ينعكس على إنتاجية الفرق

Chen & Hassan (2023):

أجريت هذه الدراسة في مجال المشاريع البلدية الحضرية، وركزت على القيادة المبنية على التواصل. أظهرت النتائج أن المديرين الذين يعتمدون أسلوباً قائماً على الحوار والشفافية يحققون نتائج أفضل، حيث تقل نسبة الأخطاء ويزيد الالتزام بالمواعيد النهائية. الدراسة أبرزت أن التواصل ليس فقط وسيلة لتوصيل الأوامر، بل أسلوب قيادي كامل. وبالربط مع دراستك، فإن هذا يعزز من أهمية تطوير قادة المشاريع في جدة ليكونوا قادة تواصل قادرين على تحفيز فرقهم وتنظيم عملهم بكفاءة عالي

Ali & Yusof (2024):

بحثت الدراسة دور مهارات التواصل القيادية للمديرين في المشاريع ذات ضغط الوقت المرتفع. وأظهرت النتائج أن الفرق التي تلقت توجيهاً محفزاً ورسائل واضحة من المديرين حققت نسب إنجاز أعلى بكثير مقارنة بغيرها. كما أن هذه الفرق كانت أكثر مرونة في التعامل مع الأزمات. هذه النتيجة تتماشى مع بحثك الذي يركز على بيئة جدة البلدية، حيث إن ضغوط الإنجاز العالية تتطلب مديريين قادرين على استخدام التواصل كوسيلة للسيطرة على الضغوط وتحقيق الأهداف في وقت قياسي

٢,٣. المتغير التابع: إنتاجية فرق العمل

إنتاجية فرق العمل تعكس قدرة الفريق على تنفيذ المهام بفعالية ضمن الجدول الزمني المحدد وبجودة عالية

Zhou, Y., & Wang, L. (2020):

تناولت هذه الدراسة أثر الدعم الإداري المستمر على إنتاجية فرق المشاريع. وجدت النتائج أن الفرق التي تتلقى إشرافاً مباشراً من الإدارة وتغذية راجعة مستمرة تحقق معدلات إنجاز أعلى بكثير. كما أكدت أن غياب الدعم يجعل الأعضاء يعملون في عزلة، مما يضعف الروح التعاونية. في سياق بحثك، فإن تعزيز الدعم الإداري عبر قنوات تواصل فعالة يمكن أن يرفع من إنتاجية الفرق في مشاريع جدة البلدية.

Nordin, N., et al. (2021):

ركزت هذه الدراسة على دور وضوح الأدوار والمسؤوليات في رفع إنتاجية الفريق. وأوضحت النتائج أن الفرق التي لديها تقسيم مهام واضح تكون أكثر كفاءة من حيث الإنجاز في الوقت المحدد وتقليل التداخل في المسؤوليات. هذا يدعم أهمية مهارة التواصل في توضيح المهام والأدوار، وهو ما يتماشى مع فرضيات بحثك بأن التواصل يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية

García-Bernal, J., & Sánchez, M. (2022):

أجريت الدراسة على فرق عمل دولية في بيئات معقدة، حيث وجدت أن بناء ثقافة تعاونية قائمة على الثقة المتبادلة بين الأعضاء يعزز من الالتزام والإنتاجية. وأكدت أن الثقة الناتجة عن بيئة عمل إيجابية تقلل من النزاعات وتزيد من التماسك. هذا يرتبط ببحثك في أن بيئة العمل في جدة تحتاج إلى تعزيز التعاون من خلال التواصل المستمر لرفع الإنتاجية

Huang, J., & Wang, H. (2023):

أشارت إلى أن تمكين الفريق وإشراكه في اتخاذ القرار يساهم في رفع كفاءته وزيادة الإنجاز ركزت الدراسة على إشراك الفريق في اتخاذ القرار كوسيلة لتحسين الأداء النتائج أوضحت أن الفرق التي

يُمنح أعضاؤها حرية في المشاركة باتخاذ القرارات تكون أكثر حماساً لإنجاز العمل. هذا يربط بين الإنتاجية والتحفيز الداخلي، وهو ما يتناسب مع بيئة المشاريع في جدة التي تحتاج إلى فرق متحمسة وملتزمة بالعمل لتحقيق الأهداف.

Rahman, A., & Fatima, Z. (2024):

تناولت الدراسة الأثر النفسي والاجتماعي على إنتاجية الفرق في المشاريع الحكومية. وجدت النتائج أن الفرق التي تعمل في بيئة داعمة نفسياً واجتماعياً تكون أكثر قدرة على إنجاز المهام المعقدة دون إرهاق نفسي. هذا يبرز أهمية المناخ الإداري الذي يخلقه مدير المشروع من خلال التواصل الجيد، وهو ما ينسجم مع فرضيات بحثك حول دور التواصل في رفع الإنتاجية توصل الباحثان إلى أن الفرق التي تعمل في بيئة داعمة نفسياً واجتماعياً تكون أكثر إنتاجية في إنجاز المهام المعقدة

Al-Khaldi & Al-Ahmad (2022) دراسة

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية على مشاريع بلدية، حيث أكدت النتائج أن تحسين قنوات التواصل بين المدير والفريق أدى إلى رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء بشكل واضح. هذه الدراسة ترتبط بشكل مباشر ببحثك لأنها تركز على السياق المحلي في المشاريع البلدية وتدعم الفرضية بأن التواصل أساس في رفع كفاءة فرق العمل

Ali & Yusof (2024) دراسة

أوضحت هذه الدراسة أن التغذية الراجعة المستمرة من المديرين تسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية بشكل كبير. الفرق التي تلقت ملاحظات بناءة بشكل دوري تمكنت من تصحيح مسارها بسرعة وزيادة جودة العمل. هذا يبرز أن الإنتاجية ليست نتاج العمل الفردي فحسب، بل تعتمد على ديناميكية التواصل داخل الفريق، وهو ما يشكل لب موضوع بحثك

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين مهارة التواصل لدى مدير المشروع ومستوى إنتاجية فرق العمل فكلما تحسنت مهارات التواصل، زادت قدرة الفريق على الفهم المتبادل، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التنسيق، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الوضوح في الأدوار والمسؤوليات مما يقلل من التداخل في المهام وتحفيز الفريق من خلال تواصل مستمر ومهني يعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم وحل النزاعات داخل الفريق بطرق إيجابية تحافظ على الروح التعاونية.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين مهارة التواصل لدى مدير المشروع وإنتاجية فرق العمل علاقة وثيقة ومباشرة. فمدير المشروع الذي يمتلك مهارات عالية في التواصل لا يكتفي فقط بنقل التعليمات بوضوح، بل يعمل على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة، المشاركة، والدعم النفسي. هذه البيئة بدورها تقلل من النزاعات وتزيد من الحافز الداخلي لأعضاء الفريق، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية. على أن التواصل الفعال يعزز رضا الفريق، (Serrador & Turner (2022) سبيل المثال، بينت دراسة أن وضوح (Kim & Lee (2023) والرضا بدوره يرتبط بزيادة الإنتاجية. كذلك، أظهرت دراسة التوقعات من خلال التواصل يقلل من الغموض، ويزيد من سرعة إنجاز المهام، مما يرفع إنتاجية الفريق بشكل مباشر.

من جانب آخر، أوضحت دراسة Rahman & Fatima (٢٠٢٤) أن البيئة الداعمة نفسياً واجتماعياً ترفع من إنتاجية الفرق، وهذه البيئة في الأصل تُبنى عبر تواصل إيجابي ومستمر بين المدير والفريق. كما أكدت دراسة Ali & Yusof (٢٠٢٤) أن التغذية الراجعة (وهي شكل من أشكال التواصل) تعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء والإنتاجية. وبالربط مع موضوع دراستك، فإن المشاريع البلدية في جدة – التي تتسم بضغوط زمنية وتعقيدات تنظيمية – لا يمكن أن تحقق إنتاجية مرتفعة إلا إذا كان مدير المشروع قادراً على استخدام التواصل كأداة استراتيجية، سواء لتوضيح الأدوار أو لحل النزاعات أو لتحفيز الأعضاء. إذن يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ارتباطية فحسب، بل علاقة سببية قائمة على أن تحسين التواصل يفضي بشكل مباشر إلى تحسين إنتاجية الفرق

٢,٥ . الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن مهارة التواصل تُعد من أهم المهارات الشخصية المؤثرة في إنتاجية فرق العمل. كما أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية واضحة، مما يدعم فرضية الدراسة بأن تحسين مهارات التواصل لدى مديري المشاريع يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الفرق وتحقيق الأهداف استنادًا إلى الأدلة العلمية من أحدث الدراسات (٢٠٢٠-٢٠٢٥)، يتضح أن مهارة التواصل ليست مجرد وسيلة وإنما جوهر القيادة الفعالة لمديري المشاريع، فهي تُعد المتغير المستقل الأساسي الذي يؤثر تأثيرًا مباشرًا على إنتاجية فرق العمل. لذا فإن تحسين التواصل المهني بين المدير والفريق يمثل خطوة استراتيجية لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مهارة التواصل كمتغير مستقل، وإنتاجية فرق العمل كمتغير تابع، يتضح أن كلا المتغيرين يرتبطان بعلاقة قوية وذات دلالة إحصائية مثبتة في العديد من البيئات البحثية. فقد أظهرت البحوث أن مهارة التواصل الفعال لمدير المشروع لا تقتصر على كونها وسيلة لنقل المعلومات أو إصدار التعليمات، بل تمثل أداة قيادية متكاملة تهدف إلى بناء الثقة، تقليل حالات الغموض، تعزيز التعاون، وخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والدعم. وفي المقابل، فإن إنتاجية فرق العمل لا تُقاس فقط بالمنتجات الكمية مثل الالتزام بالجدول الزمنية أو جودة المهام المنجزة، بل تشمل كذلك الأبعاد النوعية كالتماسك الاجتماعي، الرضا النفسي، وروح الفريق، وكلها تتأثر بشكل مباشر بطريقة تواصل المدير مع مرؤوسيه.

كما أوضحت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية ذات أبعاد متعددة، حيث يعمل التواصل على تمكين الفريق، وتحفيزه، وإزالة العقبات أمامه، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية. على سبيل المثال، فإن وضوح الأدوار والمسؤوليات – الذي يعد أحد مخرجات التواصل الجيد – يسهم في تقليل الأخطاء والتداخل في المهام، بينما يؤدي التواصل القائم على التغذية الراجعة والتحفيز إلى رفع رضا الأعضاء وزيادة التزامهم. هذه النتائج تتلاقى مع فرضيات الدراسة الحالية التي ترى أن التواصل الفعال يمثل حجر الأساس في نجاح المشاريع، لا سيما في البيئات المعقدة كالتي تشهدها إدارات المشاريع البلدية في مدينة جدة

ومع ذلك، ورغم ثراء الأدبيات السابقة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيانات دولية أو مؤسسات خاصة، ولم تُعطِ السياق المحلي – وخاصة الإدارات البلدية السعودية – الاهتمام الكافي. هذا يفتح مجالاً لإسهام بحثك في سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تستند إلى واقع جدة، وتُظهر كيف يمكن لمهارات التواصل أن تتحول من مجرد أداة تنظيمية إلى استراتيجية قيادية لرفع إنتاجية فرق العمل وتحقيق الأهداف التنموية. وبذلك، فإن الإطار النظري الذي بُني على هذه الدراسات السابقة يمهد للجزء الميداني من البحث، الذي يسعى إلى اختبار هذه العلاقة بشكل عملي وتقديم توصيات يمكن أن تُفيد متخذي القرار ومديري المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي

1. Bourne, L. (2015). Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation (2nd ed.). Routledge.
2. Crawford, L. H. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
3. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
4. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition*. Project Management Institute.
5. Turner, R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
<https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
6. Zwikael, O., & Smyrk, J. R. (2019). *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-03415>
7. Zhou, Y., & Wang, L. (2020). *Team productivity under effective leadership communication*. *Journal of Project Management*, 38(1), 22–34.

8. Almeida, R., & Marques, M. (2020). *Communication Competence in Project Management*. International Journal of Business Studies, 19(2), 67–81.
9. Nordin, N., et al. (2021). *Role Clarity and Team Output: Mediating Role of Communication*. Asian Journal of Management, 7(1), 45–55.
10. Lee, H., & Yong, D. (2021). *Interpersonal Skills of Project Managers and Their Impact on Team Productivity*. Journal of Management Development, 40(3), 211–228.
11. Turner, R., & Zolin, R. (2020). *Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames*. Project Management Journal, 51(2), 21–35.
12. García-Bernal, J., & Sánchez, M. (2022). *Collaborative Culture and Performance in Project Teams*. Journal of Organizational Behavior, 43(5), 783–799.
13. Serrador, P., & Turner, J. R. (2022). *The Relationship Between Communication and Project Success*. International Journal of Project Management, 40(6), 601–612.
14. Al-Khaldi, M., & Al-Ahmad, H. (2022). *The Role of Managerial Communication in Municipality Projects*. Middle East Journal of Management, 9(4), 312–326.
15. Huang, J., & Wang, H. (2023). *Empowerment and Performance in Agile Project Teams*. Project Leadership Journal, 5(1), 14–26.
16. Kim, S., & Lee, H. (2023). *Multidisciplinary Project Teams: Communication Challenges and Outcomes*. Team Performance Management, 29(2), 190–205.

17. Chen, L., & Hassan, R. (2023). *Communication-Based Leadership and Municipal Project Delivery*. Urban Governance Review, 8(2), 56–71.
18. Ahmed, M., & Khan, N. (2024). *Training in Soft Skills for Project Success*. Project Training and Innovation Journal, 6(1), 89–104.
19. Rahman, A., & Fatima, Z. (2024). *Psychosocial Support and Team Productivity in Government Projects*. International Journal of Public Administration, 47(3), 255–268.
20. Ali, S., & Yusof, N. (2024). *Enhancing Team Output through Leadership Communication Skills*. International Journal of Project Leadership, 10(1), 33–49.
21. Al-Harbi, S., & Qureshi, T. (2025). *Communication Competence and Team Effectiveness in Municipal Projects: Evidence from Saudi Arabia*. Middle East Journal of Project Management, 11(2), 145–162.
22. Johnson, R., & Patel, M. (2025). *The Role of Leadership Communication in Enhancing Team Productivity in Public Sector Projects*. International Journal of Project Leadership, 12(1), 33–58.

-

