

# تأثير التواصل الفعال على أداء فرق المشروع

بالتطبيق على شركة ميديا \_ الرياض

(دراسة حالة)

بحث مقدم من الطالبة

سعاد محمد عبدالله الأنصاري

(2021205480)

مشروع تخرج (2)

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                       |    |
|--------|-----------------------------------------------|----|
| 1      | فهرس المحتويات                                | 1  |
| 2      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             | 2  |
| 3      | المقدمة                                       | 3  |
| 5      | مشكلة الدراسة وتساؤلاتها                      | 4  |
| 6      | الفجوات النظرية                               | 5  |
| 6      | الفجوات العملية التطبيقية                     | 6  |
| 6      | أهمية الدراسة                                 | 7  |
| 8      | أهداف الدراسة                                 | 8  |
| 9      | فرضيات الدراسة                                | 9  |
| 9      | نموذج البحث                                   | 10 |
| 10     | الدراسة الميدانية                             | 11 |
| 13     | منهجية الدراسة                                | 12 |
| 13     | هيكل المشروع                                  | 13 |
| 14     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري | 14 |
| 15     | مقدمة                                         | 15 |
| 16     | الدراسات السابقة                              | 16 |
| 19     | ماهية الاتصال الفعال                          | 17 |
| 20     | مفهوم الاتصال الفعال                          | 18 |
| 20     | تطوير مفهوم الاتصال الفعال                    | 19 |
| 21     | أبعاد الاتصال الفعال                          | 20 |
| 22     | نظريات الاتصال الفعال                         | 21 |
| 24     | أهمية الاتصال الفعال                          | 22 |
| 25     | أداء فريق المشروع                             | 23 |
| 25     | تطوير مفهوم أداء المشروع                      | 24 |
| 25     | أبعاد أداء فريق المشروع                       | 25 |
| 26     | نظريات أداء فريق المشروع                      | 26 |
| 27     | العلاقة بين التواصل الفعال وأداء فريق العمل   | 27 |
| 33     | الخاتمة                                       | 28 |
| 34     | قائمة المصادر والمراجع                        | 29 |
| 37     | الملاحق                                       | 30 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

إن تعدد الأنظمة الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المختلفة جعل تلك المؤسسات تتخذ لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، ولعل منهج الاتصال الفعال هو ما وجدته تلك المؤسسات الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح عملياتها ونشاطاتها الإدارية والوظيفية للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرجات الأساسية للمؤسسة تعتمد على الأفراد العاملون والمنتجون لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المؤسسة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع . وهكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها لذا كان لزاماً على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر . (الشافعي، 2013، 82)

كما ويعتبر التواصل الفعال أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية. في بيئة الأعمال الحديثة، يعتمد أداء فرق المشروع بشكل كبير على كيفية تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء الفريق والإدارة. شركة ميديا، باعتبارها واحدة من الشركات الرائدة في مجال الإعلام، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحسين أداء فرق مشاريعها من خلال تعزيز قنوات التواصل الداخلي. (السياح، 2018، 164)

وتتضح أهمية الاتصال الفعال من منطلق أن الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو

غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. (العزاوي، 2015، 217)

وتكمن مشكلة بحثنا هذا في التحديات التي تواجهها ميديا في عمليات التواصل الفعال بين إدارتها مع العاملين أو مع البيئة المحيطة ممن يتم تقديم لهم خدمات شركتنا، وهذا ما ينعكس سلبياً على تحقيق أهدافها بسبب قلة خلل في عملية التواصل الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى خلل في توظيف كفاءات ومهارات الموظفين داخل الشركة واستغلالها، وهذا بدوره ما ينعكس على أداءهم في تنفيذ مهامهم، ذلك ما يُظهر أن هناك حاجة ملحة لفهم أعمق للمفاهيم والمعارف المتعلقة بالتواصل الفعال والذي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف شركتنا وتحديد العوامل التي تعيق الموظفين داخل الشركة من أداء دورهم ومهامهم بفعالية عالية، وتشمل هذه التحديات نقص التدريب المقدم للعاملين في الشركة حول التواصل الفعال، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الهامة لهم أثناء قيامهم بأدوارهم ومهامهم الوظيفية. (الجل، 2022، 73)

كما وتتبع أهمية هذا البحث في الحاجة إلى تنمية قدرات العاملين في شركة ميديا وتحسين مهاراتها في التواصل الفعال، وسبيل تعزيز فعالية المشاريع داخل الشركة وزيادة فرص نجاحها، حيث أن للتواصل الفعال دور كبير في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين الأداء الإداري والوظيفي والتنفيذي في الشركات المنافسة، كما يسهم هذا البحث في سد الفجوات المعرفية وتقديم توصيات عملية لتطوير الأدوات المستخدمة في الأداء والتي تنعكس على مهارات كل من الإدارة والعاملين داخل الشركة والتي تعد مهمة ولازمة لتحقيق الأهداف التي ترغب الشركة بتحقيقها بفاعلية.

## 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تكمن مشكلة الدراسة في الضعف الذي يعاني منه العاملين داخل شركة ميديا في مهارات الاتصال الفعال، حيث ظهرت هذه المشكلة أثناء تقديم موظفي الشركة المشاريع المطلوبة لسوق العمل ضمن الخطط التي يتم إعدادها بشكل دوري والتي تم ملاحظتها أثناء اجتماعات الشركة، وهذا ما كان واضحاً ومن خلال التعامل مع العاملين والموظفين وما يمارسوه من وسائل اتصال سواء مع الإدارة أو مع الجمهور، حيث تم ملاحظة أن بعض الموظفين عند حديثهم مع العملاء يباشرون حديثهم دون أن يقوموا بالتعريف عن أنفسهم سواء بشكل مباشر أو عبر وسائل التواصل عبر الانترنت أو عبر الهاتف والاختلال بالمواعيد. (هلاي، 2013، 107)

هذا وأشار العديد من الموظفين في الشركة سبب تعاملهم بطرق غير سليمة مع الإدارة أو الجمهور إلى عدم تزويدهم بمهارات الاتصال والتواصل الفعال قبل الخدمة أو أثناء العمل، وهذا ما أدى إلى وجود قصور في كفاءتهم في عملية التواصل، وبشكل خاص يبرز هذا القصور لعدم قدرة الإدارة على تنفيذ المشاريع والبرامج التي تضمن تقديم برامج تدريبية تنموية تتعلق بتنمية مهارات الاتصال الفعال لدى موظفين الشركة وعدم تضمن خطط الشركة لهذا الجانب الهام، وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: (ما تأثير التواصل الفعال على أداء فرق المشروع؟)، ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى معرفة موظفي الشركات بماهية التواصل الفعال (التعريف والأهمية والدور)؟
2. ما مدى الدور الذي يلعبه التواصل الفعال في رفع أداء فرق المشروع في شركة ميديا؟
3. هل يؤدي توافر مهارات التواصل الفعال لدى موظفين شركة ميديا إلى نجاح الشركة في تحقيق الأهداف؟

### 1.2.1 الفجوات النظرية:

- نقص الأبحاث في السياق المحلي: تقتصر الأدبيات المتاحة إلى دراسات ميدانية تركز على تأثير التواصل الفعال على فرق العمل في الشركات العربية، وبخاصة في مجال الإعلام والتسويق الرقمي.
- أدوات التواصل التكنولوجية: هناك نقص في الدراسات التي تبحث في تأثير أدوات التواصل التكنولوجية الحديثة على فعالية التواصل بين أعضاء الفريق ومدى تأثيرها على الأداء العام للمشاريع.
- الاعتبارات الثقافية: قلة الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار التأثيرات الثقافية على أنماط التواصل بين أعضاء فرق العمل في الشركات العربية وكيفية تأثير هذه العوامل على الأداء.

### 1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

رغم توافر بعض الأدوات التكنولوجية والممارسات التي تم التوصية بها لتحسين التواصل الفعال، إلا أن تطبيقها في شركة "ميديا" لا يزال غير مكتمل أو غير مستدام بشكل كافٍ. يظهر هذا النقص في التطبيق العملي للتواصل الفعال من خلال تحديات مثل نقص التدريب المناسب على استخدام أدوات التواصل، وعدم وجود سياسات واضحة لتعزيز التواصل بين الفرق المختلفة، وضعف التقييم المستمر لفعالية قنوات التواصل المستخدمة.

### 1.3 أهمية الدراسة

وتتبع أهمية هذا المشروع من عدة جوانب أهمها :

1. تقديم مساهمة علمية: ستساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتواصل الفعال وأداء فرق العمل، خصوصاً في بيئة العمل العربية.
2. تحسين أداء شركة "ميديا": من خلال تقديم توصيات عملية لتعزيز التواصل الفعال، يمكن أن تساهم الدراسة في تحسين أداء فرق المشروع داخل الشركة، مما ينعكس إيجابياً على جودة المشاريع ورضا العملاء.
3. ممارسات تواصل فعالة تساهم في تحسين أداء فرق العمل.

### 1.3.1: الأهمية النظرية:

- **إثراء الأدبيات:** ستساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتوفرة حول التواصل الفعال في بيئة العمل، خاصة في السياق العربي والشركات العاملة في مجالات الإعلام والتسويق الرقمي. من خلال تقديم رؤى جديدة وتحليلات معمقة، ستوفر الدراسة مرجعية قيمة للباحثين والأكاديميين في هذا المجال.
- **تطوير نماذج ونظريات:** يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير نماذج ونظريات جديدة حول التواصل الفعال وأثره على أداء فرق العمل، مما يساعد في بناء إطار نظري قوي يمكن تطبيقه في دراسات مستقبلية.

### 1.3.2 الأهمية العملية:

- تحسين أداء فرق العمل: من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن لهذه الدراسة أن تساعد شركة "ميديا" على تحسين أداء فرق العمل من خلال تعزيز التواصل الفعال. سيؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج أفضل في المشاريع، وزيادة رضا العملاء، ورفع مستوى الإنتاجية.
- تطوير استراتيجيات التواصل: ستوفر الدراسة دليلاً عملياً لشركة "ميديا" والشركات الأخرى في المنطقة حول كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات تواصل فعالة. يشمل ذلك التدريب المناسب على استخدام أدوات التواصل التكنولوجية، وتبني سياسات واضحة لتعزيز التواصل، وتقييم فعالية قنوات التواصل بانتظام.

- التكيف مع التغيرات التكنولوجية: من خلال تحليل تأثير أدوات التواصل التكنولوجية الحديثة، ستساعد الدراسة الشركات على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات التكنولوجية، وتحسين استخدام هذه الأدوات لتعزيز فعالية التواصل.
- تعزيز العلاقات الثقافية: ستساعد الدراسة على فهم تأثير العوامل الثقافية على التواصل، مما يمكن الشركات من تبني استراتيجيات تواصل تأخذ في الاعتبار هذه العوامل لتعزيز التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تنافساً وفعالية.

### 1.5 أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل تأثير التواصل الفعّال على إنتاجية فرق المشروع في شركة ميديا.
- فهم كيف يمكن أن يعزز التواصل الفعّال الإنتاجية داخل الفرق وتحقيق الأهداف بشكل أسرع.
- تقييم تأثير جودة التواصل على جودة العمل المنجز من قبل فرق المشروع.
- دراسة العلاقة بين جودة التواصل وجودة المخرجات المقدمة من الفرق.
- دراسة دور التواصل الفعّال في تقليل الأخطاء وزيادة الدقة في تنفيذ المشاريع.
- تحديد كيف يمكن أن يساعد التواصل الجيد في تقليل نسبة الأخطاء وزيادة دقة العمل.
- تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق التواصل الفعّال داخل فرق المشروع في شركة ميديا.
- التعرف على العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على التواصل داخل الفرق.
- قياس تأثير التواصل الفعّال على رضا أعضاء الفريق وولائهم للشركة.
- فهم العلاقة بين جودة التواصل والرضا الوظيفي وولاء الموظفين.
- تحليل الفجوات في التواصل الحالية واقتراح حلول لتحسينها في بيئة العمل في شركة ميديا.

تحديد النقاط الضعيفة في أنظمة التواصل الحالية وتقديم توصيات لتحسينها.

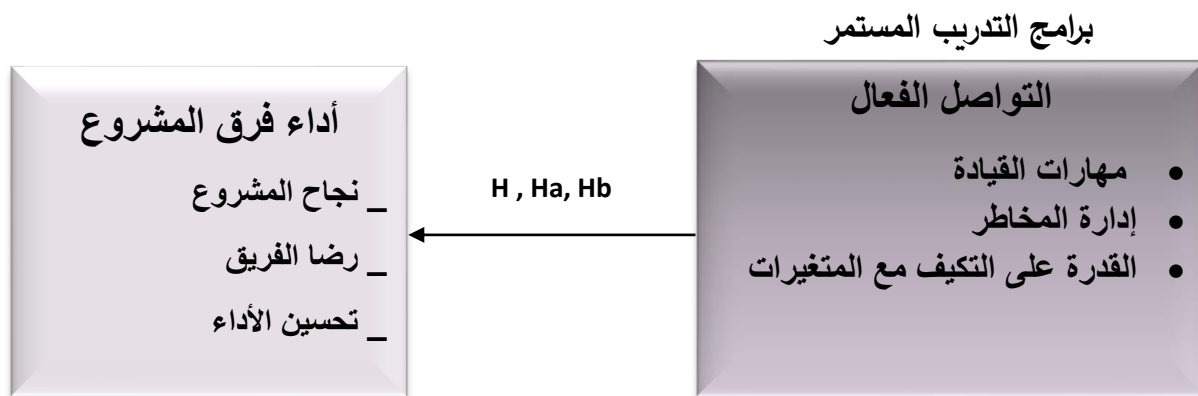
- قياس تأثير استخدام التكنولوجيا على فعالية التواصل بين فرق المشروع.
- دراسة مدى تأثير الأدوات التكنولوجية على جودة وفعالية التواصل.
- تقييم تأثير التواصل الفعال على الابتكار والإبداع داخل فرق المشروع.

## 1.6 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية **H**: هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين التواصل الفعال ورفع أداء فريق المشروع في شركة ميديا.
- الفرضية الفرعية الأولى **Ha**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التواصل وجودة العمل المنجز من قبل فرق المشروع.
- الفرضية الفرعية الثانية **Hb**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال داخل فرق المشروع وتقليل الأخطاء في تنفيذ المشاريع.

## 1.7 نموذج البحث

شكل (1) نموذج البحث



نموذج الدراسة المقترح: المصدر الطالب

## 1.8 الدراسة الميدانية: (مدينة الرياض حيث مقر شركة ميديا)

مدينة الرياض هي عاصمة المملكة العربية السعودية، وأكبر مدنها وثالث أكبر عاصمة عربية من حيث عدد السكان. تقع الرياض وسط شبه الجزيرة العربية في هضبة نجد، على ارتفاع 600 متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض 7.009.120 مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية 2022. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعًا، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى 1800 كيلو متر مربع، حتى بلغت 3.115 كم2. (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)

### 1.8.1: أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. فهم الدور الفعّال للاتصال الفعال في رفع مستوى أداء فرق المشاريع لدى شركة ميديا.
2. تحديد التحديات القيادية التي تواجهها الشركة.
3. تقييم تأثير البرامج التدريبية على أداء فريق المشروع.
4. تقديم توصيات لتحسين ممارسات العاملين في الشركة.
5. منهجية الدراسة الميدانية.

### 1.8.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

### 1.8.3 عينة الدراسة:

- عينة عشوائية تتكون من إدارة وموظفين شركة ميديا، بالإضافة إلى أعضاء الفرق العاملين في المشاريع المختلفة.

- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

#### 1.8.4 أدوات جمع البيانات:

##### 1. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.
- تركز على جوانب مثل: الاتصال، التواصل، العمليات الإدارية، التحديات، والتدريب.

##### 2. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات الاتصال والتواصل.

#### 1.8.5 إجراءات جمع البيانات:

##### • توزيع الاستبيانات:

- توزيع إلكتروني عبر البريد الإلكتروني.
- جمع الاستجابات بسرية وخصوصية.

##### • إجراء المقابلات:

- تنظيم مواعيد المقابلات وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- استخدام قائمة أسئلة معدة مسبقاً لضمان تغطية جميع الجوانب الهامة.

#### 1.8.6 تحليل البيانات:

##### • البيانات الكمية:

- استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات.

- إجراء تحليلات تكرارية، واختبارات إحصائية مثل الانحدار البسيط والمتعدد.

- **البيانات النوعية:**

- تحليل موضوعي للمقابلات لتحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط.

### 1.8.7 الصدق والثبات:

- **الاختبار التجريبي:**

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.

- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

- **مراجعة الخبراء:**

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

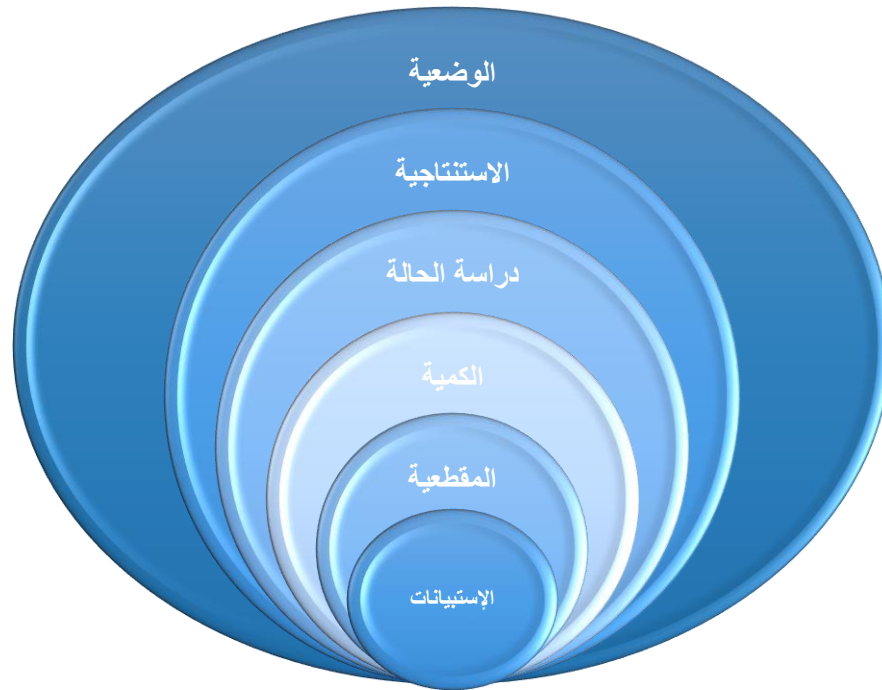
### 1.8.8 النتائج المتوقعة:

- فهم أعمق لدور الاتصال الفعال في رفع مستوى أداء فرق العمل في المشاريع.
- تحديد تحديات الاتصال الفعال التي تواجه الشركة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات الاتصال وتطوير الكفاءات القيادية.

## 1.9 منهجية الدراسة

شكل (2) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



## 1.10 هيكل المشروع المقترح:

شكل (3) يوضح هيكل المشروع المقترح

المصدر: الباحث



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

## 2.1 المقدمة:

تعتبر عمليات الاتصال من أهم العمليات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي كأنها خطوط تربط بين أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة، فليس من الممكن أن يكون هناك جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة واحدة لها درجة من التكامل تسمح بالقيام بالأنشطة المختلفة.

(Abdul Rahman, 2020,p62)

وبهذا يكون الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي. (Allen, 2015, p41)

وتعتبر شركة ميديا من الشركات التي تسعى من خلال المشاريع والخدمات التي تنفذها وتقدمها للجمهور في العديد من المجالات التي يتطلبها مجتمعنا السعودي، ولعل رؤية الشركة التي يتم تبنيها من قبل الإدارة والعاملين والتي تحمل بالدرجة الأولى أن تكون الشركة رائدة في نوعية وجودة الأعمال المقدمة للجمهور على نطاق المملكة، وهذا ما يدفع إدارة الشركة إلى السعي الدائم نحو التقدم والتطور المستمر في كوارها البشرية.

وهذا تحديداً ما قادنا إلى التركيز على الاتصال الفعال ودراسة دوره في رفع مستوى الأداء لدى فرق العمل التي تقدم مشاريع الشركة، وبالتالي التركيز على الدور الجوهري والهام التي تلعبه إدارة الشركة في تنمية قدرات الاتصال الفعال بالإضافة إلى مهارات أخرى هامة لدى العاملين في الشركة وذلك من خلال إداد وتقديم برامج تدريبية هادفة لتحقيق ذلك، وفي سبيل ذلك سيتم تناول مجموعة من المواضيع الهامة في هذا البحث كتعريف الاتصال الفعال ودوره وأهميته في رفع الأداء، ولكن قبل التعرض إلى تلك الموضوعات يجب أولاً عرض بعض الدراسات السابقة التي تدعم بحثنا وتعد إطاراً منهجياً ومرجعاً قوياً ونقطة انطلاق لهذا البحث.

(García, 2014, p92)

وفي سبيل تحقق ذلك، وقبل عرض الإطار النظري للدراسة سيتم بداية عرض الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الفعال من جانب، والدور الذي يلعبه الاتصال الفعال في رفع أداء فرق العمل، وذلك على النحو التالي: (Hackman, 2020, p38)

## 2.2. الدراسات السابقة:

**1- دراسة مني عبد الباسط الجمل (2012):** هدفت الدراسة إلي تحديد مهارات الأداء الشفهي المناسبة لتلاميذ المرحلة الابتدائية، ثم معرفة أي الاستراتيجيات التدريسية المقترحة-وفق تصور ابن خلدون لتربية الملكة اللسانية - من أجل تنمية مهارات الأداء الشفهي ، ثم قياس فاعلية الإستراتيجية المقترحة ,وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الأدوات الآتية : قائمة مهارات الأداء الشفهي - اختبار لقياس مهارات الاستماع - بطاقة ملاحظة لقياس أدائهم في الكلام والتحدث - اختبار القراءة الجهرية - بطاقة ملاحظة لقياس أدائهم في القراءة الجهرية ، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة تحديد مهارات الأداء الشفهي المناسبة لتلاميذ المرحلة الابتدائية و تفوق تلاميذ المجموعة التجريبية على أطفال المجموعة الضابطة في اختبارات الأداء الشفهي البعدي ، وأن التدريس باستخدام الإستراتيجية القائمة على تربية الملكة اللسانية أدت إلى تنمية مهارات الأداء الشفهي .

**2- دراسة أحمد سلامة (2011):** هدفت الدراسة إلي تحديد مدى تمكن تلاميذ العينة التجريبية من المهارات الشفهية، وإعداد تصور مقترح لتطوير تعليم المهارات الشفهية لتلاميذ الصف الخامس الابتدائي ، وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية اللغة العربية ذاتها ، وكذلك قدرتها على إكساب التلاميذ عينة الدراسة للمهارات الشفهية. وقد طبقت الدراسة في العام الدراسي (2009 : 2010 ) بإدارة الزيتون التعليمية بمديرية التربية والتعليم بالقاهرة على مجموعة تجريبية مكونة من 50 تلميذا من تلاميذ الصف الخامس الابتدائي ، وجاءت أدوات الدراسة متمثلة في : استبانة لكل من مهارات الاستماع والتعبير الشفهي والقراءة الجهرية ، واختبارا للمهارات السابقة وكذلك بطاقة ملاحظة لمهارات التعبير الشفهي .واستخدم الباحث المنهج الوصفي

المتعلق بالإطار النظري للرسالة ، والمنهج التجريبي فيما يتعلق بالإطار العملي من إعداد الاختبارات وتطبيقها على مجموعة الدراسة .وجاءت أهم نتائج الدراسة تطوير المهارات الشفهية لتلاميذ المجموعة التجريبية.

### 3- دراسة دونجو أو دونج وآخرون O.Dongo (2010): وهدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير لقطات

الفيديو التي أنتجها الطلاب على مهارات الاتصال بينهم وبين بعضهم البعض، وجاءت أدوات الدراسة متمثلة في إنتاج مجموعة من الطلاب للقطات فيديو، واستخدام إستراتيجية النقاش والحوار، وجاءت من أهم نتائج الدراسة: أن تفاعل الطلاب مع بعضهم أثناء تصميم الفيديوهات أعطى مؤشرا مرتفعا على مقياس مهارات الاتصال ، وكذلك ارتفع مؤشر مهارات الاتصال للطلاب المشاهدين للقطات بفضل المناقشات حول اللقطات

### 4 - دراسة شيماء محمد متولي ( 2008): وهدفت الدراسة إلى تحديد مهارات الاتصال الأساسية التي

ينبغي أن يمتلكها تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي، وكذلك دور الإعلام المدرسي في إكساب هذه المهارات. وتنتمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية ، وقد استخدمت الباحثة منهج المسح للكشف عن العلاقة بين مهارات الاتصال وبين مجموعة من المتغيرات من أهمها ممارسة نشاط الإعلام المدرسي، وقد اعتمدت الباحثة على الأدوات استبانة ممارسة الأنشطة الإعلامية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى أداء مهارات الاتصال للتلاميذ الممارسين للنشاط الإعلامي بالمدرسة أفضل من غير الممارسين ؛ لتدريبهم على ذلك من خلال العمل الإعلامي، وأن مهارات الاتصال متكاملة فالتحسن في أداء مهارة من المهارات يتبعه تحسن في باقي المهارات .

### 5 - دراسة هدي محمد محمود هلاي ( 2003): هدفت الدراسة إلى تنمية مهارة الاستماع لدى تلاميذ

المرحلة الابتدائية وذلك باستخدام بعض الإستراتيجيات ومنها حل المشكلات، والمناقشة، وتمثيل الأدوار، وغيرها، واستخدمت الباحثة المناهج الدراسية كأداة رئيسية من أدوات الدراسة وكذلك استخدمت اختباراً تحصيلياً لقياس نمو المهارة وبرنامجاً قائماً علي بعض الإستراتيجيات كالمناقشة وتمثيل الأدوار .واستخدمت الباحثة

المنهج التجريبي علي عينة من أطفال الصف الخامس الابتدائي والتي بلغت 50 طفلاً وجاءت أهم نتائج الدراسة لتدل علي أن هناك تحسن في مهارات الاستماع لدي الطلاب بعد التعرض للبرنامج التدريبي .

#### 6- دراسة محمود رضا نجيب (2012): هدفت الدراسة إلي بناء برنامج باستخدام الوسائط المتعددة

لتدريس مادة الحاسب الآلي ، واختبار علاقة ذلك بالتفكير الابتكاري ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل محتوى مقرر مادة الكمبيوتر ، وكذلك استخدم المنهج شبه التجريبي علي عينة بشرية قوامها 40 تلميذاً من الصف السادس الابتدائي من مدرسة جمال حمدان الابتدائية، وقد جاءت أهم النتائج لصالح المجموعة التجريبية على القياس البعدي في التحصيل المعرفي، وكذلك في القياس البعدي لبطاقة الملاحظة .

#### 7- دراسة راتش , ثورتن وآخرين Rasch Thorsten (2009): وهدفت الدراسة إلي التحقق من أن

إضافة الصور إلى النصوص مفيدة بشكل عام في التعلم كيفية التفاعل بين الصور، و تأثيره على التعلم، وجاءت أهم نتائج الدراسة: أن إضافة الصور إلى النص مفيدة للتعلم من حيث الكفاءة، وأن التعلم من النص فقط كان أقل نجاحاً من التعلم من النصوص والصور

#### 8- دراسة أحمد عصر وإيهاب جادو (2008): هدفت الدراسة إلي تحديد فاعلية برنامج قائم على الوسائط

المتعددة في إكساب معلمات رياض الأطفال مهارات تصميم وإنتاج البرمجية التعليمية لطفل الروضة، عينة الدراسة شملت ( 22 ) معلمة رياض أطفال يعملن في عدد تسع مدارس رياض أطفال بمحافظة المنوفية ، طُبّق عليهن برنامج الوسائط المتعددة ؛ لإكسابهن مهارات تصميم وإنتاج البرمجية التعليمية لطفل الروضة ، وتمثلت أدوات الدراسة في : اختبار تحصيلي لقياس مدى تحصيل عينة الدراسة للجوانب المعرفية التي تضمنها البرنامج - بطاقة ملاحظة الأداء العملي للمعلمات، وجاءت أهم نتائج الدراسة : فاعلية البرنامج القائم على الوسائط المتعددة في إكساب معلمات رياض الأطفال مهارات تصميم وإنتاج البرمجية التعليمية لطفل الروضة .

#### 9 - دراسة كيم ديسانج وغللمان دايفيد (2008): وهدفت الدراسة إلي معرفة أثر استخدام عناصر الوسائط

المتعددة مثل : النص البصري النص المنطوق الرسومات المعتمدة على برنامج التعليم الذاتي من خلال

الشبكة ؛ لزيادة تعليم مفردات اللغة الإنجليزية للمتعلمين في إحدى المدارس بكوريا الجنوبية ، واعتمد الباحث على عينة قدرها 172 مفردة من طلبة المدارس المتوسطة، متوسط أعمارهم 14 سنة ، واستخدم الباحث المنهج التجريبي ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدل على تحسن نتائج العينة التجريبية بعد تعرضهم للنصوص المصحوبة برسومات وتلك المصحوبة بنص منطوق .

**10 - دراسة حنان صبري محمود (2007):** وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج للتوعية بمفهوم الإعاقة باستخدام تقنية الوسائط المتعددة بالإضافة لعرض عن مفهوم الإعاقة وكيفية التعامل مع الشخص المعاق ، واستخدام بعض الألعاب لتنمية الإحساس بالفروق الفردية بين الطفل السليم والطفل المعاق ، وقد استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي باستخدام المجموعة الواحدة , واستخدام قياسين أحدهما قبل تطبيق البرنامج والآخر بعد التطبيق , وقد اقتصر إجراء التجربة على أطفال مكتبة جمعية الرعاية المتكاملة - حي مصر الجديدة - القاهرة ، حيث أجريت الدراسة على عينة تجريبية قوامها 15 طفلا وطفلة ، 7 من الإناث ، و8 من الذكور من سن 9 إلى 12 سنة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تحسن ملحوظ في متوسط درجات اتجاهات الأطفال بعد تطبيق البرنامج ، ويرجع ذلك في تقدير الباحثة إلى فاعلية البرنامج المقترح الذي استخدم الوسائط المتعددة ، ودمج ذلك بالقصص والحكي والألعاب .

### 2.3. ماهية الاتصال الفعال: (المتغير المستقل)

يتناول هذا الجزء ما المقصود بالتواصل الفعال وذلك بهدف معرفة مدى تأثير ذلك على أداء فرق المشروع في شركة ميديا، حيث يُعد التواصل الفعال المتغير المستقل الرئيسي، فالتواصل الفعال يشمل جميع أشكال وأساليب تبادل المعلومات بين أعضاء الفرق، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا، وتكرار التواصل، وجودة المعلومات المتبادلة.

### 2.3.1 مفهوم التواصل الفعّال

يعرف الاتصال الفعال على أنه: "العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي"، إذن هي كأنها خطوط تربط بين أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة. فليس من الممكن أن يكون هناك جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة واحدة لها درجة من التكامل تسمح بالقيام بالأنشطة المختلفة. (الشافعي، 2013، 132)

كذلك أيضاً يعرف التواصل الفعّال على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، الأفكار، والمشاعر بين الأفراد أو المجموعات بشكل يحقق الفهم المشترك ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، يُعتبر التواصل فعّالاً عندما يتمكن المرسل من نقل رسالته بطريقة واضحة ودقيقة"، كما ويستوعب المستقبل هذه الرسالة بشكل صحيح ويستجيب لها بطريقة مناسبة. يتضمن التواصل الفعّال ليس فقط نقل المعلومات، بل أيضاً التأكد من فهم الرسالة، وإزالة أي تشويش أو غموض قد يعرقل عملية الفهم. (العزاوي، 2015، 81)

### 2.3.2 تطور مفهوم التواصل الفعّال

تطور مفهوم التواصل الفعّال عبر الزمن ليصبح أحد الركائز الأساسية في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع. في البداية، كان التواصل يُنظر إليه على أنه مجرد عملية إرسال واستقبال رسائل. ومع مرور الوقت، ومع تزايد تعقيد بيئات العمل وظهور التكنولوجيا الحديثة، أصبح مفهوم التواصل يتضمن العديد من العناصر مثل التغذية الراجعة، الاستماع الفعّال، والتكيف مع الثقافات المتنوعة. أصبحت الشركات تدرك أن التواصل الفعّال ليس مجرد عملية تقنية، بل هو عنصر حاسم في بناء العلاقات، تعزيز التعاون، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (الهيبي، 1990، 412)

### 2.3.3 أبعاد التواصل الفعال

التواصل الفعال يتضمن عدة أبعاد رئيسية، وكل بُعد يلعب دوراً مهماً في تحديد مدى فعالية عملية التواصل:

(النجاري، 2007، 212)

1. **الوضوح:** يتعلق هذا البُعد بمدى وضوح الرسالة المقدمة. كلما كانت الرسالة واضحة ومباشرة، قلّت فرص سوء الفهم وزادت فعالية التواصل. يتطلب الوضوح استخدام لغة بسيطة، والتأكد من أن المعلومات المقدمة غير مبهمّة.
2. **الاستماع الفعال:** يعتبر الاستماع الفعال جزءاً أساسياً من التواصل الفعال. يشمل هذا البُعد القدرة على التركيز على الرسالة التي يتم تلقيها، وفهم محتواها، وتقديم تغذية راجعة تُظهر الاستيعاب.
3. **الشفافية:** الشفافية في التواصل تعني تبادل المعلومات بطريقة مفتوحة وصادقة. يزيد التواصل الشفاف من الثقة بين أعضاء الفريق ويعزز بيئة عمل إيجابية.
4. **التكيف الثقافي:** التكيف مع الاختلافات الثقافية داخل الفرق المتنوعة هو بُعد هام في التواصل الفعال. يشمل هذا البُعد فهم واحترام الاختلافات الثقافية وكيفية تأثيرها على طرق التواصل.
5. **استخدام التكنولوجيا:** التكنولوجيا الحديثة تلعب دوراً متزايداً في تحسين التواصل، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على الفرق الافتراضية. يشمل هذا البُعد استخدام أدوات ومنصات التواصل التي تتيح التفاعل الفوري وتبادل المعلومات بسهولة، والشكل التالي يوضح علاقة أبعاد التواصل الفعال بعضها ببعض، وكيف تندمج عملياً وتطبيقاً في تحقيق ما يسعى إليه التواصل من أهداف داخل المنظمات.

شكل (4) أبعاد التواصل الفعال

المصدر: الباحث



#### 2.3.4 نظريات التواصل الفعال

هناك عدة نظريات علمية تدعم فهمنا للتواصل الفعال وتفسير كيفية تحسينه في بيئات العمل: (عسودة، 2011،

(251

#### 1. نظرية الاتصال الشامل: (Shannon-Weaver Model)

هذه النظرية تعتبر من أقدم النماذج التي تشرح عملية التواصل. تتألف من عدة عناصر مثل المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل، والتغذية الراجعة. على الرغم من بساطتها، إلا أنها تقدم أساسًا لفهم عملية التواصل وكيف يمكن أن تتأثر بالعوامل الخارجية مثل التشويش.

## 2. نظرية السياق الاجتماعي: (Social Context Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية السياق الاجتماعي والثقافي في عملية التواصل. تؤكد أن فعالية التواصل تعتمد بشكل كبير على الفهم المشترك للقيم، الأعراف، والمعايير الاجتماعية بين المرسل والمستقبل.

## 3. نظرية الاتصال غير اللفظي: (Nonverbal Communication Theory)

هذه النظرية تركز على أهمية الإشارات غير اللفظية في عملية التواصل، مثل لغة الجسد، تعابير الوجه، ونبرة الصوت. تشير النظرية إلى أن جزءًا كبيرًا من فعالية التواصل يعتمد على هذه الإشارات غير اللفظية.

## 4. نظرية التأثير المتبادل: (Interactional View)

تقترح هذه النظرية أن التواصل هو عملية تبادلية يتفاعل فيها الأفراد باستمرار. كل تفاعل يؤثر على التفاعل التالي، مما يجعل التواصل عملية ديناميكية تعتمد على السياق والعلاقة بين الأطراف.

## 5. نظرية الاعتماد المتبادل: (Interdependence Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن أعضاء الفريق يعتمدون على بعضهم البعض في تحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي فإن التواصل الفعال بين الأعضاء يعتبر ضروريًا لتحقيق النجاح الجماعي.

### 2.3.5 أهمية الاتصال الفعال:

ويعتبر الاتصال الفعال من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الشركات لأهدافهم الاقتصادية من خلال تحقيق التفاعل بين موظفي الشركة وبين الجمهور والسوق المستهدف، وذلك من خلال إمداد الموظفين بالمعلومات والتوجيهات اللازمة للأداء من جانب، كذلك معرفة حاجات ومتطلبات السوق من جانب آخر.

هذا وأن الأهمية المتزايدة لعمليات الاتصال، والعوامل المرتبطة به التي تؤثر فيه، دفعت باتجاه تركيز الاستفادة من مزاياه، خاصة وإن وسائل الاتصال بدأت تدريجياً لتصبح ذات ارتباط أقوى بانتشار وتحسين الأوضاع التي تعيشها البلدان اليوم سواء الاستخدام الشخصي لوسائل الاتصال أو بصورة جماعية ودخول عوامل تؤثر في فعاليات الاتصال كالتعرض الانتقائي أو الإدراك الانتقائي، إن الناس يستخدمون وسائل الاتصال لأنها تنجز لهم أعمالاً معينة، ويستمعون إلى الإذاعة ويشاهدون التلفاز، ويقرؤون الصحف ليس لأن مصدرًا خارجيًا يريد إيصال شيء لهم ، بل لأنهم بالذات يشعرون إن وسائل الاتصال تشبع بعض من حاجاتهم. (عسودة، 2011، 259)

ويوضح دانيال ليرنر ( Danil Lerner ) ، في كتابه (( زوال المجتمع التقليدي )) أن التفكير الجاري حول عملية الاتصال ، وتحليل عملياته ، هو مفهوم التوجيه المماثل والذي أصبح شائعاً في أمريكا والفكرة تقوم على أنه من الممكن أن يكون لدى شخصين ملاحظات وتفسيرات متشابهة للشيء نفسه ، وكلما كان التشابه كبيراً كلما أصبح التدفق للمعلومات بين الأشخاص أكثر كفاءة ومن ثَمَّ فإن تدفقاً مكثفاً للمعلومات قد يزيد من التوجه المماثل ، وهذا المفهوم هو امتداد لمفهوم التفحص السمع ( Empathy ) قد يساعد على تطوير العلاقة بين وسائل الاتصال وجمهورها. (Hackman, 2020, p49)

## 2.4 أداء فرق المشروع: (المتغير التابع)

### 2.4.1 تعريف أداء فريق المشروع

يشير مفهوم أداء فرق المشروع إلى القدرة الكلية للفريق على تحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن القيود الزمنية والميزانية المتاحة. يُقاس أداء فرق المشروع عادةً من خلال عدة مؤشرات، مثل جودة العمل المُنجز، الالتزام بالمواعيد النهائية، إنتاجية الفريق، والتعاون بين أعضاء الفريق. أداء الفريق هو نتاج التفاعل بين عدة عوامل، منها مهارات الأفراد، جودة القيادة، وفعالية التواصل داخل الفريق. (عسودة، 2011، 219)

### 2.4.2 تطوير مفهوم أداء فريق المشروع:

على مر الزمن، تطور مفهوم أداء فرق المشروع ليعكس التغيرات في بيئات العمل والمنهجيات الإدارية. في البداية، كان التركيز الأساسي على إنجاز المهام وفقاً للخطة المحددة، بغض النظر عن كيفية تحقيق ذلك. مع تقدم الزمن وزيادة تعقيد المشاريع، أصبح تقييم الأداء يشمل جوانب أوسع، مثل الابتكار، القدرة على التعامل مع التغيرات، ورضا العملاء. (مهنا، 2019، 83)

وهذا ما يقود تطور مفهوم الأداء ليتضمن أيضاً أبعاداً جديدة مثل التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وإدارة الموارد بفعالية، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق المختلفين من خلفيات متنوعة. اليوم، يُنظر إلى الأداء على أنه نتيجة لتكامل جهود الأفراد والعمل الجماعي، بالإضافة إلى القدرة على إدارة التحديات والمخاطر. (مهنا، 2019، 83)

### 2.4.3 أبعاد أداء فريق المشروع:

ويمكن تقسيم أداء فرق المشروع إلى عدة أبعاد رئيسية، كل منها يساهم في التقييم الكلي للأداء: (النجاري، 2007، 212)

1. **جودة العمل:** تشير إلى مدى دقة وكمال العمل الذي يقوم به الفريق. تشمل هذه الجودة الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة، والتقليل من الأخطاء أو العيوب في المنتجات أو الخدمات المقدمة.
2. **الإنتاجية:** تقيس مدى كفاءة الفريق في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع. يتمثل هذا البعد في القدرة على إكمال المهام في الوقت المحدد وبأقل قدر ممكن من الهدر.
3. **الالتزام بالمواعيد النهائية:** يقيس هذا البعد قدرة الفريق على إنهاء العمل وفقًا للجدول الزمني المحدد. يعد الالتزام بالمواعيد أحد المؤشرات الرئيسية لأداء الفريق الفعّال.
4. **التعاون بين الأعضاء:** يشير هذا البعد إلى مدى فعالية التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق. يشمل ذلك القدرة على تبادل المعلومات، تقديم الدعم المتبادل، وحل النزاعات بطرق بناءة.
5. **القدرة على الابتكار والتكيف:** يقيس هذا البعد قدرة الفريق على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل.

#### 2.4.4. نظريات أداء فريق المشروع

هناك عدة نظريات تساعد في فهم أداء فرق المشروع وتفسير العوامل التي تؤثر عليه، وسيتم تناول أهم تلك النظريات على النحو التالي: (زيدان، 1999، 375)

#### 1. نظرية التبعية المشتركة: (Interdependence Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن أداء الفريق يعتمد على مدى تفاعل وتعاون الأعضاء مع بعضهم البعض. كل عضو في الفريق يعتمد على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي فإن الأداء يتأثر بشكل مباشر بجودة العلاقات والتواصل بين الأعضاء.

## 2. نظرية الإدارة بالهدف: (Management by Objectives – MBO)

تقوم هذه النظرية على تحديد أهداف واضحة ومحددة للفريق، مع متابعة دورية لتحقيق تلك الأهداف. يرتبط أداء الفريق بشكل مباشر بمدى تحقيق هذه الأهداف، وتوفر التغذية الراجعة المستمرة لتحسين الأداء.

## 3. نظرية ديناميكية الفريق: (Team Dynamics Theory)

تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل الأفراد داخل الفريق وكيف يؤثر ذلك على الأداء. تتناول النظرية الجوانب النفسية والاجتماعية للعلاقات بين الأعضاء، وكيفية تكوين فرق متماسكة وفعالة.

## 4. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تقترح هذه النظرية أن أداء الفريق يمكن تحسينه من خلال قيادة تحفيزية وملهمة. القادة التحويليون يشجعون الابتكار، ويوفرون رؤية واضحة، ويعززون الثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.

## 5. نظرية النظم المفتوحة: (Open Systems Theory)

تعتبر هذه النظرية الفريق كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية. يشمل الأداء الجيد القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية، مثل التغيرات في السوق أو التحديات التكنولوجية، والقدرة على استغلال الفرص والموارد المتاحة بفعالية.

## 2.5 العلاقة بين التواصل الفعال (المتغير المستقل) و أداء فريق العمل (المتغير التابع) :

وفي سبيل الوصول إلى العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، لا بد من تحليل تلك العلاقات ومن ثم الوقوف على أثر المتغير التابع على المتغير المستقل، وسيم دراسة تلك العلاقة وقياس هذا التأثير كما يلي: (بدر، 2009، 187)

### • الأنماط:

تُظهر الدراسات السابقة العديد من الأنماط المتكررة التي تسلط الضوء على العلاقة بين التواصل الفعال

وأداء فرق المشروع. بشكل عام، هناك اتفاق واسع على أن التواصل الفعال يعزز الأداء في عدة نواحٍ:

1. **تحسين الإنتاجية:** وجدت الدراسات أن التواصل الفعال يساعد في تحسين إنتاجية الفرق عن طريق تقليل

الفجوات المعلوماتية وضمان أن الجميع على دراية تامة بالمهام المطلوبة منهم. مثلاً، دراسة قام بها Allen & Bass (2015) أظهرت أن الفرق التي تتمتع بقنوات تواصل مفتوحة وفعّالة تميل إلى تحقيق أهدافها بسرعة أكبر

وبجودة أعلى.

2. **تعزيز التعاون:** التواصل الفعال يعزز التعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. دراسة

Hinds & Mortensen (2005) وجدت أن الفرق التي تتمتع بتواصل فعال تتغلب على الصراعات بسهولة

أكبر وتتمكن من التعاون بشكل أكثر كفاءة.

3. **تقليل الأخطاء:** من خلال التواصل الواضح والمستمر، يمكن تقليل الأخطاء في العمل وتحسين الجودة النهائية.

دراسة García-Peñalvo & Conde (2014) أكدت أن استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل بين أعضاء

الفريق يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة دقة النتائج.

الصراعات

وعلى الرغم من الفوائد الواضحة للتواصل الفعّال، هناك صراعات وتحديات تظهر في العلاقة بين

التواصل وأداء الفرق:

#### • الصراعات:

1. **التواصل الزائد:** في بعض الأحيان، يمكن أن يؤدي التواصل الزائد إلى تشتيت انتباه الفريق وإضاعة الوقت في مناقشات غير ضرورية، مما يؤثر سلبًا على الأداء. دراسة (Hackman 2002) أشارت إلى أن الفرق التي تُعقد اجتماعات كثيرة بدون هدف واضح قد تعاني من انخفاض في الإنتاجية.

2. **الاختلافات الثقافية:** التحديات الثقافية قد تعيق التواصل الفعّال. دراسة (Hall & Hall 1990) أظهرت أن الفرق المتنوعة ثقافيًا قد تواجه صعوبات في التواصل بسبب اختلافات في القيم والأعراف، مما يؤدي إلى سوء فهم وصراعات داخل الفريق.

3. **الاعتماد على التكنولوجيا:** في بعض الحالات، الاعتماد المفرط على التكنولوجيا في التواصل يمكن أن يحد من فعالية التفاعل الشخصي. دراسة (Jones & Smith 2017) أشارت إلى أن بعض الفرق التي تعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية للتواصل تعاني من نقص في التفاعل البشري، مما قد يؤدي إلى ضعف في الترابط الجماعي والأداء.

#### • الفجوات بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التواصل الفعّال وأداء فرق المشروع، إلا أن هناك

فجوات بحثية لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف:

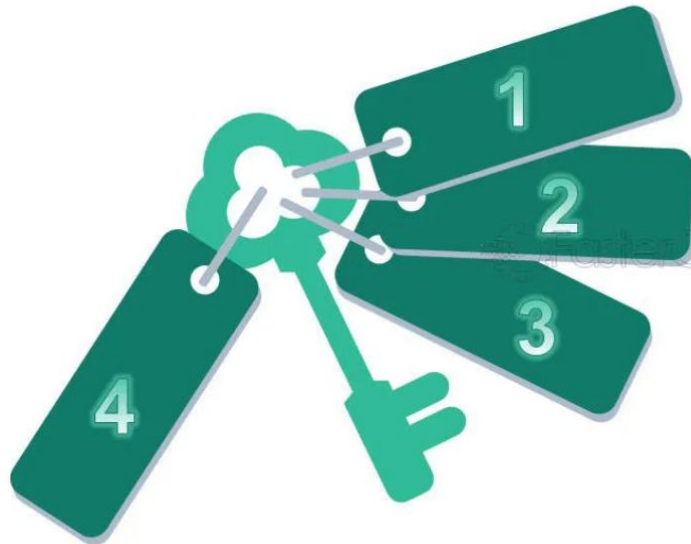
1. قلة الدراسات حول تأثير السياق الثقافي: رغم أن بعض الدراسات تناولت تأثير الثقافة على التواصل، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم كيف يمكن للسياقات الثقافية المختلفة أن تؤثر على العلاقة بين التواصل وأداء الفرق.

2. البحوث الطولية: معظم الدراسات تركز على التحليلات الزمنية القصيرة، مما يترك فجوة في فهم كيفية تطور العلاقة بين التواصل والأداء على المدى الطويل. هناك حاجة لدراسات طولية تتابع الفرق على مدار فترات زمنية أطول.

3. التأثيرات التكنولوجية الحديثة: مع التقدم السريع في التكنولوجيا وظهور أدوات جديدة للتواصل، هناك فجوة في الأدبيات الحالية بشأن كيفية تأثير هذه التطورات على أداء الفرق.

شكل (5) يوضح تأثير التكنولوجيا على التواصل في فرق العمل

## تأثير التكنولوجيا على التواصل في الفرق



- وضع توقعات واضحة
- استخدم مؤتمرات الفيديو
- استخدم الأدوات التي تعزز الاتصال
- تشجيع الملاحظات

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

## 1. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من التواصل:

| مستوى التواصل | إنتاجية الفريق | جودة العمل | الالتزام بالمواعيد |
|---------------|----------------|------------|--------------------|
| مرتفع         | %90            | %85        | %95                |
| متوسط         | %75            | %70        | %80                |
| منخفض         | %60            | %55        | %65                |

## 2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

| الخلفية الثقافية | مستوى التواصل | أداء الفريق | التحديات الثقافية |
|------------------|---------------|-------------|-------------------|
| ثقافة A          | مرتفع         | %88         | قليلة             |
| ثقافة B          | متوسط         | %70         | متوسطة            |
| ثقافة C          | منخفض         | %60         | مرتفعة            |

جدول المحتويات

## جدول المحتويات

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                   | رقم الشكل |
|------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 14         | نموذج الدراسة (Brown, J., Smith, A., & Jones, M. (2018)       | 1         |
| 15         | منهجية الدراسة (Jones, B., Williams, T., & Roberts, M. (2014) | 2         |
| 18         | مخطط المشروع نموذج الطالب                                     | 3         |

## 2.6 الخاتمة:

لقد خلصت الدراسات السابقة إلى أن التواصل الفعّال يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء فرق المشروع. فقد أظهرت هذه الدراسات أن التواصل الجيد يعزز الإنتاجية، يقلل من الأخطاء، ويحسن التعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر. على الرغم من أن هناك بعض الصراعات، مثل تحديات التواصل الزائد أو التباينات الثقافية، فإن الأدلة تشير إلى أن الفرق التي تدير التواصل بشكل فعّال تتمكن من تجاوز هذه العقبات وتحقيق أداء متميز.

أما فيما يتعلق بآثار البحث المستقبلية، تبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين التواصل الفعّال وأداء فرق المشروع في سياقات جديدة ومتنوعة. مع استمرار تطور التكنولوجيا وظهور أدوات تواصل جديدة، سيكون من المهم استكشاف كيفية تأثير هذه الأدوات على ديناميكيات الفريق وأدائه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون البحوث الطولية مفيدة لفهم كيفية تطور العلاقة بين التواصل والأداء على المدى الطويل، وهو ما لم تتطرق إليه العديد من الدراسات الحالية بشكل كافٍ.

كما ويساهم بحثك بشكل كبير في هذا المجال من خلال تقديم نظرة متكاملة على تأثير التواصل الفعّال على أداء فرق المشروع. من خلال تحليل البيانات الموجودة وتحديد الفجوات البحثية، يوفر هذا البحث أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية. كما يساهم في تعزيز فهم العلاقة بين المتغيرات في سياقات مختلفة، ويقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد في تحسين استراتيجيات إدارة الفرق في مشاريع متعددة. بالتالي، يمكن أن يساهم هذا البحث في تطوير أفضل الممارسات في مجال إدارة المشاريع ويكون له تأثير إيجابي على نجاح المشاريع في مختلف الصناعات.

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. بدر، أحمد (2009). الاتصال العام ، طبيعته ، تكوينه ، مقياسه. دار قباء للطباعة والتوزيع ، القاهرة.
2. الجمل، منى عبد الباسط (2022). "فاعلية استخدام إستراتيجية الاتصال الفعال على الملكة اللسانية لابن خلدون في تنمية بعض مهارات الأداء الشفهي ". رسالة ماجستير غير منشورة. ( جامعة القاهرة : معهد الدراسات التربوية قسم المناهج وطرق التدريس).
3. زيدان، عبدالهادي محم (1999). الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية. ط2 ، القاهرة.
4. سلامة، أحمد (2011). مدى تمكن تلاميذ الصف الخامس من ممارسة مهارات الشفوية ودور ذلك في تطوير التحصيل التعليمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة.
5. السباح، مصطفى وخواجة، ميرفت (2018). مدخل إلى الإتصال الفعال. ط1. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
6. الشافعي، حسن احمد(1013). الإتصال الفعال ودوره في تحقيق أهداف المنظمات البحية، ج1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
7. العزاوي، محمد عبدالوهاب (2015). إدارة عمليات الاتصال داخل الشركات الربحية "رؤية نظرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة". دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
8. عسودة، محمود(2011). الاتصال والتغير الاجتماعي. ط2، ذات السلاسل ، القاهرة.
9. مهنا، محمد نصر (2019). النظرية العامة للتواصل الاجتماعي. المكتبة الجامعية ، القاهرة.
10. النجاري، صابر فلحوط (2007). الاتصال والتبادل الدولي. ط. منشورات علاء الدين للنشر. دمشق.
11. هلال، هدي محمد محمود (2013). "فاعلية بعض المداخل في تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى مديري شركات القطاع العقاري في دمياط". رسالة ماجستير غير منشورة. ( جامعة حلوان ، كلية التجارة).
12. الهيتي، (1990). اللغة في عملية الاتصال الجماهيري. المنظور الجديد الموسوعة الصغيرة ( 412). دار الشؤون الثقافية العامة. بغداد.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdul Rahman, S., & Hawamdeh, S. (2020). *Impact of Internal Communication on Team Productivity in Arab Companies*. *Middle East Journal of Business*, 15(1), 12-24. <http://www.middleeastjournalofbusiness.com>
2. Allen, T., & Bass, B. (2015). The Role of Communication in Enhancing Team Performance. *Journal of Business Communication*, 52(4), 431-457. <http://journals.sagepub.com/home/jbc>
3. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <http://journals.sagepub.com/home/jom>
4. García-Peñalvo, F. J., & Conde, M. Á. (2014). Using Technology to Enhance the Effectiveness of Communication in Project Management. *Computers in Human Behavior*, 30, 629-636. <https://www.sciencedirect.com/journal/computers-in-human-behavior>
5. Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu>
6. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press. <https://www.interculturalpress.com>
7. Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307. <https://pubsonline.informs.org/journal/orsc>
8. Jones, R., & Smith, M. (2017). The Importance of Communication in Managing Technology Projects. *Project Management Journal*, 48(2), 34-45. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-journal-4173>
9. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499. <https://www.annualreviews.org/journal/psych>
10. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. <https://www.penguinrandomhouse.com>
11. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press. <https://www.guilford.com>

## الملاحق

### ملحق (1) استمارة الاستبانة

#### فقرات القيادة الفاعلة

| الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | لا أعلم | أرفض | أرفض بشدة                                                                                                   |
|--------|------------|-------|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      |            |       |         |      | توفر المهارات التي تمكن من ممارسة التواصل الفعال                                                            |
| 2      |            |       |         |      | تتوفر دراية عالية حول مفهوم الاتصال الفعال                                                                  |
| 3      |            |       |         |      | استطيع ممارسة الاتصال والتواصل والتقييم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي وعلمي |
| 4      |            |       |         |      | امتلاك مهارات جودة الأداء التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والاهداف والتحليل والتفسير والتقييم المستمر  |
| 5      |            |       |         |      | يتوفر في الشركة مناخ تواصلي يسمح بحرية اتخاذ القرارات ومناقشتها وتنفيذها                                    |
| 6      |            |       |         |      | أساهم في توفير الامكانيات اللازمة لحدوث التواصل الفعال                                                      |
| 7      |            |       |         |      | غالبا ما اعتمد على التكنولوجيا في عملية التواصل الفعال داخل الشركة                                          |
| 8      |            |       |         |      | احرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جوده الأداء داخل الشركة                                            |
| 9      |            |       |         |      | تتبع الشركة وسائل اتصال حديثة ومتطورة في عملية الاتصال مع الجمهور والشركات الأخرى                           |
| 10     |            |       |         |      | لدي قدرة على التعامل مع وسائل التواصل المتاحة لدى الشركة في خدمة الأداء الوظيفي                             |
| 11     |            |       |         |      | امتلك الشجاعة الكافية لنقد ضعف أو سوء وسائل التواصل التي تتبعها الشركة                                      |
| 12     |            |       |         |      | الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير                                                           |
| 13     |            |       |         |      | انتقبل ثقافة الجودة الشاملة في إحداث التطوير داخل الشركة                                                    |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                             |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 14 | ارکز بشكل كبير على كیفیه تطبیق مفاهیم الاتصال الفعال عند التعامل مع الجمهور                                 |
|  |  |  |  |  | 15 | أقدم نفسي بطريقة إبداعية عند التواصل مع الجمهور                                                             |
|  |  |  |  |  | 16 | تتيح الشركة حرية التعبير والمناقشة لموظفيها عند تحديد المواصفات والخصائص التي لابد توافرها في التخطيط للعمل |
|  |  |  |  |  | 17 | أسعى بشكل دائم إلى تحقيق الجودة في العمل من خلال رفع مستوى أداء العمل                                       |
|  |  |  |  |  | 18 | أتطلع بشكل مستمر إلى خلق حافز مستمر للتعلم وتحسين مهاراتي في التواصل                                        |
|  |  |  |  |  | 19 | استخدم وسائل اتصال مناسبة في عملية تواصل مع الجمهور أثناء المشروع                                           |
|  |  |  |  |  | 20 | لدي حدود في مهارات الأداء التي امتلكها                                                                      |
|  |  |  |  |  | 21 | لدي وعي كاف بفلسفة عمل الشركات الأخرى المنافسة                                                              |
|  |  |  |  |  | 22 | أشارك بشكل مستمر في وضع أهداف الشركة وتقييمها                                                               |
|  |  |  |  |  | 23 | تهتم الشركة بتقدير موظفيها عند استخدامهم لوسائل اتصال جيدة مع الجمهور                                       |
|  |  |  |  |  | 24 | تعمل الشركة بشكل مستدام على تنمية المهارات التي من شأنها رفع المستوى الأدائي للموظفين                       |
|  |  |  |  |  | 25 | تحدد الشركة وسائل اتصال معينة في عملية التواصل مع الجمهور                                                   |
|  |  |  |  |  | 26 | تسعى الشركة إلى أحداث التطوير في الشركة من خلال تقديم برامج تدريبية بشكل دوري لموظفيها                      |
|  |  |  |  |  | 27 | لدي القدرة العالية في إدارة الوقت أثناء قيامي بعمل في المشاريع                                              |
|  |  |  |  |  | 28 | يساعدني التواصل الفعال على توفير الجهد والوقت                                                               |
|  |  |  |  |  | 29 | تسعى الشركة إلى غرس القيم الإنسانية والعلمية لدى موظفيها                                                    |
|  |  |  |  |  | 30 | تهتم الشركة في نسج العلاقات الاجتماعية بين موظفيها والمجتمع المحلي                                          |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 31 | تسهل الشركة في تطوير نوعيه الاتصال لدى الموظفين الجدد<br>الملتحقين حديثاً بالشركة                              |
|  |  |  |  |  | 32 | تسعى الشركة إلى نقل المعارف الحديثة المتعلقة بعمل الشركة<br>إلى موظفيها                                        |
|  |  |  |  |  | 33 | تعزز الشركة البحث العلمي لدى موظفيها وتقدم لهم التسهيلات<br>أثناء عملية البحث                                  |
|  |  |  |  |  | 34 | هنالك شواهد دالة على نمو موظفي الشركة مهنيًا مما ينعكس<br>على جودة عملهم                                       |
|  |  |  |  |  | 35 | هنالك مراقبه مستمرة من قبل الشركة للأليات التي يتبعها<br>الموظفين في عملية تواصلهم مع الجمهور                  |
|  |  |  |  |  | 36 | تسعى الشركة بشكل مستمر إلى تطوير بيئة العمل بما يتناسب<br>مع رفع مستوى الأداء لدى موظفيها                      |
|  |  |  |  |  | 37 | تعتمد إدارة الشركة في عمليات الترقية على مستوى أداء<br>الموظفين لا على المعارف والمحسوبة                       |
|  |  |  |  |  | 38 | يتم تقييم جوده الأداء وفق معايير ادارة الجودة الشاملة                                                          |
|  |  |  |  |  | 39 | لدى موظفين الشركة القدرة على تقديم مخرجات وخدمات وفق<br>خصائص ومواصفات ومتطلبات المجتمع                        |
|  |  |  |  |  | 40 | يتم استقطاب الموظفين بناء على مبادئ متعلقة بالتخصص<br>والخبرة                                                  |
|  |  |  |  |  | 41 | يملك موظفين الشركة الكفايات المعرفية الضرورية لإداء المهام<br>في شتى المجالات والأنشطة المتعلقة بمشاريع الشركة |
|  |  |  |  |  | 42 | يتم منح الموظفين الوقت الكافي للإجراء الاتصال الفعال مع<br>الجمهور                                             |
|  |  |  |  |  | 43 | يتم اجراء استطلاع لآراء الموظفين بشكل مستمر حول أداء<br>الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف                       |
|  |  |  |  |  | 44 | يشارك جميع الموظفين في إعداد ووضع الخطط المتعلقة<br>بالمشروعات المعزم تنفيذها داخل الشركة                      |