

The Role of Communication in Project Management: An Analytical Study

Ali A. Alomari¹, Tawfiq R. Alzahrani², Sultan M. AlQulaiti³

¹ Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

aalomari2@kau.edu.sa

² Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

Damook7@gmail.com

³ Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

salqulaiti@gmail.com

Abstract: This research explores the role of communication in project management, highlighting its importance in enhancing the efficiency of project execution and ensuring the achievement of objectives. The study shows that ineffective communication can lead to issues such as misunderstandings and delays, hindering workflow. A descriptive and analytical methodology was employed to examine the challenges faced by communication in projects, as well as effective communication tools and techniques. The study aims to analyze the impact of effective communication on various project phases, from planning and execution to monitoring and closure. It also addresses the challenges related to improving communication among team members and presents strategies for enhancing communication effectiveness, including training in communication skills, clearly defining roles, and utilizing modern communication tools. The findings emphasize that effective communication enhances team productivity and reduces obstacles, contributing to success in project management. Recommendations include the importance of developing communication management plans and implementing best practices to achieve a collaborative work environment based on transparency and effective coordination.

Keywords: Communication, Project Management, Effectiveness, Challenges, Communication Tools.

دور الاتصالات في إدارة المشاريع: دراسة تحليلية

علي أحمد محمد العمري¹، توفيق راشد محمد الزهراني²، سلطان محمد علي القليطي³

aalomari2@kau.edu.sa - Damook7@gmail.com

- salqulaiti@gmail.com

^{1,2,3} قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية

السعودية

المستخلص:

يستكشف هذا البحث دور الاتصالات في إدارة المشاريع، موضحةً أهميتها في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق أهدافها. يُظهر البحث أن الاتصالات غير الفعالة قد تؤدي إلى مشكلات مثل سوء الفهم وتأخير المواعيد النهائية، مما يعوق سير العمل. تم استخدام منهجية وصفية وتحليلية لدراسة التحديات التي تواجه الاتصالات في المشاريع، بالإضافة إلى أدوات وتقنيات الاتصال الفعالة.

تسعى الدراسة إلى تحليل تأثير الاتصال الفعال على مراحل المشروع المختلفة، بدءًا من التخطيط والتنفيذ وصولاً إلى المتابعة والإغلاق. كما تتناول التحديات المرتبطة بتحسين الاتصال بين أعضاء الفريق، وتقديم استراتيجيات لتحسين فعالية الاتصالات، بما في ذلك التدريب على مهارات التواصل، وتحديد الأدوار بوضوح، واستخدام أدوات الاتصال الحديثة.

تؤكد النتائج على أن الاتصالات الفعالة تعزز من إنتاجية الفرق وتقلل من العقبات، مما يساهم في تحقيق النجاح في إدارة المشاريع. تتضمن التوصيات أهمية تطوير خطط إدارة الاتصالات وتطبيق أفضل الممارسات لتحقيق بيئة عمل تعاونية قائمة على الشفافية والتنسيق الفعال.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات، إدارة المشاريع، الفعالية، التحديات، أدوات الاتصال.

المقدمة

في عالم إدارة المشاريع، يلعب الاتصال دورًا جوهريًا في بناء جسور التواصل وتنسيق الجهود لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. يُعتبر الاتصال وسيلة أساسية لتبادل الأفكار وتوضيح التوجهات وتنسيق المهام بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مما يعزز التكامل ويقلل من الفجوات التي قد تؤثر سلبًا على تقدم المشروع، ويعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات، سواء عبر التحدث أو الكتابة أو الإشارات، مما يعكس أهميته البالغة في نجاح المشاريع من خلال بناء قنوات اتصال قوية وواضحة.

الاتصال لا يُعد مجرد أداة لنقل المعلومات، بل هو بمثابة "خط أنابيب" ينقل الرسائل بين الأفراد، بحيث يُترجم الأفكار إلى أفعال ويجعل العمليات أكثر شفافية ويساعد في حل التحديات المحتملة ومع ذلك، تعترض طريق الاتصال الفعال العديد من الحواجز التي قد تظهر خلال تنفيذ المشروع؛ إذ يمكن أن تكون هذه الحواجز لفظية أو بيئية أو عاطفية أو شخصية، مما يعيق التفاهم ويسبب أحيانًا سوء الفهم والتأخير في إنجاز المهام، لذا فإن تطوير مخططات فعالة لإدارة الاتصالات أمر بالغ الأهمية لضمان تدفق المعلومات بشكل دقيق وسلس بين أفراد الفريق.

يؤكد معهد إدارة المشاريع (PMI، ٢٠١٣) على أهمية إدارة الاتصالات في سياق إدارة المشاريع، مشيرًا إلى أن ذلك يشمل جميع العمليات اللازمة لتخطيط وجمع وتوزيع واسترجاع المعلومات. فخطوة إدارة الاتصالات هي خطوة أساسية تساعد مدير المشروع على تحديد أصحاب المصلحة، وتحديد المعلومات الضرورية التي يجب مشاركتها معهم، واختيار أفضل طرق الاتصال لضمان تلبية متطلبات المشروع واحتياجات العملاء. وتعزز هذه الخطوة من قدرة الفريق على مواجهة التحديات، وضمان أن يكون جميع الأعضاء مطلعين على مستجدات المشروع، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل فعال وتجنب العقبات التي قد تعترض سبيله. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الاتصالات تشكل محورًا أساسيًا يساعد على خلق بيئة عمل تعاونية، حيث يتم توجيه الجهود نحو هدف مشترك، وتدعيم العمل الجماعي بتبادل المعلومات بانتظام وبشفافية.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة هذا البحث في أن الاتصالات غير الفعالة في إدارة المشاريع يمكن أن تؤدي إلى مشكلات عديدة، منها سوء الفهم، وتضارب المهام، وتأخر المواعيد النهائية، وفشل تحقيق الأهداف، فعلى الرغم من أن الاتصال يُعدّ عنصرًا أساسيًا في إدارة المشاريع، إلا أن الكثير من المشاريع تواجه صعوبات في تحقيق تواصل فعال بين الأعضاء والمشاركين، مما يُعرق سير العمل ويحد من تحقيق أهداف المشروع. وبالتالي، يهدف هذا البحث إلى دراسة التحديات التي تعترض الاتصالات في إدارة المشاريع، وكيفية التغلب عليها لضمان نجاح المشروع.

أسئلة البحث

- ما هو مفهوم الاتصال وما مفهوم إدارة المشاريع؟
- ما هي تأثيرات الاتصالات غير الفعالة على إدارة المشاريع؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال بين أعضاء الفريق في المشروع؟
- ما هي الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز فعالية الاتصال في إدارة المشاريع؟
- كيف يمكن أن تساعد إدارة الاتصال الفعالة في تحسين أداء المشروع وزيادة فرص نجاحه؟

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور الاتصال الفعال كأداة أساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. كما يهدف إلى تقديم رؤى علمية حول كيفية تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق، مما يعزز من إنتاجية المشروع ويقلل من التحديات والعقبات المحتملة.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على ماهية الاتصال المؤسسي ومفهوم إدارة المشاريع.
- تحليل دور الاتصال الفعال في تعزيز أداء المشروع وزيادة فرص نجاحه.
- استكشاف التحديات والعوائق التي تواجه إدارة الاتصالات في المشاريع.
- تقديم استراتيجيات وأدوات عملية لتحسين فعالية الاتصال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.
- توضيح أهمية تخطيط الاتصالات داخل المشروع وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية لتحسين الأداء الاتصالي في المشاريع.

المنهجية :

المنهج الوصفي : تضمنت المرحلة الأولى من الدراسة منهجاً وصفيًا يهدف إلى إنشاء فهم أساسي للموضوع. بدأ ذلك بشرح مفهوم اتصالات المشروع ومفهوم إدارة المشروع وأهميته، وكذلك أدوات وتقنيات الاتصال في إدارة المشروع، ومدى تأثير الاتصال الفعال على مراحل المشروع وأدائه، وماهي التحديات والحلول لتحسين الاتصال بين أعضاء الفريق.

المنهج التحليلي: انتقلت المرحلة اللاحقة من الدراسة إلى النهج التحليلي، باستخدام طريقة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT). ثم تطبيق هذا الاطار التحليلي على مجموعة مختارة من الدراسات

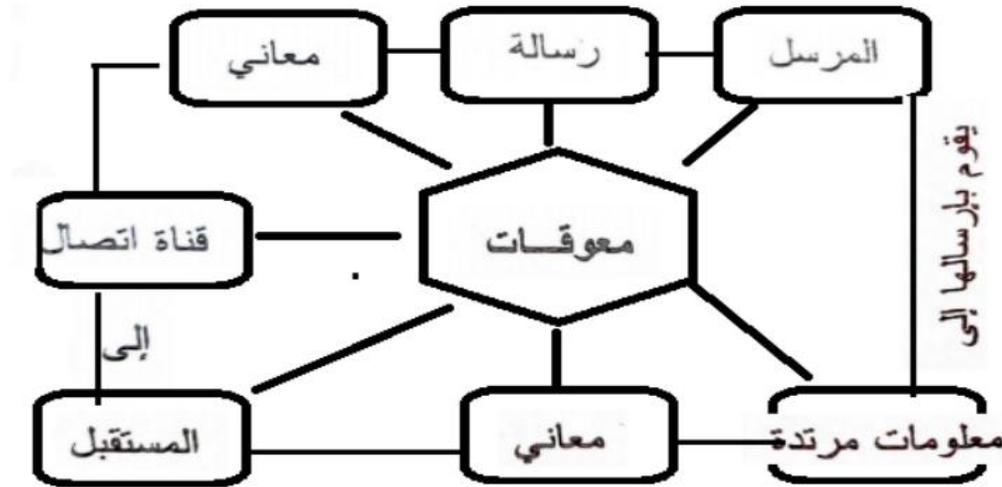
الحديثة والنتائج التجريبية ذات الصلة بإدارة اتصالات المشروع، من خلال التدقيق في الأدبيات ودراسات الحالة الموجودة، سعى الباحث إلى تحديد الأفكار والاتجاهات والتحديات الرئيسية المرتبطة بإدارة اتصالات المشروع.

مفاهيم حول اتصالات إدارة المشروع:

أولاً: مفهوم اتصالات المشروع

تُعتبر الاتصالات الركيزة الأساسية لأي عملية إدارية في المنظمات، حيث تلعب دوراً محورياً في دعم الثقافة التنظيمية وتوجيه المناخ العام للمنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة (Ademi، ٢٠١٧). وتتم عملية الاتصال من خلال شبكة منظمة تسهم في نقل البيانات والمعلومات بين الأطراف المعنية، بما يضمن الوضوح والدقة ويقلل من احتمالات سوء الفهم (الشمي وعبد اللطيف، ٢٠٢٠).

وتتصف الاتصالات مسار تدفق المعلومات والمعاني بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، حيث لا مجال لسوء الفهم طالما أن الرسائل تُنقل بوضوح إلى الأطراف المعنية، مما يسهم في عملية تفسير الرسائل بطريقة تدعم أهداف المنظمة وتحقق تفاعلاً مثمراً ومن هذا المنطلق، تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر أساسية، تشمل: المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، تفسير المعاني، التغذية الراجعة، والمعوقات (النعيمي، ٢٠١٧).



الشكل: نموذج إدراكي لعملية الاتصال الإداري في المنظمات

المصدر: مسلم، علي عبد الهادي وحسن، راوية وسلطان، محمد سعيد. (٢٠١٧). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، ص ٢٧٩.

يعد المرسل هو الطرف الذي يبدأ عملية الاتصال بهدف إيصال معلومات أو توجيهات إلى الطرف الآخر، بينما تمثل الرسالة المحتوى الذي يتضمن المعلومات المقصودة، سواء كانت تعليمات أو مشاعر، وتنقل عبر قنوات متعددة

كالمناقشات المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو البريد الإلكتروني، ويشير عنصر التغذية الراجعة إلى الاستجابة التي يرد بها المستقبل على المرسل، مما يساهم في تحسين فعالية الاتصال ويتيح للمرسل تقييم مدى فهم الطرف الآخر للرسالة.

أما المعوقات، فتشمل كل ما يمكن أن يعيق عملية نقل الرسالة بدقة، كصعوبة التعبير، أو الخلل في وسائل الاتصال، أو غموض الرسالة، مما يستدعي استخدام قنوات تواصل ملائمة لضمان فهم الرسالة بوضوح وتنفيذها بفعالية (ابن محمد، ٢٠١٦). وعليه، يمكن اعتبار الاتصال الإداري عملية جوهرية تهدف إلى توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث تساهم الاتصالات الفعالة في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد (مقدادي وإمرير، ٢٠١٧).

ثانياً: مفهوم إدارة المشروع وأهميته

تعرف إدارة المشروع بأنها عملية تنظيم وتنسيق الموارد، وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف المشروع وفقاً للمواصفات المحددة، والجدول الزمني المتفق عليه، ومع الالتزام بالميزانية المحددة. يعتبر تخطيط وإدارة المشروع مسألة بالغة الأهمية لأي منظمة تسعى للنجاح في بيئة متغيرة وسريعة التطور، حيث تتضمن هذه العملية تخطيطاً دقيقاً وتقديراً للمخاطر وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية. (Project Management Institute, 2021) ويعد الالتزام بمبادئ الإدارة الجيدة والتنسيق، والتحكم، والتقييم الدوري، وتوزيع المسؤوليات عنصراً مهماً لضمان نجاح المشروع. (Kerzner, 2019)

ومن الناحية العملية، تساعد إدارة المشاريع على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحسين فعالية العمل الجماعي، بالإضافة إلى تقليل الفاقد والحد من احتمالات التأخير أو الفشل. (Larson & Gray, 2020) إن وضوح الأهداف وتحديد الأدوار وتوجيه العمل نحو تحقيق نتائج ملموسة يساهم في تعزيز أداء الفريق ورفع مستوى الإنتاجية. وتعد الإدارة الفعالة للمشروع أساسية لتحقيق التميز التنافسي، حيث توفر التكيف السريع مع التغييرات وتزيد من استجابة المنظمة للظروف المستجدة.

وتعتبر إدارة المخاطر من الجوانب الحيوية في إدارة المشروع، حيث تتضمن توقع المشكلات المحتملة وتطوير خطط احتياطية للتعامل معها، مما يساعد على تقليل المفاجآت السلبية ويزيد من استدامة المشروع. (Turner, 2016) علاوة على ذلك، فإن الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق يضمن تفهم كل شخص لمسؤولياته وأدواره، ويعزز من الالتزام بأهداف المشروع.

ثالثاً: أدوات وتقنيات الاتصال في إدارة المشاريع

تعد أدوات وتقنيات الاتصال جزءاً أساسياً من نجاح إدارة المشاريع، حيث تساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق وتيسير تدفق المعلومات بشكل فعال، مما يساعد على تقليل المخاطر وتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف في

الوقت المحدد. (Kerzner, 2019) وفيما يلي عرض لأبرز أدوات وتقنيات الاتصال المستخدمة في إدارة المشاريع:

١. **الاجتماعات**: تُعد الاجتماعات من أكثر أساليب الاتصال فعالية في إدارة المشاريع، حيث توفر فرصة للقاء وجهاً لوجه، مما يساهم في مناقشة التحديات، وتبادل الأفكار، والتنسيق الفوري بين أعضاء الفريق. وتنقسم الاجتماعات إلى عدة أنواع حسب الغرض، مثل الاجتماعات اليومية للتحديثات السريعة، والاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية لمراجعة التقدم وتحديد الخطوات التالية (Larson & Gray, 2020).

٢. **البريد الإلكتروني**: يعتبر البريد الإلكتروني وسيلة اتصال أساسية وشائعة الاستخدام في بيئات العمل الحديثة. يتميز البريد الإلكتروني بمرونته وسهولة توثيق المراسلات والمعلومات، كما يتيح إمكانية الرجوع إلى الرسائل في أي وقت. ومع ذلك، قد يؤدي الإفراط في استخدامه إلى فقدان التركيز وإهدار الوقت، مما يجعل من الضروري استخدامه بشكل مدروس وفعال (Project Management Institute, 2021).

٣. **الأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع**: تشمل الأنظمة الرقمية أدوات مثل *Microsoft Project* و *Asana* و *Trello*، والتي تتيح للفريق تتبع تقدم العمل وجدولة المهام وتحديث حالة المشروع بشكل مستمر. توفر هذه الأنظمة رؤية مرئية حول التقدم وتحدد المهام والمسؤوليات بوضوح، مما يعزز من الشفافية ويسهل متابعة سير العمل وتقليل احتمالات الخطأ. (Schwalbe, 2019).

٤. **تطبيقات الاتصال الحديثة**: تستخدم التطبيقات الحديثة مثل *Slack* و *Microsoft Teams* في تسهيل التواصل اللحظي بين أعضاء الفريق، حيث توفر قنوات متخصصة للفريق وتتيح إجراء المحادثات الفورية، والمكالمات الصوتية والمرئية، ومشاركة الملفات. تساعد هذه التطبيقات على تقليل الاعتماد على البريد الإلكتروني، وتسرع من وتيرة الاستجابة والاستفسار عن المهام العاجلة، وتدعم التعاون الفوري (Gido & Clements, 2017).

٥. **المؤتمرات المرئية والفيديو**: أصبحت المؤتمرات المرئية وسيلة أساسية للتواصل بين الفرق في المشاريع العالمية أو التي تتضمن فرقاً تعمل عن بُعد. تتيح هذه التقنية الاجتماع الافتراضي والتفاعل الشخصي من خلال الفيديو، مما يساهم في تقليل المسافات، وزيادة التواصل، وتوضيح الأفكار بشكل أكثر فعالية مقارنة بالمراسلات النصية. (Turner, 2016).

توفر هذه الأدوات المختلفة إمكانيات متعددة لتبادل المعلومات والتنسيق، وتعتبر اختياراً استراتيجياً يعتمد على طبيعة المشروع، حجم الفريق، والبيئة التنظيمية. إن استخدام الأدوات المناسبة يعزز من كفاءة الاتصال ويقلل من المخاطر المرتبطة بالخطأ وسوء الفهم، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشروع ونجاحه.

رابعاً: تأثير الاتصال الفعال على مراحل المشروع وأدائه

يعتبر الاتصال الفعال من العناصر الأساسية في نجاح إدارة المشاريع، إذ يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويتأثر المشروع بشكل كبير بفعالية الاتصال، خاصة في مراحله المختلفة، حيث ينعكس الاتصال الفعال على التفاهم بين الأفراد، وتحديد الأدوار، والحد من النزاعات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المشروع ككل (حسين والقواسمة، ٢٠٢٠). وتتمثل مراحل المشروع فيما يلي:

١. **مرحلة التخطيط:** تعتبر مرحلة التخطيط أساسية لوضع الأهداف وتحديد المسارات التي سيتبعها المشروع.

الاتصال الفعال خلال هذه المرحلة يساعد في جمع المتطلبات بشكل دقيق والتنسيق بين أصحاب المصلحة. كما يساهم الاتصال في بناء رؤية مشتركة وضمان توافق الفرق المختلفة على الأهداف المحددة، ما يقلل من احتمالات الأخطاء المستقبلية ويزيد من كفاءة التخطيط (درة، ٢٠١٧).

٢. **مرحلة التنفيذ:** أثناء تنفيذ المشروع، يلعب الاتصال الفعال دوراً كبيراً في إدارة التنسيق بين الفرق

المختلفة، مما يساهم في تحسين كفاءة سير العمل وتقليل المخاطر. ويساعد الاتصال الفعال في حل المشكلات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ بسرعة، بفضل التواصل المستمر والتحديثات التي تسمح للفرق بتكييف أساليب العمل حسب المتغيرات الطارئة (الدوسري، ٢٠٢٠).

٣. **مرحلة المتابعة والمراقبة:** في هذه المرحلة، يتم تقييم تقدم المشروع وفق الأهداف والمواصفات المخططة

مسبقاً. يساهم الاتصال الفعال في تيسير عمليات المتابعة والمراقبة، حيث يمكن للقادة إرسال التغذية الراجعة بشكل منتظم، وتحديد التعديلات المطلوبة قبل الوصول إلى مراحل متقدمة في المشروع، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي وتجنب التأخير (زرقط وبن عون، ٢٠٢٠).

٤. **مرحلة الإغلاق:** في نهاية المشروع، يساعد الاتصال الفعال في توثيق الدروس المستفادة وتقييم الأداء

العام. تعد هذه المرحلة فرصة للتعليم وتحديد النجاحات والإخفاقات، مما يُثري خبرة الفريق ويعزز من كفاءة المشاريع المستقبلية. يمكن أيضاً استثمار الاتصال الفعال لتقييم مخرجات المشروع ومدى تحقيقه للأهداف المتوقعة، وضمان رضا أصحاب المصلحة (حسين والقواسمة، ٢٠٢٠).

ومن خلال هذه المراحل، يُظهر الاتصال الفعال تأثيراً إيجابياً على أداء المشروع، حيث يزيد من التنسيق ويعزز

التفاهم بين الفرق، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل نتائج ممكنة وتقليل التحديات التي قد تواجه المشروع.

خامساً: التحديات والحلول لتحسين الاتصال بين أعضاء الفريق

التحديات في تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق

ان تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق في إدارة المشاريع يعتبر من العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح. ومع ذلك، تواجه الفرق مجموعة من التحديات التي تؤثر على فعالية التواصل، نذكر منها ما يلي: (زرقط وبن عون، ٢٠٢٠)

١. **اختلاف الثقافات والخلفيات**: تختلف الثقافات والخلفيات الشخصية بين أعضاء الفريق، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم أو عدم التوافق في طرق التواصل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي عدم فهم الإشارات غير اللفظية أو العبارات الثقافية إلى خلق لبس في المعنى المقصود.

٢. **استخدام أدوات اتصال غير فعالة**: قد يؤدي الاعتماد على أدوات اتصال غير ملائمة أو قديمة إلى ضعف التواصل. مثلاً، استخدام البريد الإلكتروني بشكل مفرط في الوقت الذي تكون فيه التطبيقات الحديثة مثل الدردشة الفورية أو برامج إدارة المشاريع أكثر كفاءة، قد يتسبب في فقدان المعلومات الحيوية أو بطء استجابة الفريق.

٣. **عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات**: إذا لم تكن الأدوار والمسؤوليات واضحة، قد يؤدي ذلك إلى تضارب في المهام وفقدان الاتصال بين الأعضاء. قد يتجاهل الأعضاء أحياناً التواصل مع بعضهم البعض بسبب عدم اليقين ممن هو المسؤول عن ماذا.

٤. **تداخل المعلومات**: في المشاريع الكبيرة، قد تتداخل المعلومات الواردة من جهات متعددة، مما يؤدي إلى تعقيد الأمور. إذا لم يتم تنظيم المعلومات بشكل جيد، يمكن أن يصبح التواصل فوضوياً ويؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

الحلول لتحسين الاتصال

ولتحسين الاتصال بين أعضاء الفريق، يمكن اعتماد مجموعة من الحلول: (الدوسري، ٢٠٢٠)

١. **تدريب الأعضاء على التواصل الفعال**: من الضروري تقديم تدريب لأعضاء الفريق حول مهارات الاتصال الفعال. يتضمن ذلك فهم الثقافات المختلفة، وأساليب التواصل، والتعامل مع النزاعات بطريقة بناءة.

٢. **تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح**: يجب أن يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل مفصل لكل عضو في الفريق. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع وثيقة تفصيلية توضح الأدوار، بالإضافة إلى إجراء اجتماعات دورية لمراجعة هذه الأدوار.

٣. **استخدام أدوات الاتصال المناسبة**: ينبغي على الفرق استخدام أدوات الاتصال الحديثة التي تتناسب مع احتياجاتها. على سبيل المثال، استخدام منصات إدارة المشاريع (مثل Trello أو Asana) للدردشة والتعاون في الوقت الفعلي يمكن أن يعزز من فعالية الاتصال ويزيد من إنتاجية الفريق.

٤. تشجيع التواصل المفتوح: يجب تشجيع ثقافة التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق. يمكن أن يتم ذلك من خلال توفير بيئة آمنة حيث يشعر الأعضاء بالراحة في مشاركة أفكارهم وآرائهم، مما يعزز التفاهم والثقة

٥. تحديد قنوات الاتصال بوضوح: ينبغي تحديد قنوات الاتصال المناسبة لكل نوع من المعلومات. على سبيل المثال، يمكن تخصيص البريد الإلكتروني للتقارير الرسمية، والردود الفورية للنقاشات السريعة، والاجتماعات للتخطيط الاستراتيجي .

الدراسات السابقة:

تعد إدارة اتصالات المشروع من المجالات البحثية النشطة، حيث تسعى الدراسات إلى فهم العلاقة بين الاتصال ونجاح المشاريع. وقد أظهرت الأبحاث السابقة أهمية الاتصال الفعال في تحسين التعاون، وتعزيز الالتزام بالأهداف، وتقليل المخاطر. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد أفضل الممارسات في إدارة اتصالات المشاريع المعقدة، وكيفية تطبيق هذه الممارسات في بيئات مختلفة.

ففي دراسة أجريت حول إدارة التواصل في المشاريع في الشركات الصناعية كمية بعنوان :

Project Communication Management in Industrial Enterprises

أجريت بواسطة الباحثات Jana Šujanová, Jana Samáková, و Kristína Koltnerová من جامعة سلوفاكيا للتكنولوجيا، كلية علوم وهندسة المواد في ترنافا، جمهورية سلوفاكيا. نُشرت الدراسة ضمن وقائع المؤتمر الأوروبي السابع لإدارة المعلومات والتقييم (European Conference on Information Management and Evaluation – ECIME 2013)، والذي عُقد في سوبوت، بولندا، في ١٢ سبتمبر ٢٠١٣. تم نشرها بواسطة University of Gdańsk, Faculty of Management في صفحات ١٥٥-١٦٣، حيث شارك فيها ٨٥ مؤسسة تعمل في مجال إدارة المشاريع. تم تحليل كيفية تطبيق وإدارة التواصل في هذه الشركات في يناير ٢٠١٢، مع التركيز على ثلاثة أنواع من الشركات: الشركات الوظيفية، والشركات الموجهة نحو المشاريع، والشركات الموجهة نحو العمليات. وقد أظهرت النتائج أن ٩٥٪ من المشاركين في الاستطلاع يعتقدون أن إدارة التواصل في المشاريع هي أداة مهمة لتحسين جودة المشاريع ونجاحها.

نقاط القوة في هذه الدراسة (Strengths):

- الاعتراف بأهمية التواصل: أكدت الغالبية العظمى من المشاركين في الاستطلاع على أهمية إدارة التواصل في المشاريع، مما يشير إلى التقدير الواسع لهذه الأداة في تحسين نجاح وجودة المشاريع.
- إطار عمل متكامل: تم تعريف إطار عمل شامل لإدارة التواصل في المشاريع، والذي يتضمن استراتيجيات وأدوات وتقنيات متكاملة تساهم في إدارة التواصل بشكل فعال عبر مراحل المشروع المختلفة. هذا يُعد نقطة قوة كبيرة لتحسين الأداء في المشاريع.
- تركيز على التواصل في إدارة المشاريع: يبرز البحث دور التواصل في تحقيق نجاح المشاريع، مما يوضح كيف يمكن أن يؤثر التواصل الفعال بشكل إيجابي على نتائج المشروع ويعزز فعالية إدارة المشاريع.
- مرونة المنهجيات: يسمح تنوع المعايير الدولية للشركات بتخصيص استراتيجيات التواصل حسب نوع المشروع. سواء كان في بيئات الشركات الوظيفية أو العملية أو التي تعتمد على المشاريع، ما يجعل البحث مفيداً لمجموعة متنوعة من السياقات.
- رؤى مدعومة بالبيانات: البحث النوعي، الذي يتضمن مقابلات مع مديري المشاريع، يقدم رؤى عملية ومباشرة حول التحديات والاحتياجات في إدارة التواصل. هذه البيانات تعتبر إضافة قيمة لأنها تخرج بين النظرية والتطبيق العملي.

نقاط الضعف في هذه الدراسة (Weakness):

- غياب الوثائق الرسمية: أظهرت الدراسة أن ٦٦٪ من الشركات لا تمتلك وثائق مكتوبة أو سياسات رسمية لإدارة التواصل في المشاريع. هذا يُعد ضعفاً كبيراً، حيث يؤدي إلى نقص في الهيكلة والوضوح في إدارة التواصل.
- قلة اتباع المعايير الدولية: أظهرت الدراسة أن العديد من الشركات لا تتبع المعايير الدولية في إدارة التواصل، مما يدل على فجوة بين النظرية والتطبيق في الشركات الصناعية السلوكية.
- عدم وجود أدوات مساعدة في الوثائق: هناك نقص في الأدوات المساعدة مثل النماذج أو القوالب في الوثائق الخاصة بالتواصل، ما يجعل من الصعب تطبيق ممارسات تواصل فعالة.
- الاعتماد الزائد على مصفوفة التواصل "Communication matrix" وتحليل الأطراف المعنية: على الرغم من أهمية هذه الأدوات، إلا أن الاعتماد عليها قد يكون محدوداً إذا لم يتم دمجها بشكل صحيح مع بقية أدوات وأطر العمل.

الفرص (Opportunities):

- تحسين المنهجيات: هناك اهتمام متزايد من الشركات بتحسين منهجيات إدارة التواصل، مما يوفر فرصة لتطوير أدوات وتقنيات مبتكرة يمكن أن تُحسن التواصل داخل المشاريع.
- فرص في الشركات الموجهة نحو المشاريع: الشركات التي تركز على إدارة المشاريع هي الأكثر استفادة من تطبيق منهجيات متطورة لإدارة التواصل. هذا يفتح المجال لتقديم حلول أكثر تخصيصًا للشركات، خاصة الشركات متوسطة وكبيرة الحجم التي تركز على المشاريع والعمليات.

التهديدات (Threats):

- القصور في دمج التواصل: العديد من الشركات لا تعتبر التواصل جزءًا أساسيًا من عمليات التخطيط والتنفيذ، مما يعرض المشاريع لخطر الفشل بسبب ضعف التنسيق وعدم وضوح الأدوار والتوقعات.
- نقص التدريب: بما أن ٦٦٪ من الشركات لا تتبع سياسات مكتوبة لإدارة التواصل، فإن نقص التدريب المستمر على أدوات التواصل الفعالة يعد تهديدًا، مما قد يؤدي إلى ضعف الأداء في المشاريع.

. وفي دراسة أخرى أُجريت بعنوان :

THE IMPACT OF COMMUNICATION ON PROJECT PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY

بواسطة الباحثين Maralise Davids و Kwete Mwana Nyandongo من قسم أنظمة المعلومات التطبيقية بجامعة جوهانسبرغ في جنوب إفريقيا عام ٢٠١٧ ، تم استكشاف تأثير الاتصال على أداء المشاريع في إدارة المشاريع. استخدم الباحثون نهجًا بحثيًا كميًا، حيث تم توزيع استبيان على مجموعة من المهنيين العاملين في هذا المجال. أظهرت النتائج أن الاتصال له دور حيوي في زيادة نجاح المشاريع، كما أكدت على أهمية استخدام أدوات وتقنيات الاتصال المناسبة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، لتحسين التواصل داخل المشاريع وزيادة أدائها.

نقاط القوة في هذه الدراسة (Strengths):

- المنهج الكمي المستخدم يسمح بتحليل البيانات العددية باستخدام أدوات إحصائية مما يوفر نتائج دقيقة وموثوقة.
- العينة المستهدفة شملت محترفين نشطين في مشاريع يومية (مديري مشاريع، استشاريين، أعضاء فرق، إلخ)، مما يجعل إجاباتهم ذات صلة مباشرة بالدراسة.
- استخدام الاستبيان الإلكتروني يوفر وسيلة فعالة لجمع البيانات بطريقة سريعة ومريحة للمشاركين.

نقاط الضعف في هذه الدراسة (Weaknesses):

- العينة التي تم اختيارها تركز بشكل كبير على قطاع تكنولوجيا المعلومات، مما قد يحد من تعميم النتائج على قطاعات أخرى.
- الاستبيان يحتوي على عدد كبير من الأسئلة المغلقة، مما قد يحد من قدرة المشاركين على التعبير عن آرائهم بالتفصيل.
- الاعتماد على الأدوات الإلكترونية فقط قد يستبعد فئات معينة من المشاركين الذين قد يواجهون صعوبة في استخدام هذه الأدوات.

الفرص (Opportunities):

- إمكانية توسيع الدراسة لتشمل صناعات أخرى غير تكنولوجيا المعلومات لتعزيز تنوع البيانات واستخلاص نتائج أكثر شمولاً.
- يمكن توظيف تزايد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الوسائط المتعددة كفرصة لاستكشاف المزيد حول تأثير هذه الأدوات على تواصل المشاريع.
- هناك فرصة لتحسين أدوات وتقنيات إدارة مشاريع الاتصال بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة.

التحديات (Threats):

- قد تكون هناك تحيزات في الإجابات بسبب ميل بعض المشاركين إلى تقديم إجابات تتماشى مع الافتراضات المبدئية للدراسة.
- التغيرات السريعة في بيئات العمل أو ظهور أدوات تواصل جديدة قد تؤثر على صلة النتائج بالدراسة في المستقبل.
- تحليل البيانات قد يكون صعباً في حال وجود تباين كبير بين إجابات المشاركين، مما يؤثر على دقة التفسير.

. وفي دراسة ذات صلة بعنوان :

تأثير الاتصالات الرقمية على كفاءة المشروع من خلال سهولة الاستخدام ودعم الإدارة العليا

Ease of use and Impact of digital communications on project efficiency through top management support

تم إجراؤها بواسطة الباحثون Barirah Zaufishan، Jamshid Ali Turi، Kainat Afridi، Joanna Rosak-Szyrocka، وهم من عدة جهات تشمل مركز معلومات الأمم المتحدة في إسلام آباد، جامعة تبوك، جامعة بحريه في إسلام آباد، وجامعة Częstochowa للتكنولوجيا في بولندا. نُشرت الدراسة في مجلة علمية بعنوان Heliyon في عام ٢٠٢٣، ضمن المجلد ٩ بهدف فحص تأثير أدوات الاتصال الرقمية على كفاءة المشاريع خلال فترة جائحة كوفيد-١٩. ركزت الدراسة على مدى تأثير هذه الأدوات على أداء المشاريع في المنظمات الإنسانية، مع التركيز على دور دعم الإدارة العليا وسهولة استخدام الأدوات في تحسين الأداء. تم جمع البيانات من ٣٠٢ موظف في منظمات غير ربحية دولية ومحلية، وأظهرت النتائج أن استخدام أدوات الاتصال الرقمية له تأثير إيجابي على أداء المشاريع، مع تأثير أكبر لسهولة الاستخدام مقارنةً بدعم الإدارة العليا.

نقاط القوة في هذه الدراسة (Strengths):

- تأثير الأدوات الرقمية على الأداء: الأدوات الرقمية للتواصل كان لها تأثير كبير على أداء المشاريع، مما يعني أن استخدامها يمكن أن يحسن الأداء في بيئات العمل المختلفة.
- دعم الإدارة العليا: في الحالات التي قدمت فيها الإدارة العليا الدعم للموظفين، ساعد ذلك في تحسين التواصل ورفع المعنويات، خاصة في فترات الأزمة مثل جائحة كوفيد-19.
- سهولة الاستخدام: الأدوات الرقمية التي تتمتع بواجهة مستخدم سهلة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الأداء، حيث كان من الواضح أن سهولة الاستخدام تؤثر إيجاباً على أداء المشروع.
- الدقة في جمع البيانات: تم استخدام أدوات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها مثل الانحدار الخطي وتحليل التوافق، مما يضمن دقة النتائج.
- الاعتماد على الأدوات القياسية: مثل Cronbach's Alpha التي تُظهر موثوقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مع وجود قيم عالية تؤكد على قوة الأداة.

نقاط الضعف في هذه الدراسة (Weaknesses):

- التأثير المحدود للإدارة العليا: في بعض الحالات، لم يكن لدعم الإدارة العليا التأثير المتوقع على العلاقة بين الأدوات الرقمية والأداء. في بعض الأحيان، كانت هذه العلاقة سلبية أو غير ذات دلالة إحصائية، مما يبرز نقص التفاعل الفعال بين الإدارة والموظفين خلال فترة الجائحة.
- الضغط النفسي وعدم التكيف: الموظفون الذين انتقلوا للعمل عن بُعد واجهوا ضغوطاً نفسية بسبب التحول المفاجئ، مما أثر على رضاهم عن الأداء. كما أن تغييرات سلوك الموظفين بسبب الجائحة أثرت على قدرتهم على التكيف مع الأدوات الرقمية.
- التفاوت في استخدام الإنترنت: واجه العديد من الموظفين تحديات في الاتصال بالإنترنت، مما أثر على قدرتهم على أداء عملهم بكفاءة، خاصة في المناطق التي تعاني من ضعف البنية التحتية الرقمية.
- تحديد العوامل المؤثرة على الأداء: في التحليل، لوحظ أن التأثيرات الرقمية على الأداء محدودة (1,4%) فقط، مما يشير إلى أن المتغيرات الأخرى قد تكون أكثر أهمية.
- المشاركة المحدودة في الدراسة: على الرغم من أن عينة الدراسة تتكون من 302 مشارك، إلا أن معظمهم يتسمون بمستوى تعليمي مرتفع، مما قد يؤدي إلى تحيز في النتائج.

الفرص (Opportunities):

- توسيع نطاق الدراسة: يمكن توسيع العينة لتشمل فئات أخرى من العمالة (مثل العمالة ذات المؤهلات المتوسطة أو الأدنى) للحصول على صورة أكثر تنوعاً.

- دراسة تأثيرات أكبر: مع وجود عدة متغيرات (مثل التعليم والعمر)، يمكن استخدام هذه المتغيرات لتحليل أعمق لتأثيرها على الأداء.
- تطوير أدوات التواصل الرقمي: الدراسة تشير إلى وجود ضعف في بعض أدوات التواصل الرقمية التي يمكن تحسينها لزيادة الأداء، وهذا يمثل فرصة لتطوير هذه الأدوات.
- المشاركة في التعليم الإلكتروني: نظراً للإقبال المتزايد على العمل عن بُعد والتعليم الإلكتروني، يمكن استخدام هذه الدراسة لتوجيه الشركات والمؤسسات نحو تحسين هذه الجوانب.

التحديات (Threats):

- التغيرات في بيئة العمل: التغيرات المستمرة في بيئات العمل مثل التبديل بين العمل التقليدي والعمل عن بُعد يمكن أن تؤثر على دقة النتائج على المدى الطويل.
- التحولات التكنولوجية السريعة: التطورات المستمرة في أدوات التواصل الرقمي قد تؤثر على نتائج الدراسة في المستقبل القريب.

. وفي دراسة بعنوان : إدارة تحديات الاتصال في المنظمات متعددة الثقافات Managing Organizations Communication Challenges in Multicultural من قبل شفاعت حسين، أستاذ مساعد في قسم الصحافة والاتصالات بجامعة ماداواالابو في إثيوبيا، بعنوان "إدارة تحديات التواصل في المنظمات متعددة الثقافات" نُشرت الدراسة في مجلة علمية بعنوان International Journal of Media, Journalism and Mass Communications، في العدد Volume 4, Issue 2 لعام ٢٠١٨، ضمن الصفحات ٤٤-٤٩. تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجهها المنظمات التي تضم فرقاً متعددة الثقافات في مجال التواصل. وتستعرض الدراسة الأدبيات المتعلقة بمفهوم المنظمات متعددة الثقافات، كما تتناول الفرص المتاحة للتواصل في هذه البيئة المتنوعة ثقافياً، وتناقش الأبعاد المختلفة للتواصل داخل هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، تتطرق الدراسة إلى التحديات التي قد تواجهها المنظمات متعددة الثقافات في مجال التواصل، وتقدم اقتراحات حول كيفية إدارة هذه التحديات بفعالية.

نقاط القوة في هذه الدراسة (Strengths):

- التنوع الثقافي: المنظمات متعددة الثقافات تستفيد من تنوع الأفكار والخلفيات الثقافية مما يعزز الابتكار والإبداع والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: فرق العمل المتنوعة تكون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بفعالية.

- القدرة على التكيف: MCOS تتمتع بمرونة في التكيف مع التغيرات واحتياجات السوق العالمية.
- شبكة علاقات واسعة: المنظمات تتمتع بعلاقات قوية مع شركاء دوليين مما يعزز قدرتها على التوسع والتفاعل في أسواق مختلفة.

نقاط الضعف في هذه الدراسة (Weaknesses):

- التحديات اللغوية: حاجز اللغة يشكل مشكلة كبيرة خاصة عندما لا يتمكن الموظفون من التواصل بفعالية مما يؤثر على الإنتاجية.
- التمييز الثقافي: الصور النمطية والمفاهيم المسبقة يمكن أن تؤدي إلى تمييز ضد الموظفين من ثقافات معينة مما يؤثر على التنسيق والعمل الجماعي.
- التحديات المتعلقة بالخصوصية: يمكن أن تؤدي الاختلافات في فهم الخصوصية إلى مشكلات في بناء الثقة والتعاون داخل فرق العمل.
- الصراع الثقافي: التوجهات المختلفة لحل النزاعات بين الثقافات المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مشاكل في التنسيق داخل الفرق.

الفرص (Opportunities):

- التدريب الثقافي واللغوي: يمكن للمنظمات استثمار برامج التدريب الثقافي واللغوي لتعزيز التواصل الفعال وتحسين الأداء العام.
- التوسع في أسواق جديدة: يمكن للتنوع الثقافي أن يوفر للمنظمات ميزة تنافسية في الأسواق العالمية خاصة في بيئات العمل متعددة الثقافات.
- تعزيز الثقة وبناء العلاقات: من خلال فهم القيم الثقافية المختلفة يمكن للمنظمات تحسين بناء الثقة داخل الفرق الدولية وتعزيز التعاون بين الموظفين.
- تحقيق التوازن بين الأفراد والجماعات: يمكن تحقيق النجاح من خلال إدماج العناصر الفردية والجماعية في بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل من خلال التنسيق بينهما.

التحديات (Threats):

- التحديات في التنسيق: الاختلافات في أساليب العمل وحل النزاعات قد تؤدي إلى صعوبة في التنسيق بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

- المشاكل المتعلقة بالثقافة: عدم القدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية قد يؤدي إلى سوء الفهم وفقدان الفعالية في العمل.
 - التوتر بين الموظفين: سوء الفهم الثقافي قد يؤدي إلى نزاعات بين الموظفين مما يضر بالعلاقات داخل المنظمة.
 - التأثير السلبي على الأداء: التحديات الثقافية قد تؤدي إلى تراجع الأداء والإنتاجية إذا لم يتم التعامل معها بشكل جيد.
- . وفي دراسة أخرى بعنوان :

Communication: The foundation of project management

"التواصل: أساس إدارة المشاريع" في عام ٢٠١٤ بواسطة BG Zulch، وهو محاضر في قسم المساحة الكمية وإدارة البناء بجامعة فري ستي في جنوب إفريقيا. نُشرت الدراسة في مجلة علمية Procedia Technology ضمن المجلد ١٦، على الصفحات ١٠٠٠-١٠٠٩. تُهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كان التواصل يمكن أن يُعتبر أحد الأسس الرئيسية في إدارة المشاريع، إلى جانب المجالات الأخرى التي تم استنتاجها من الأبحاث السابقة، وكيفية تحقيق التوازن بين هذه المجالات. تم توزيع استبيان على مديري المشاريع في قطاع البناء، بما في ذلك المهندسين المعماريين ومديري البناء والمساحين الكميّين. ركز الاستبيان على أهمية التواصل في إدارة مشاريع البناء وارتباطه بنجاح إدارة المشاريع. أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة مديري المشاريع على التواصل تؤثر على المجالات الأساسية لإدارة المشاريع. وأكدت الدراسة أن التواصل يعد عنصراً أساسياً لدمج مجالات التكلفة والنطاق والوقت والجودة لتحقيق منتج عالي الجودة. كما خلصت الدراسة إلى أن التواصل له وظيفة أساسية لدعم جميع المجالات الأخرى في إدارة المشروع.

نقاط القوة في هذه الدراسة (Strengths):

- تعدد أساليب التواصل: الدراسة أثبتت أن أساليب التواصل المكتوبة والإلكترونية تتمتع بأهمية كبيرة، مما يعزز فعالية التواصل بين جميع الأطراف المعنية في المشاريع.
- منهجية شاملة: تم استخدام استبيانات تم إرسالها إلى مجموعة متنوعة من المتخصصين في مجال البناء، مما يوفر بيانات موثوقة وشاملة من مختلف الجهات المعنية.
- النتائج الواضحة: أكدت الدراسة على أن قدرة مدير المشروع في التواصل تؤثر بشكل كبير على نجاح مجالات إدارة المشروع الأساسية مثل الوقت والجودة والتكلفة.
- تأكيد دور القيادة: دراسة أكدت على أهمية القيادة في تيسير التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، وهو عامل حاسم في نجاح المشروع.

نقاط الضعف في هذه الدراسة (Weaknesses):

- نسبة الاستجابة المحدودة: نسبة الاستجابة كانت ٣٢٪، وهذه النسبة قد لا تعكس تمثيلًا دقيقًا لجميع قطاعات صناعة البناء.
- تركيز على بعض الأساليب: قد تم التركيز بشكل كبير على التواصل الكتابي والإلكتروني، مما قد يهمل جوانب أخرى من التواصل غير اللفظي والتفاعلي في المشاريع.
- الاختلافات الثقافية: يمكن أن تؤثر الاختلافات الثقافية واللغوية في فعالية أساليب التواصل، وخاصة في مشاريع متعددة الجنسيات.

الفرص (Opportunities):

- العمل على تحسين البرامج التدريبية: يمكن استخدام النتائج لتطوير برامج تدريبية موجهة لتحسين مهارات التواصل لدى مديري المشاريع، مما يزيد من فعالية التنفيذ والتعاون بين الفرق المختلفة.
- التوسع في استخدام التكنولوجيا: بما أن التواصل الإلكتروني يعد من أكثر الأساليب فعالية، يمكن توسيع استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع لتحسين التواصل بين الأطراف.
- تحليل تأثير أساليب التواصل: يمكن إجراء المزيد من الدراسات للتعلم في تحليل تأثير الأساليب المختلفة من التواصل على جوانب محددة مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية.

التحديات (Threats):

- الاعتماد الزائد على التواصل الكتابي: قد يؤدي الاعتماد الكبير على أساليب التواصل المكتوب والإلكتروني إلى تقليل التفاعل اللفظي غير الرسمي الذي قد يكون ضروريًا لإدارة الفرق بشكل فعال.
- التحديات التكنولوجية: التغيرات السريعة في التكنولوجيا قد تجعل بعض أساليب التواصل قديمة بسرعة، مما يستدعي التكيف المستمر من قبل مديري المشاريع.
- اختلاف الأساليب حسب المشروع: قد يواجه مديرو المشاريع تحديات عند التعامل مع مشاريع ذات متطلبات أو بيئات ثقافية مختلفة، حيث قد لا تكون بعض أساليب التواصل فعالة في سياقات معينة.

. وفي دراسة ذات صلة بعنوان : أدوات إدارة الاتصالات لإدارة المشاريع في بيئة متعددة الثقافات، Communication Management Tools for Managing Projects in an Intercultural Environment أجريت عام ٢٠١٧ بواسطة الباحثين Olga Mikhieieva من جامعة الفنون والعلوم التطبيقية في دورتموند وجامعة كييف الوطنية للبناء والهندسة المعمارية، و Matthias Waidmann من جامعة الفنون والعلوم التطبيقية في دورتموند، ألمانيا. نُشرت الدراسة في المجلة العلمية PM

World Journal في العدد السادس، الإصدار الثامن، أغسطس ٢٠١٧، تناولت تحديات التواصل في المشاريع الدولية التي تضم فرقًا ثقافية متنوعة. أظهرت الدراسة أن نقص التواصل وعدم تكامل الأطراف المعنية هما من الأسباب الرئيسية للتغيرات غير المتوقعة في المشاريع. تم التركيز على أدوات مثل خطة التواصل للمشروع وهيكل تقسيم المهمة (MBS)، التي تساعد في تعزيز مشاركة الأطراف المعنية وزيادة فعالية التواصل من خلال توفير رؤية مشتركة.

نقاط القوة في هذه الدراسة (Strengths):

- التعريف الواضح لمفهوم الاتصال بين الثقافات: المقال يوضح بشكل جيد تعريف الاتصال بين الثقافات ويعرض النظريات والمفاهيم ذات الصلة مثل التواصل الشفوي وغير الشفوي والتفاعل بين الثقافات المختلفة.
- استخدام نماذج مرجعية: المقال يعتمد على معايير مرجعية معترف بها مثل PMBOK وPRINCE2، مما يعزز مصداقيته ويساعد على توجيه القارئ نحو فهم كيفية إدارة الاتصال في بيئات متعددة الثقافات.
- التطرق إلى أدوات وتقنيات الاتصال: المقال يتضمن حلولاً عملية للتعامل مع المشاكل اللغوية والثقافية، مثل استخدام المترجمين المتخصصين، وتكرار المعلومات بطريقة مختلفة للتوضيح.
- التوضيح باستخدام الرسوم التوضيحية: الاستعانة بالرسوم البيانية مثل نموذج الاتصال الأساسي من PMBOK يعزز الفهم ويساعد على تصور الأنماط المختلفة للتواصل.

نقاط الضعف في هذه الدراسة (Weaknesses):

- قلة التركيز على التطبيق العملي: بالرغم من مناقشة المعايير والأدوات النظرية، فإن المقال يفتقر إلى دراسات حالة أو أمثلة واقعية توضح كيف يمكن تطبيق هذه المعايير في بيئات العمل المختلفة.
- محدودية التركيز على التكنولوجيا: بينما يذكر المقال أهمية التقنيات في تسهيل التواصل، إلا أن التحليل الخاص بتقنيات الاتصال الحديثة، مثل التطبيقات والبرمجيات المستخدمة في الفرق متعددة الثقافات، يعد محدودًا.

الفرص (Opportunities):

- تحسين استراتيجيات الاتصال الثقافي في المشاريع العالمية: المقال يقدم فرصة لتحسين ممارسات الاتصال في المشاريع متعددة الجنسيات، خاصة في عالم الأعمال المعاصر الذي يشهد زيادة في الفرق المتنوعة ثقافيًا.

- استخدام الأدوات الرقمية والافتراضية: بالنظر إلى تطور التقنيات الرقمية، هناك فرص كبيرة لاستخدام أدوات الاتصال الحديثة، مثل الاجتماعات عبر الإنترنت والبرمجيات التي تساعد في تجنب الحواجز الثقافية واللغوية.
- تطوير برامج تدريبية: يمكن للمؤسسات استغلال المعلومات الواردة في المقال لتطوير برامج تدريبية لتوعية العاملين بأهمية الفروق الثقافية وسبل تحسين الاتصال عبر الثقافات.

التحديات (Threats):

- التعقيدات اللغوية: مشكلة الترجمة والمفاهيم اللغوية قد تؤدي إلى سوء الفهم أو تعقيد العمليات، خاصة إذا لم يتم التعامل مع هذه المسائل بشكل دقيق.
- تقليل الفعالية في ظل التنوع الثقافي: رغم استراتيجيات الاتصال الموصى بها، فإن التفاعل بين ثقافات متعددة قد يؤدي إلى صعوبة في تحقيق فهم مشترك بين جميع الأطراف، مما قد يؤثر على نجاح المشروع.

. وفي دراسة أخرى بعنوان : التخطيط للاتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع، Planning to communicate with the organization as determined by project management

للباحث عطية الحاج سالم الباحث في كلية علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر وتم نشره في بحوث العدد ١٢ الجزء الأول ٢٠١٨، يُعرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بإدارة المشاريع، مع التركيز على المعرفة والتقنيات والكفاءات والموارد التي تمكن المؤسسات من تحقيق احتياجات المشاريع وفقاً للمعايير المطلوبة من حيث الجودة، مع تبني أقل تكلفة ممكنة وأفضل وقت ممكن. يهدف هذا المقال إلى دمج هذه المفاهيم في عملية تخطيط الاتصال داخل المؤسسات، مما يساعد على الاستفادة من الابتكارات المتاحة في مجال إدارة المشاريع لتحسين استراتيجيات الاتصال داخل المنظمة.

نقاط القوة (Strengths):

- التخطيط المدروس والتواصل الفعال: يبرز المقال كيفية أهمية التخطيط السليم للتواصل داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين سير العمل وتنظيم المشروع. إذ يُعدُّ التخطيط أحد العناصر الأساسية لضمان النجاح في أي مشروع.
- دمج مفاهيم الإدارة والتواصل: يقدم المقال تفاعلاً بين مفاهيم إدارة المشاريع والتواصل المؤسسي، مما يعكس فهماً شاملاً لكيفية تحسين الاتصال لتحقيق الأهداف التنظيمية والتجارية.
- تحليل وضعية الاتصال: تحليل الوضع الحالي لعملية الاتصال في المؤسسة أو المشروع أحد نقاط القوة، حيث يساعد في تحديد الثغرات والفرص لتحسين الأداء في المستقبل.

- تحديد أهداف الاتصال: يسهم المقال في تسليط الضوء على ضرورة تحديد أهداف واضحة للاتصال في أي مشروع لضمان تماشي الرسائل مع الأهداف التنظيمية.
- ربط الاتصال بسيرورة المشروع: من النقاط القوية في المقال هو ربط عملية الاتصال بسيرورة المشروع بالكامل، ما يساهم في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل أكثر كفاءة، مما يعزز الإنتاجية والفعالية في العمل.

نقاط الضعف (Weaknesses):

- عدم وضوح بعض المفاهيم: قد تكون بعض المفاهيم التي يناقشها المقال، مثل "السيرورة" و"رزمة الاتصال"، غير واضحة أو معقدة للقارئ غير المتخصص. إذا لم تُشرح هذه المصطلحات بشكل بسيط أو بمثال تطبيقي، قد يصبح المقال صعب الفهم.
- غياب الأدلة التجريبية أو التطبيقات الواقعية: المقال قد يفتقر إلى دراسة حالة أو أمثلة حقيقية توضح كيف يمكن تنفيذ هذه المفاهيم في مشاريع حقيقية، مما يقلل من قوتها كأدوات عملية.

الفرص (Opportunities):

- توسيع التطبيق في المؤسسات الحديثة: المقال يركز على مفاهيم مثل التخطيط والاتصال في المؤسسة وإدارة المشاريع. يمكن استغلال هذه المفاهيم لتطوير أدوات وتقنيات جديدة تلائم المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات اليوم، مثل استخدام التكنولوجيا في تحسين سيرورة الاتصال.
- الربط مع التوجهات العالمية: يمكن ربط الأفكار التي تم مناقشتها في المقال مع التوجهات العالمية في مجال إدارة المشاريع، مثل اعتماد أساليب Agile أو Lean Management. هذا يفتح الفرصة لاستفادة المؤسسات من هذه الأساليب لتطوير بيئة العمل والاتصال داخل المشاريع.
- التركيز على أهمية الاتصال في فرق العمل المتنوعة: في ظل التنوع الثقافي والتقني في بيئات العمل، يمكن توسيع الموضوع ليشمل كيفية إدارة الاتصال بين فرق العمل العالمية والمتنوعة ثقافيًا، وهو مجال يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق.
- التطبيق في الصناعات المختلفة: المقال يتحدث عن مفاهيم عامة، مما يتيح الفرصة لتطبيق هذه المفاهيم في مختلف الصناعات مثل الصحة، الهندسة، التعليم، وغيرها. تطبيق هذه الاستراتيجيات في مجالات جديدة قد يعزز فهم إدارة المشاريع والاتصال في بيئات متعددة.
- إدخال تقنيات جديدة في التخطيط للاتصال: يمكن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين عملية التخطيط للاتصال داخل المؤسسات والمشاريع، مثل استخدام برامج لتحليل البيانات لتحديد احتياجات الاتصال.

التحديات (Threats):

- مقاومة التغيير في المؤسسات: قد تواجه المؤسسات تحديات في قبول طرق التخطيط الجديدة أو أساليب الاتصال التي تتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية الحالية. هذه المقاومة قد تؤثر على تنفيذ المشاريع بشكل فعال.
- التحديات الاقتصادية: ضغوط الميزانية وتخفيض النفقات قد تؤدي إلى تقليص الاستثمارات في تدريب فرق العمل أو شراء الأدوات التي تعزز الاتصال الفعال أو تحسين إدارة المشاريع.

وفي دراسة مشابهة لنفس الموضوع بعنوان : تأثير المشروع كمنشط إداري في تسليم المشروع وفي تركيب الهيكل: دراسة حالة، *The impact of project communication management on case study delivery in the construction industry: A successful project*

أجريت في نيجيريا في عام ٢٠٢٣ من قِبَل الباحثين Abiodun, Sunday Olufemi Akintelu, Olawale Olateju, Sumbo Tiamiyu, Isaac Oyebola. نُشرت الدراسة في مجلة علمية تُدعى *International Journal of Development and Sustainability*، في المجلد ١٢، العدد ٨، الصفحات ٣٧٦-٣٨٦. أجريت الدراسة لتحليل تأثير إدارة الاتصالات في المشاريع على نجاح تسليم المشاريع في قطاع البناء والتشييد. استندت الدراسة إلى تصميم بحثي بالمسح الميداني شمل ١٣٣ مشاركاً يعملون في مواقع على طول طريق "مايل تو - باداجري" السريع في ولاية لاغوس. أظهرت النتائج، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، أن خطط الاتصال ووسائل الاتصال لها تأثير ملموس يتراوح بين مستويات منخفضة ومتوسطة على نجاح تسليم المشاريع. وأوصت الدراسة بأهمية إدارة خطط الاتصال بشكل دقيق وتعزيز كفاءة وفعالية وسائل الاتصال لضمان تحقيق أهداف المشاريع بنجاح.

نقاط القوة (Strengths):

- توظيف منهجية بحث قوية: استخدام تصميم بحثي بالمسح وتحليل الانحدار الخطي البسيط يدعم مصداقية النتائج.
- موثوقية أداة البحث: تحقيق قيمة ألفا كرونباخ (٠,٩٤٨) يشير إلى موثوقية عالية لأداة الاستبيان.
- تركيز على تأثير الاتصال: الدراسة تناولت موضوعاً جوهرياً يتعلق بعملية تسليم المشاريع، مما يبرز دور الاتصال في تحقيق النجاح.

نقاط الضعف (Weaknesses):

- تمثيل محدود للعينة: اقتصرَت الدراسة على ١٣٣ مشاركاً في موقع محدد بولاية لاغوس، مما قد يحد من تعميم النتائج.

- قلة الاستبيانات المكتملة: فقط ١٠١ استبيان صالح من إجمالي ١٣٣، مما قد يؤثر على تمثيلية البيانات.
- إهمال بعض العوامل الأخرى: لم تتطرق الدراسة إلى تأثير عوامل أخرى مثل القيادة أو إدارة الموارد التي قد تؤثر على تسليم المشاريع.

الفرص (Opportunities):

- تطوير أدوات الاتصال: يمكن تحسين وسائل الاتصال بناءً على توصيات الدراسة لضمان تسليم المشاريع في الوقت المناسب.
- التوسع الجغرافي: تطبيق الدراسة على نطاق أوسع وفي مناطق مختلفة قد يعزز من قيمتها التطبيقية.
- تعزيز التعليم والتدريب: التركيز على تدريب العمال على وسائل الاتصال الفعالة لتحقيق نتائج أفضل.

التحديات (Threats):

- التحديات العملية: الطبيعة الشاقة لمهام قطاع البناء قد تحد من تطبيق توصيات الدراسة.
- التغييرات التكنولوجية: الحاجة إلى تبني وسائل اتصال حديثة قد تكون مكلفة أو تتطلب تدريبًا إضافيًا.
- التباين الثقافي: الاختلافات الثقافية بين المواقع الجغرافية قد تؤثر على نتائج الدراسات المستقبلية.

. وفي دراسة أخرى بعنوان :

"The Role of Communication in Project Planning and Executing"

للباحث Brian J. Galli من جامعة هوفسترا، الولايات المتحدة التي نُشرت في عام ٢٠٢٢ في مجلة علمية تُدعى International Journal of Applied Management Sciences and Engineering، المجلد التاسع، العدد الأول تحليلًا لدور الاتصال في نجاح المشاريع، حيث أكدت أن الاتصال يُعد عنصرًا حاسمًا في مرحلتَي التخطيط والتنفيذ، إذ لا يقتصر دوره على تبادل المعلومات بين الأطراف بل يُعد مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المشروع أو فشله. استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا لفهم العلاقة بين الاتصال وإدارة المشاريع، وقدمت نموذجًا تقييميًا يُعزز التواصل داخل فرق العمل ويُسهم في تحسين مخرجات المشاريع في مجالات الهندسة وإدارة المشاريع. أشارت النتائج إلى أهمية الاتصال الفعال في تحقيق الكفاءة، مع تسليط الضوء على ضرورة تطوير الأبحاث المتعلقة بالنماذج الحديثة لتحسين عمليات الاتصال في إدارة المشاريع.

نقاط القوة (Strengths):

- اختيار العينة: اختيار مديري المشاريع من خلفيات مختلفة يعزز من مصداقية النتائج نظرًا لتنوع التجارب والخبرات.

- المنهجية: استخدام المقابلات غير الرسمية يعزز من صدق الإجابات عبر تشجيع المشاركين على التحدث بحرية ودون ضغوط.
- النتائج المدعومة بالأمثلة: تناول أمثلة عملية حول أهمية الاتصال مع الفريق وأصحاب المصلحة يبرز أثر الاتصال المباشر في نجاح المشروع.
- شمولية الدراسة: تم التطرق إلى الجوانب المختلفة للاتصال، مثل حل النزاعات، التكيف مع التغييرات، واستخدام الأدوات الحديثة.

نقاط الضعف (Weaknesses):

- حجم العينة الصغير: اقتصار العينة على ٧ مشاركين فقط قد يقلل من تعميم النتائج على جميع المشاريع.
- مدة المقابلات القصيرة: اقتصار مدة كل مقابلة على ١٠ دقائق قد يؤدي إلى نقص في التفاصيل المتعلقة ببعض الجوانب.
- التركيز الجغرافي: قد تكون التجارب مقتصرة على مناطق أو ثقافات معينة، مما قد يحد من التعميم العالمي.

الفرص (Opportunities):

- تطوير نماذج الاتصال: يمكن استخدام النتائج لإنشاء نماذج اتصال فعالة تساعد في تحسين أداء المشاريع عالميًا.
- تطبيق نتائج البحث: الشركات يمكنها الاستفادة من هذه النتائج لتحسين علاقات العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الاتصال.
- أدوات الاتصال الحديثة: الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا يتيح فرصًا أكبر لتبني أدوات تسهل عملية الاتصال في المشاريع.

التحديات (Threats):

- اختلاف الثقافات: قد تختلف فعالية نماذج الاتصال بناءً على الثقافات المختلفة، مما قد يؤثر على تطبيق النتائج.
- الاعتماد المفرط على التكنولوجيا: رغم فوائد أدوات الاتصال الحديثة، قد يؤدي الاعتماد الزائد عليها إلى فقدان الاتصال الشخصي وتأثيره على العلاقات بين أعضاء الفريق.

. وفي دراسة أخرى بعنوان :

"The Role of Communication in Project Planning and Executing"

للباحث Brian J. Galli من جامعة هوفسترا، الولايات المتحدة التي نُشرت في عام ٢٠٢٢ في مجلة علمية تُدعى International Journal of Applied Management Sciences and Engineering، المجلد التاسع، العدد الأول تحليلًا لدور الاتصال في نجاح المشاريع، حيث أكدت أن الاتصال يُعد عنصرًا حاسمًا في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، إذ لا يقتصر دوره على تبادل المعلومات بين الأطراف بل يُعد مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المشروع أو فشله. استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا لفهم العلاقة بين الاتصال وإدارة المشاريع، وقدمت نموذجًا تقييميًا يُعزز التواصل داخل فرق العمل ويُسهّم في تحسين مخرجات المشاريع في مجالات الهندسة وإدارة المشاريع. أشارت النتائج إلى أهمية الاتصال الفعّال في تحقيق الكفاءة، مع تسليط الضوء على ضرورة تطوير الأبحاث المتعلقة بالنماذج الحديثة لتحسين عمليات الاتصال في إدارة المشاريع.

نقاط القوة (Strengths):

- اختيار العينة: اختيار مديري المشاريع من خلفيات مختلفة يعزز من مصداقية النتائج نظرًا لتنوع التجارب والخبرات.
- المنهجية: استخدام المقابلات غير الرسمية يعزز من صدق الإجابات عبر تشجيع المشاركين على التحدث بحرية ودون ضغوط.
- النتائج المدعومة بالأمثلة: تناول أمثلة عملية حول أهمية الاتصال مع الفريق وأصحاب المصلحة يبرز أثر الاتصال المباشر في نجاح المشروع.
- شمولية الدراسة: تم التطرق إلى الجوانب المختلفة للاتصال، مثل حل النزاعات، التكيف مع التغيرات، واستخدام الأدوات الحديثة.

نقاط الضعف (Weaknesses):

- حجم العينة الصغير: اقتصار العينة على ٧ مشاركين فقط قد يقلل من تعميم النتائج على جميع المشاريع.
- مدة المقابلات القصيرة: اقتصار مدة كل مقابلة على ١٠ دقائق قد يؤدي إلى نقص في التفاصيل المتعلقة ببعض الجوانب.
- التركيز الجغرافي: قد تكون التجارب مقتصرة على مناطق أو ثقافات معينة، مما قد يحد من التعميم العالمي.

الفرص (Opportunities):

- تطوير نماذج الاتصال: يمكن استخدام النتائج لإنشاء نماذج اتصال فعّالة تساعد في تحسين أداء المشاريع عالمياً.
- تطبيق نتائج البحث: الشركات يمكنها الاستفادة من هذه النتائج لتحسين علاقات العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الاتصال.
- أدوات الاتصال الحديثة: الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا يتيح فرصاً أكبر لتبني أدوات تسهل عملية الاتصال في المشاريع.

التحديات (Threats):

- اختلاف الثقافات: قد تختلف فعالية نماذج الاتصال بناءً على الثقافات المختلفة، مما قد يؤثر على تطبيق النتائج.
- الاعتماد المفرط على التكنولوجيا: رغم فوائد أدوات الاتصال الحديثة، قد يؤدي الاعتماد الزائد عليها إلى فقدان الاتصال الشخصي وتأثيره على العلاقات بين أعضاء الفريق.

الفجوة المعرفية

على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت أهمية التواصل في إدارة المشاريع، إلا أن القليل منها ركز على التواصل في بيئات متعددة الثقافات وكيفية تأثير ذلك على تنسيق المشاريع الدولية. في دراستي، أستهدف هذا الجانب من خلال فحص العلاقة بين التواصل الثقافي وأثره على النجاح الكلي للمشروع، خاصة في المشاريع التي تتضمن فرقاً ثقافية متنوعة.

كما أن معظم الدراسات تركز على أدوات التواصل التقليدية مثل الاجتماعات أو البريد الإلكتروني، بينما دراستي تسعى لاستكشاف التنوع في أساليب التواصل التي تشمل التكنولوجيا الحديثة، مثل الاجتماعات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى النظر في كيف يمكن لهذه الأساليب التأثير بشكل إيجابي أو سلب على نتائج المشروع في بيئات العمل متعددة الثقافات.

بذلك، فإن دراستي تقدم إضافة جديدة للبحث الأكاديمي في مجال إدارة المشاريع من خلال التركيز على الاتصال بين الثقافات واستخدام التقنيات الحديثة في مشاريع البناء ذات الفرق المتنوعة.

النتائج:

تُظهر النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن التواصل يعتبر عنصراً أساسياً في نجاح إدارة المشاريع، وخاصة في بيئات العمل المتنوعة ثقافياً. من خلال تعزيز استراتيجيات الاتصال بين الفرق الثقافية واستخدام الأدوات

التكنولوجية المتطورة، يمكن تحسين التنسيق وتقليل المخاطر التي قد تنشأ من سوء الفهم أو نقص التفاعل بين الأطراف المعنية.

التوصيات:

- تعزيز التدريب على التواصل بين الثقافات: من خلال نتائج الدراسة، يمكن تحسين ممارسات التواصل في فرق العمل الدولية والمتعددة الثقافات عبر تطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع وعي الأفراد بتحديات التواصل الثقافي وسبل تجاوزه. ويجب أن تشمل هذه البرامج استراتيجيات لتحسين التواصل غير اللفظي واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- دمج التكنولوجيا في التواصل: نظراً لتزايد الاعتماد على الأدوات الرقمية، يُوصى بتوسيع استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع لتحسين التواصل، مثل استخدام منصات الاجتماعات الافتراضية أو التطبيقات التي تساعد في تسهيل التفاعل بين الفرق.
- زيادة التركيز على تطبيقات عملية: يجب على الباحثين إجراء دراسات حالة أو تجارب تطبيقية توضح كيفية تطبيق النماذج النظرية والأدوات المستخدمة في التواصل في بيئات العمل الفعلية. سيساعد ذلك في تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- إدخال تقنيات جديدة لتحليل الاتصال: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات لتحديد احتياجات الاتصال الخاصة بالمشاريع، مما يسهل عملية التخطيط والاتصال بين الفرق ويزيد من فعالية التنسيق.

الخاتمة :

ختاماً، تُظهر الأبحاث المختلفة الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة. يُعد التواصل الفعال عاملاً جوهرياً في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، إدارة التحديات، وضمان توصيل المعلومات بدقة ووضوح. كما أن توفير الدعم الإداري واستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة يساهمان بشكل كبير في تسهيل العمليات وتحقيق النتائج المرجوة. بالتالي، فإن الاستثمار في تطوير استراتيجيات إدارة الاتصالات يُعتبر خطوة أساسية لضمان نجاح المشاريع، خصوصاً في البيئات المتغيرة والمعقدة.

المراجع

المراجع العربية:

١. الحاج سالم، ع. (٢٠١٨). التخطيط للاتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع. بحوث العدد ١٢، الجزء الأول، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.

٢. حسين، بشار وليد والقواسمة، فريد محمد. (2020) أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الرابع، إبريل، ص ص ٦٩-٩٨.
٣. درة، عبد الباري. (٢٠١٧). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٤. الدوسري، ليلي سليمان. (2020) دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة حالة في وزارة الداخلية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان الأهلية، كلية الأعمال.
٥. زرقط، بولرباح وبن عون، بودالي. (2020) دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، سبتمبر، ص ص ١٥٢-١٦٧.
٦. ابن محمد، إيمان أحمد (٢٠١٦). أثر الاتصالات الإدارية على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية قسنطينة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد الاول، العدد الرابع عشر، عدد شهر سبتمبر، ص ٦٧-٥٢.
٧. مسلم، علي عبد الهادي وحسن، راوية وسلطان، محمد سعيد. (٢٠١٧). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، ص ٢٧٩.
٨. الشيمي، أحمد عيسى وعبد اللطيف، منى محمود (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الاول، العدد الرابع عشر، عدد شهر يناير، ص ٧٣-١٠١.
٩. مقدادي، تيسير محمد وإمير محمد أديب (٢٠١٧). مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية، مجلة أبحاث، المجلد الاول، العدد الثالث، عدد شهر يناير، ص ص ١-٢٥.
١٠. النعيمي، صالح عبد القادر (٢٠١٧). الادارة، عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Ademi, N. (2017). The Concept and the Ways of Managerial Communication,
2. Afridi, K., Turi, J. A., Zaufishan, B., & Rosak-Szyrocka, J. (2023). Impact of digital communications on project efficiency through ease of use and top management support. Heliyon, 9(7), e17941. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17941>

3. Akintelu, S. O., Oyebola, A. I., Tihamiyu, S., & Olateju, O. (2023). The impact of project communication management on successful project delivery in the construction industry: A case study. *International Journal of Development and Sustainability*, 12(8), 376–386. <https://www.isdsnet.com/ijds/>
4. Galli, B. J. (2022). The role of communication in project planning and executing. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.4018/ijamse.302902>
5. Gido, J., & Clements, J. (2017). *Successful Project Management*. Cengage Learning.
6. Hussain, S. (2018). Managing communication challenges in multicultural organizations. *International Journal of Media Journalism and Mass Communications*, 4(2). <https://doi.org/10.20431/2454-9479.0402005>
7. *International Journals of Economics & Management Sciences*, 5(6): 1-.⁴
8. Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
9. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw-Hill Education.
10. Mikhieieva, O., & Waidmann, M. (2017). Communication management tools for managing projects in an intercultural environment. *PM World Journal*, VI(VIII), 1–. Retrieved from <http://www.pmworldjournal.net>
11. Nyandongo, K. M., & Davids, M. (n.d.). The impact of communication on project performance: An empirical study. *Applied Information Systems*, University of Johannesburg.
12. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute.
13. Samáková, J., Šujanová, J., & Koltnerová, K. (2013). Project communication management in industrial enterprises. In P. Lehndorff (Ed.), *Proceedings of the 7th European Conference on Information Management and Evaluation (ECIME 2013)* (pp. 155–163). Curran. ISBN 978-1-909507-57-9.
14. Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management*. Cengage Learning.
15. Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management*. Gower Publishing.
16. Zulch, B. (2014). Communication: the foundation of project management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>