

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال

دور التواصل الداخلي الفعّال في رفع إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع

اعداد

معاذ عبده جبران

(2021204860)

إشراف

د. الفيصل حسن

العام الدراسي 2025

الملخص

درست هذه الدراسة العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية، من خلال تطبيق منهج بحثي كمي على عينة عشوائية مكونة من 70 مشاركاً. استخدمت الدراسة استبياناً يتضمن 42 عبارة موزعة على متغيرين رئيسيين: التواصل الداخلي الفعال (24 عبارة) وإنتاجية فرق المشاريع (18 عبارة)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين التواصل الداخلي والإنتاجية ($r = 0.872, p = 0.000$)، مع قبول جميع الفرضيات الستة، حيث ارتبطت أبعاد التواصل الستة (جودة التكنولوجيا $r = 0.837$ ، الاستجابة والتفاعل $r = 0.832$ ، بناء الثقة $r = 0.819$ ، وضوح الرسائل $r = 0.816$ ، توفر القنوات $r = 0.808$ بشكل إيجابي قوي بالإنتاجية. كما أثبتت اختبارات الثبات موثوقية عالية جداً للمقاييس المستخدمة (ألفا = 0.977 و 0.963). توصي الدراسة المؤسسات السعودية بالاستثمار في جودة التكنولوجيا، وتعزيز وضوح الاتصالات، وتوفير قنوات تواصل متنوعة، وتطوير الاستجابة والتفاعل، وبناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة. تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للمكتبة البحثية العربية بأدلة تجريبية قوية على أهمية التواصل الداخلي الفعال في تحسين إنتاجية الفرق الموزعة في البيئة السعودية.

جدول المحتويات

2..... الملخص	2
I جدول المحتويات	I
IV قائمة الاشكال	IV
V قائمة الجداول	V
1 الفصل الأول: المقدمة	1
2..... 1.1. مقدمة:	2
3..... 1.2 مشكلة البحث:	3
3..... 1.2.1 الثغرات النظرية:	3
3..... 1.2.2 الثغرات التجريبية:	3
4..... 1.3 أهمية البحث	4
4..... 1.3.1 الأهمية النظرية:	4
4..... 1.3.2 الأهمية التجريبية:	4
5..... 1.4 الأسئلة الفرعية للبحث:	5
5..... 1.5 أهداف البحث	5
5..... 1.5.1 الهدف العام:	5
5..... 1.5.2 الأهداف الفرعية:	5
6..... 1.6 فرضيات البحث:	6
7..... الفصل الثاني: الإطار النظري	7
8..... أولاً: التواصل الداخلي الفعال (المتغير المستقل)	8
8..... 1. مفهوم التواصل الداخلي	8
8..... 2. النظريات المفسرة للتواصل الداخلي	8

10	ثانياً: إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع (المتغير التابع).....
10	1. مفهوم الإنتاجية
10	2. الإنتاجية في الفرق الموزعة: الإحصائيات والحقائق
11	ثالثاً: العلاقة بين التواصل الداخلي والإنتاجية
11	1. الأساس النظري للعلاقة
11	2. الدراسات التجريبية
12	رابعاً: الدراسات السابقة
12	1. دراسات عربية
13	2. دراسات أجنبية
14	3. مقارنة الدراسات السابقة
16	الفصل الثالث: منهجية البحث
17	3.1. مقدمة
17	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.2.1 المتغير المستقل: التواصل الداخلي الفعال
18	3.2.2 المتغير التابع: إنتاجية فرق المشاريع
18	3.3 تصميم البحث
19	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
19	3.4.1 مجتمع البحث
20	3.4.2 عينة البحث
21	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة
22	3.5 طريقة جمع البيانات
22	3.5.1 مكونات الاستبيان

24	3.5.2 مقياس الاستجابة
24	3.6 أنواع البيانات
24	3.6.1 البيانات الأولية (Primary Data)
25	3.6.2 البيانات الثانوية (Secondary Data)
25	3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات
26	3.8 الخاتمة
27	الفصل الرابع: النتائج
28	4.1 المقدمة:
28	4.2 خصائص عينة الدراسة:
31	4.3 الترميز المستخدم في التحليل:
32	4.4 ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:
33	4.5 اختبار الفرضيات:
33	4.5.1 الفرضية الرئيسية:
35	4.5.2 اختبار الفرضيات الفرعية (Ha - He)
36	4.6 الخاتمة
37	الفصل الخامس: الخلاصة والعمل المستقبلي
38	5.1 الخلاصة والنتائج الرئيسية
38	5.2 التوصيات
39	5.3 محددات الدراسة
39	5.4 الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة
41	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

الشكل 1 : نموذج بصلة البحث (Research Onion) 19

قائمة الجداول

الجدول رقم (3.1): خصائص المؤسسة ومجتمع البحث	20
الجدول رقم (3.2): توزيع العينة حسب المستويات الوظيفية	20
الجدول رقم (3.3): توزيع العينة حسب مواقع المشاريع	21
الجدول رقم (3.4): معايير اختيار العينة	22
الجدول رقم (3.5): توزيع فقرات المتغير المستقل (التواصل الداخلي) المصدر: الباحث (2025)	23
جدول رقم (3.6): توزيع فقرات المتغير التابع (إنتاجية فرق المشاريع)	23
جدول رقم (3.7): مقياس ليكرت الخماسي المصدر: الباحث (2025)	24
الجدول رقم (4.1): خصائص عينة الدراسة	28
الجدول رقم (4.2): الترميز المستخدم في التحليل	31
الجدول رقم (4.3): نتائج اختبار الثبات	33
الجدول رقم (4.4): تحليل الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسية	34
الجدول رقم (4.5): اختبار ANOVA لنموذج الانحدار البسيط	34
الجدول رقم (4.6): معاملات الانحدار	34
الجدول رقم (4.7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	35

الفصل الأول: المقدمة

1.1. مقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتحولات العالمية في أنماط العمل، شهدت بيئة العمل تغيرات جذرية تتمثل في الانتقال من نماذج العمل التقليدية المركزية إلى نماذج موزعة وهجينة. أصبحت فرق المشاريع متعددة المواقع حقيقة واقعية في معظم المنظمات الحديثة، خاصة بعد الأزمات العالمية التي أجبرت الشركات على اعتماد العمل عن بعد. هذا التحول الجذري أدى إلى ظهور تحديات جديدة وعديدة في كيفية إدارة العاملين والحفاظ على مستويات الإنتاجية العالية رغم الفصل الجغرافي بين أعضاء الفريق الواحد.

تُعتبر الإنتاجية أحد أهم المؤشرات الرئيسية لقياس كفاءة وفعالية أي منظمة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها. فالإنتاجية ليست مقتصرة على الأداء الكمي وحده، بل تشمل جودة المخرجات والقدرة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وفي سياق المؤسسات الحديثة، تعتمد الإنتاجية بشكل كبير على قدرة الفريق على التنسيق والتعاون بفعالية، وهنا يأتي دور التواصل الداخلي الفعال كعامل حاسم وحتمي.

وقد أثبتت الدراسات الأكاديمية والدراسات الميدانية أن معظم مشاكل المشاريع وحالات الفشل في تحقيق الأهداف تعود بشكل مباشر أو غير مباشر إلى ضعف أنظمة التواصل الداخلي. كما أن الباحثين والمتخصصين في إدارة المشاريع أجمعوا على أن التواصل الفعال يعتبر من أهم المهارات القيادية التي يجب أن يتمتع بها مديرو المشاريع. وعندما يكون التواصل واضحاً ومنتظماً ومستجيباً لاحتياجات الفريق، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على معنويات الفريق، درجة التزامهم، جودة عملهم، وبالتالي على الإنتاجية الكلية للمنظمة. (Abdullah, 2015)

في دراسة شاملة أجرتها منظمات إدارة المشاريع العالمية، أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون ببيئة تواصل فعّالة مع قيادتهم وفريقهم يكونون أكثر إنتاجية وملتزمين بالعمل، مقارنة بأولئك الذين يعملون في بيئات تواصل ضعيفة أو غير منظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفرق التي تتمتع بقنوات تواصل واضحة ومتعددة تستطيع حل المشكلات بسرعة أكبر وتقليل الأخطاء والإعدادات. (Project Management Institute, 2018)

بعيداً عن النظريات والدراسات، فإن تحديات التواصل في الفرق الموزعة تُمثل مشكلة عملية حقيقية تواجهها آلاف المؤسسات يومياً. فالموظفون الذين يعملون من مواقع مختلفة يواجهون صعوبات في الوصول إلى المعلومات الحيوية في الوقت المناسب، وقد يشعرون بالعزلة والانقطاع عن باقي الفريق، مما يؤثر على معنوياتهم وأدائهم. ومع أن التكنولوجيا وفرت لنا أدوات عديدة للتواصل والتعاون، إلا أن وجود هذه الأدوات وحدها لا يكفي إذا لم تكن هناك استراتيجية محددة وفعّالة لاستخدامها (Orr, 2025)

1.2 مشكلة البحث:

تواجه العديد من المنظمات الحديثة التي تعتمد على نماذج عمل موزعة وهجينة تحديات متزايدة في الحفاظ على مستويات إنتاجية عالية. هذه التحديات تنبع من الفصل الجغرافي بين أعضاء الفريق، والاختلافات في المناطق الزمنية، والاعتماد على الوسائط الرقمية كوسيلة أساسية للتواصل. وفي الواقع، كثير من المنظمات تفتقر إلى نظام تواصل داخلي منظم وفعال يعكس احتياجات وطبيعة العمل الموزع الحديث.

1.2.1 الثغرات النظرية:

تُظهر الدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع والتواصل التنظيمي عدة فجوات بحثية مهمة: أولاً، هناك نقص واضح في الدراسات العربية التي تركز على تأثير جودة التواصل الداخلي على إنتاجية الفرق في السياق العربي المحدد. فمعظم الدراسات الموجودة تركز على السياق الغربي أو تجاهلت الخصوصية الثقافية والإدارية للمنظمات العربية. ثانياً، الأبحاث السابقة لم تقدم نموذجاً شاملاً يربط بشكل مباشر بين أبعاد التواصل الداخلي المختلفة (مثل الوضوح والانتظام والقنوات المتاحة والاستجابة) وبين مؤشرات الإنتاجية المحددة، خاصة في فرق المشاريع الموزعة. (Henderson, 2004) ثالثاً، هناك افتقار إلى الدراسات الكمية التي تستخدم منهجيات علمية صارمة لقياس هذه العلاقة بشكل كمي ودقيق، حيث أن معظم الدراسات السابقة اقتصرَت على الدراسات النوعية أو الوصفية.

1.2.2 الثغرات التجريبية:

من الناحية العملية، هناك حاجة ماسة لدراسة تطبيقية تركز على واقع التواصل الداخلي في المؤسسات الحقيقية التي تعتمد على فرق موزعة. فالعديد من المنظمات لا تمتلك معلومات دقيقة وموثوقة عن مستوى فعالية نظام التواصل لديها وتأثيره على الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى توصيات عملية وقابلة للتطبيق يمكن لمديري المشاريع والقيادات الإدارية استخدامها لتحسين أنظمة التواصل الداخلي لديهم وبالتالي رفع مستويات الإنتاجية. وأخيراً، فإن الفهم العميق للعوامل التي تؤثر على التواصل الفعال في السياق الجغرافي والثقافي المحدد (مثل المملكة العربية السعودية أو الدول الخليجية) لم يتم دراسته بشكل كافٍ.

السؤال البحثي الرئيسي

"ما دور التواصل الداخلي الفعال في رفع إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع؟"

1.3. أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى للإجابة على أسئلة عملية وبحثية ملحة في عصر التحول الرقمي وانتشار نماذج العمل الموزع. فهم العلاقة بين التواصل الداخلي والإنتاجية ليس مجرد نقاش أكاديمي، بل هو ضرورة عملية لكل منظمة حديثة تسعى للنجاح والاستمرارية في بيئة عمل متغيرة وتنافسية.

1.3.1. الأهمية النظرية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة البحثية العربية بمعرفة علمية موثوقة حول موضوع حيوي وأساسي هو التواصل الداخلي الفعال. سيتم بناء نموذج نظري شامل يربط بين متغيرات التواصل الداخلي (بأبعاده المختلفة: الوضوح، الانتظام، توفر القنوات، الاستجابة، التكنولوجيا، وبناء الثقة) وبين مؤشرات الإنتاجية المتعددة. هذا النموذج يمكن أن يشكل أساساً نظرياً قوياً يعتمد عليه الباحثون في دراسات مستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، ستساهم الدراسة في توطيد الفهم النظري لكيفية عمل التواصل الداخلي وتأثيره الفعلي على السلوك التنظيمي والإنتاجية. فمن خلال الدراسة الكمية الدقيقة، سيتمكن الباحثون من تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على الإنتاجية، وهو ما يمكن أن يقود إلى نظريات جديدة أو تعديل النظريات الموجودة. كما أن النتائج ستساهم في فهم الفروقات الثقافية والجغرافية في كيفية تأثير التواصل على الإنتاجية في السياق العربي (Project Management Institute, 2018).

1.3.2. الأهمية التجريبية:

على المستوى العملي، ستوفر هذه الدراسة توصيات محددة وقابلة للتطبيق لمديري المشاريع والقيادات الإدارية. فمن خلال تحديد الفجوات في أنظمة التواصل الحالية، ستتمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات محسنة للتواصل الداخلي تتناسب مع طبيعة عملها وسياقها الخاص. كما ستساعد النتائج في تصميم برامج تدريبية فعالة تركز على تحسين مهارات التواصل لدى القادة والموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، ستتمكن الدراسة المؤسسات من اتخاذ قرارات استثمارية ذكية بشأن الأدوات والتقنيات التي تستثمر فيها للتواصل والتعاون، بدلاً من الاستثمار العشوائي في تقنيات قد لا تحقق الفائدة المرجوة. وعلى مستوى المجتمع،

ستساهم الدراسة في تحسين بيئة العمل بشكل عام، مما ينعكس إيجابياً على الرفاهية النفسية والاجتماعية للموظفين وعلى الأداء الاقتصادي للمنظمات. (Ott, 2025)

أخيراً، هذه الدراسة تستجيب لحاجة حقيقية في السوق السعودي والخليجي بشكل خاص، حيث أن العديد من المؤسسات تتبنى نماذج عمل موزعة وهجينة لكنها تفتقر إلى فهم عميق لكيفية إدارة التواصل بفعالية في مثل هذه البيئات. فالمنظمات التي تستطيع تحسين التواصل الداخلي ستحصل على ميزة تنافسية واضحة من حيث الإنتاجية والابتكار والاحتفاظ بالكوادر البشرية الماهرة.

1.4. الأسئلة الفرعية للبحث:

1. ما مستوى فعالية أنظمة التواصل الداخلي الحالية في فرق المشاريع متعددة المواقع؟
2. ما العلاقة بين وضوح الرسائل والمعلومات وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع؟
3. ما تأثير توفر قنوات تواصل متنوعة (متزامنة وغير متزامنة) على إنتاجية الفرق؟
4. ما العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في التواصل الداخلي وإنتاجية فرق المشاريع؟
5. ما تأثير بناء الثقة والعلاقات الشخصية عبر التواصل الفعال على إنتاجية الفرق؟

1.5. أهداف البحث

1.5.1. الهدف العام:

- تحديد دور التواصل الداخلي الفعال في رفع إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع والتوصل إلى توصيات عملية لتحسينه.

1.5.2. الأهداف الفرعية:

1. تقييم مستوى فعالية أنظمة التواصل الداخلي الحالية في المنظمات التي تعتمد على فرق مشاريع موزعة متعددة المواقع.
2. قياس مستويات الإنتاجية بمؤشرات مختلفة (إكمال المهام في الموعد، جودة المخرجات، الكفاءة الاستخدامية) في فرق المشاريع متعددة المواقع.

3. تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التواصل الفعال (الوضوح، الانتظام، القنوات، الاستجابة، التكنولوجيا، الثقة) ومؤشرات الإنتاجية المختلفة.

1.6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

الفرضيات الفرعية للبحث

1. Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين وضوح الرسائل والمعلومات وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

2. Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين توفر قنوات تواصل متنوعة (متزامنة وغير متزامنة) وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

3. Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين جودة التكنولوجيا المستخدمة في التواصل الداخلي وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

4. Hd: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الاستجابة والتفاعل في التواصل الداخلي وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

5. He: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بناء الثقة والعلاقات الشخصية عبر التواصل الفعال وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة

يُعد التواصل الداخلي الفعال أحد الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة حديثة، خاصة في ظل التوجهات المتزايدة نحو نماذج العمل الموزعة والمهجينة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن 61% من العاملين عن بُعد يشعرون بأنهم أكثر إنتاجية عند العمل من المنزل، بينما أظهرت دراسات أخرى أن الفرق الموزعة التي تعتمد على أنظمة تواصل فعّالة تحقق زيادة في الإنتاجية تصل إلى 35-40% مقارنة بالفرق التي تعاني من ضعف التواصل. (CurrentWare, 2025) هذا الفصل يستعرض الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين التواصل الداخلي والإنتاجية، كما يستعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع الحيوي في سياقات مختلفة.

أولاً: التواصل الداخلي الفعال (المتغير المستقل)

1. مفهوم التواصل الداخلي

التواصل الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين أعضاء المنظمة الواحدة، بهدف تحقيق فهم مشترك وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. يعتبر التواصل الداخلي الفعال أحد أهم المهارات الإدارية التي تساهم في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة، حيث يساهم في تقليل الصراعات، وتحسين التنسيق، وزيادة الشفافية والثقة بين أعضاء الفريق. في سياق الفرق متعددة المواقع، يكتسب التواصل الداخلي أهمية مضاعفة نظراً للتحديات الإضافية المتمثلة في المسافات الجغرافية، الفجوات الزمنية، والاعتماد الكلي على الوسائط الرقمية. ففي دراسة أجراها (Orr, 2025)، وُجد أن الموظفين الذين يعملون في مباني مختلفة عن بقية فريقهم يتلقون 22% أقل تغذية راجعة مقارنة بالعاملين في نفس المكان، مما يؤثر سلباً على أدائهم وانتمائهم للمنظمة.

2. النظريات المفسرة للتواصل الداخلي

أ. نظرية شانون-ويفر للتواصل (Shannon-Weaver Communication Model, 1948)

تُعتبر نظرية شانون-ويفر من أولى وأشهر النماذج النظرية في مجال التواصل. قدم كلود شانون (Claude Shannon) ووارن ويفر (Warren Weaver) هذا النموذج عام 1948 في بحثهما الرائد "A Mathematical Theory of Communication". يتكون النموذج من خمسة عناصر أساسية:

1. المرسل (Sender/Source): مصدر الرسالة الذي يقوم بإنتاج المعلومات

2. المِشْفَر (Encoder/Transmitter): الأداة أو الآلية التي تحول الرسالة إلى إشارات قابلة للنقل

3. القناة (Channel): الوسيط الذي تنتقل من خلاله الرسالة

4. المُفَكِّك (Decoder/Receiver): الآلية التي تحول الإشارات إلى رسالة مفهومة

5. المُسْتَقْبَل (Destination): الجهة المستهدفة التي تستلم الرسالة النهائية

بالإضافة إلى هذه العناصر، يركز النموذج على عنصر حاسم وهو التشويش (Noise)، الذي يمثل أي عامل خارجي أو داخلي يعيق وصول الرسالة بشكل صحيح. لاحقاً، أضاف ويفر عنصر التغذية الراجعة (Feedback) لجعل النموذج أكثر واقعية وتفاعلية. (Shannon & Weaver, 1948; Communication Theory, 2014)

تطبيق النظرية في الفرق الموزعة: في سياق فرق المشاريع متعددة المواقع، يمكن أن يكون التشويش متمثلاً في: ضعف اتصال الإنترنت، الاختلافات اللغوية والثقافية، عدم وضوح الرسائل المكتوبة، والفجوات الزمنية التي تؤخر التغذية الراجعة.

ب. نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Taylor's Scientific Management Theory, 1911)

قدم فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) نظريته في الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، حيث ركز على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال التحليل العلمي للعمل. أكد تايلور على أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين كعامل حاسم لنجاح أي منظمة. فحسب تايلور، لا يمكن تحقيق الإنتاجية العالية بدون تواصل واضح ومباشر يضمن فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم. (Taylor, 1911; Peek, 2025)

ج. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية والعوامل الاجتماعية في بيئة العمل. التواصل الفعال يلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية من خلال: بناء الثقة والعلاقات الإيجابية، تعزيز الشعور بالانتماء، وتوفير بيئة آمنة للتعبير عن الآراء والأفكار. في الفرق الموزعة، يصبح بناء هذه العلاقات الإنسانية أكثر تحدياً، مما يتطلب استراتيجيات تواصل مبتكرة.

3. أبعاد التواصل الداخلي الفعال

استناداً إلى الأدبيات السابقة، يمكن تحديد ستة أبعاد رئيسية للتواصل الداخلي الفعال:

أ. **وضوح الرسائل والمعلومات (Message Clarity)** : يشير هذا البعد إلى درجة سهولة فهم الرسائل والمعلومات المرسلية. في الفرق الموزعة، حيث يعتمد التواصل بشكل كبير على الرسائل المكتوبة، يصبح الوضوح عاملاً حاسماً. الرسائل الغامضة أو المبهمة تؤدي إلى سوء الفهم، إعادة العمل، وضياع الوقت.

ب. **انتظام التواصل (Communication Regularity)** : يعكس هذا البعد مدى استمرارية وتنظيم عمليات التواصل. الفرق التي تعقد اجتماعات منتظمة وتوفر تحديثات دورية تحقق مستويات أعلى من التنسيق والانسجام.

ج. **توفر قنوات التواصل (Channel Availability)** : تتنوع قنوات التواصل بين المتزامنة (Synchronous) مثل المكالمات الفيديو والمحادثات الفورية، وغير المتزامنة (Asynchronous) مثل البريد الإلكتروني والرسائل المسجلة.

د. **الاستجابة والتفاعل (Responsiveness and Interaction)** : يشير إلى سرعة ومستوى رد الفعل على الرسائل والاستفسارات. الاستجابة السريعة تعزز الثقة وتقلل من التأخيرات في المشاريع.

هـ. **التكنولوجيا المستخدمة (Communication Technology)** : تلعب جودة الأدوات والأنظمة المستخدمة في التواصل دوراً حاسماً في فعالية التواصل.

و. **بناء الثقة والعلاقات (Trust and Relationship Building)** : الثقة هي أساس أي تواصل فعال. في الفرق الموزعة، يصبح بناء الثقة عبر التواصل الإلكتروني أمراً بالغ الأهمية.

ثانياً: إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع (المتغير التابع)

1. مفهوم الإنتاجية

الإنتاجية هي مقياس الكفاءة يعكس قدرة الفرد أو الفريق أو المنظمة على تحقيق مخرجات ذات جودة عالية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت. في سياق فرق المشاريع، تُقاس الإنتاجية من خلال عدة مؤشرات مثل: نسبة المهام المنجزة ضمن الجدول الزمني، جودة المخرجات ومطابقتها للمعايير، الاستخدام الأمثل للموارد، ومستوى رضا أعضاء الفريق والعملاء.

2. الإنتاجية في الفرق الموزعة: الإحصائيات والحقائق

أظهرت دراسات حديثة نتائج مثيرة للاهتمام حول إنتاجية العمل عن بُعد:

- 61% من العاملين عن بُعد يشعرون بأنهم أكثر إنتاجية
- العاملون عن بُعد يحققون إنتاجية أعلى بنسبة 35-40%
- دراسة ستانفورد وجدت أن العمل عن بُعد يرفع الأداء بنسبة 13%
- 79% من المديرين يشعرون أن فرقهم أكثر إنتاجية عند العمل عن بُعد
- 70% من المهنيين يقولون إن العمل المركز أسهل عند العمل عن بُعد

ثالثاً: العلاقة بين التواصل الداخلي والإنتاجية

1. الأساس النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين التواصل الداخلي والإنتاجية إلى عدة أسس نظرية:

- التواصل يقلل من الغموض وسوء الفهم: عندما تكون الرسائل واضحة ومنظمة، يفهم جميع أعضاء الفريق أدوارهم ومسؤولياتهم بدقة.
- التواصل يعزز التنسيق: في المشاريع المعقدة، يضمن التواصل الفعال أن الجميع يعملون في انسجام تام.
- التواصل يبني الثقة والالتزام: الفرق التي تتمتع بتواصل مفتوح وصادق تبني ثقة متبادلة.
- التواصل يسرع اتخاذ القرارات: التواصل السريع والفعال يسمح باتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.

2. الدراسات التجريبية

أشارت العديد من الدراسات التجريبية إلى وجود علاقة قوية بين التواصل والإنتاجية:

- دراسة Gallup وجدت أن الفرق المتفاعلة تحقق زيادة في الربحية بنسبة 21%
- دراسة Biar Journal (2025) أكدت أن التواصل الداخلي الفعال يعزز انخراط الموظفين بشكل كبير
- بحث Mulanto (2024) وجد أن تحسين التواصل الداخلي بنسبة 1% يؤدي إلى زيادة في الأداء بنسبة 15.5%

دراسة 1: دراسة باية (2013) الاتصال الداخلي وتحسين إنتاجية الموارد البشرية

أجريت هذه الدراسة لاستكشاف دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً وركزت على تحليل العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي والإنتاجية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى فعالية الاتصال الداخلي وتحسين الإنتاجية في المؤسسات المدروسة. كما أكدت الدراسة أن الاتصال الواضح والمنتظم يعزز رضا الموظفين والالتزام التنظيمي.

دراسة 2: باية (2013) تأثير الاتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد في المؤسسات العمومية

نشرت هذه الدراسة في مجلة ASJP وهدفت إلى تحليل تأثير الاتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد في المؤسسات العمومية. أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً محورياً في تحسين الإنتاجية من خلال تقليل التكاليف واستغلال الموارد بشكل أمثل. كما أكدت أن المنظمات التي تهتم بجودة الاتصال الداخلي تحقق أداءً أفضل بشكل ملموس.

دراسة 3: زروقي (2023) الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين (جامعة البويرة)

أجريت هذه الدراسة على قطاع التوزيع الكهربائي وهدفت إلى دراسة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً وتوصلت إلى أن الاتصال الداخلي الفعال يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين وتقليل معدلات الأخطاء. كما أظهرت أن غياب الاتصال الفعال يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية والالتزام.

دراسة 4: أحمد (2020) الاتصال الداخلي وتطوير القدرة الابتكارية للعاملين (مجلة القاهرة)

نشرت في المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية وهدفت إلى دراسة دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية. أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي المفتوح والشفاف يعزز الابتكار والإبداع لدى العاملين. كما وجدت الدراسة أن الاتصال الذي يسمح بتبادل الأفكار والآراء يزيد من الحماس والمشاركة.

دراسة 5: بحيت (2022) الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي (جامعة السودان)

أجرى أ.د. مجذوب بحيت محمد توم ود. رجاء خالد أحمد يوسف علقم دراسة تطبيقية على قناة الخرطوم الدولية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 55 موظفاً. أظهرت النتائج أن الاتصال التنظيمي يعزز روح التعاون بين

العاملين ويساهم بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار . كما أكدت أن الوسائل الاتصالية المتنوعة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي .

دراسة 6: فاضل (2017) الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية (تافنة)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة صناعة الخبز بتافنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين جودة الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي . أكدت الدراسة أن الاتصال الفعال يعتمد على التفهم المتبادل والتنسيق بين الإدارة والعاملين.

2. دراسات أجنبية

دراسة: (2015) Abdullah تأثير التواصل على نجاح المشاريع

أجرى عبدالله دراسة في جامعة جنوب فلوريدا هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التواصل ونجاح المشاريع. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً وكمياً مختلطاً، وأظهرت النتائج أن معظم حالات فشل المشاريع تعود إلى ضعف أنظمة التواصل . كما أكدت أن تحسين التواصل يمكن أن يقلل من المشاكل والتأخيرات بنسبة كبيرة. (Abdullah, 2015)

دراسة: (2020) Shakeri تحليل عوامل تؤثر على تواصل المشاريع

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على تواصل المشاريع الكبيرة في قطاع البرمجيات باستخدام نهج هجين. شملت الدراسة 45 مشروعاً كبيراً، وأظهرت النتائج أن الاتصال الفعال يتطلب توازناً بين الأدوات التكنولوجية والمهارات البشرية . كما أكدت أهمية التغذية الراجعة المنتظمة في تحسين جودة التواصل. (Shakeri, 2020)

دراسة: (2018) Taylor استراتيجيات مديري المشاريع لتعزيز التواصل

استكشفت هذه الدراسة من جامعة Walden استراتيجيات مديري المشاريع لتعزيز التواصل داخل فرق المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات معمقة مع 20 مدير مشروع. أظهرت النتائج أن المديرون الناجحون يركزون على بناء الثقة، الاستماع الفعال، واستخدام قنوات تواصل متنوعة. (Taylor, 2018)

دراسة: (2025) Kazi إنتاجية العمل عن بُعد

أجرت Kazi دراسة لمدة أربع سنوات شملت أكثر من 800,000 موظف، وأظهرت أن الإنتاجية ظلت مستقرة أو تحسنت بعد الانتقال إلى العمل عن بُعد. كما وجدت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يمكنهم الاعتماد على التعاون مع زملائهم يكونون 8.2 مرات أكثر عرضة لبذل جهد إضافي. (Kazi, 2025)

دراسة: (Mulanto (2024 تأثير التواصل الداخلي على أداء الموظفين

وجدت هذه الدراسة أن تحسين التواصل الداخلي بنسبة 1% يؤدي إلى زيادة في الأداء بنسبة 15.5% في المؤسسات التي تعتمد على نظام العمل من المنزل. كما أكدت أن التواصل الداخلي والانضباط في العمل لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء. (Mulanto, 2024)

3. مقارنة الدراسات السابقة

الدراسة	المنهج	العينة	النتيجة الرئيسية
Abdullah (2015)	مختلط	مشاريع متنوعة	فشل المشاريع يُعزى لضعف التواصل
Shakeri (2020)	كمي	45 مشروع	التوازن بين التكنولوجيا والمهارات
Taylor (2018)	نوعي	20 مدير	أهمية الثقة والاستماع الفعال
Kazi (2025)	كمي	800,000 موظف	الإنتاجية مستقرة أو محسنة عن بُعد
Mulanto (2024)	كمي	100 موظف	تحسن 1% يزيد الأداء 15.5%

الخلاصة

يتضح من الإطار النظري والدراسات السابقة أن التواصل الداخلي الفعّال هو عامل حاسم في تحديد مستوى إنتاجية فرق المشاريع، خاصة في بيئات العمل الموزعة. النظريات الأساسية مثل نموذج شانون- ويفر ونظرية الإدارة العلمية لتايلور توفر أساساً قوياً لفهم كيفية عمل التواصل وتأثيره على الأداء.

الدراسات العربية أظهرت بوضوح أن هناك علاقة إيجابية قوية ومتسقة بين جودة الاتصال الداخلي ومستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي في السياق العربي. الدراسات الأجنبية الحديثة أكدت بالأرقام والإحصائيات أن الفرق الموزعة التي تتمتع بأنظمة تواصل فعّالة تحقق إنتاجية أعلى بكثير من تلك التي تعاني من ضعف التواصل.

ومع ذلك، فإن الفجوة البحثية لا تزال واضحة في السياق العربي، حيث تفتقر المكتبة البحثية إلى دراسات كمية شاملة في السياق الخليجي تحديداً تربط بين جميع أبعاد التواصل الداخلي وبين مؤشرات الإنتاجية المختلفة في فرق المشاريع متعددة المواقع بشكل متكامل. هذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج شامل وتطبيقه على عينة واسعة في السياق العربي الخليجي، مما سيوفر معرفة علمية قيمة وتوصيات عملية للمنظمات.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. مقدمة

يعتبر هذا الفصل من أهم أركان البحث العلمي الذي يوضح الطريقة المنهجية والعلمية التي اتبعها الباحث للإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من صحة فرضياته. يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً شاملاً لجميع جوانب منهجية البحث المستخدمة في استقصاء دور التواصل الداخلي الفعّال في رفع إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع في شركات المقاولات والإنشاءات السعودية. حيث يتضمن هذا الفصل التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات البحث، وتصميم البحث الملائم لطبيعة الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات العلمية، وتوضيح أساليب جمع البيانات الأولية والثانوية، وشرح أنواع البيانات المستخدمة، وأخيراً طرق وإجراءات تحليل البيانات الإحصائية والكمية. هذا النهج الشامل والدقيق يضمن الصرامة العلمية والموثوقية في جميع مراحل البحث الميداني.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من أهم العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث أنها تحدد بدقة المقصود من كل متغير وكيفية قياسه وملاحظته بشكل قابل للقياس والتطبيق العملي. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس أو ملاحظة أو التلاعب بمتغير ما في السياق العملي للبحث. وتساعد هذه التعريفات الباحثين على ضمان الاتساق والموثوقية والصحة الداخلية والخارجية للدراسة. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الأساسية:

3.2.1 المتغير المستقل: التواصل الداخلي الفعّال

يُعرف التواصل الداخلي الفعّال إجرائياً في هذا البحث بأنه مجموع درجات الموظف على مقياس التواصل الداخلي المكون من ستة أبعاد رئيسية وهي: وضوح الرسائل والمعلومات، انتظام التواصل بين أعضاء الفريق، توفر قنوات التواصل المتنوعة، مستوى الاستجابة والتفاعل من قبل الإدارة والزملاء، جودة التكنولوجيا المستخدمة في التواصل، وبناء الثقة والعلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق. يتم قياس كل بُعد من هذه الأبعاد من خلال عدة فقرات محددة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يتم حساب درجة التواصل الداخلي من خلال مجموع استجابات الموظف على جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من فعالية التواصل الداخلي.

طريقة القياس: تم تطوير استبيان شامل يتضمن 24 فقرة لقياس التواصل الداخلي الفعّال، موزعة بالتساوي على الأبعاد الستة بمعدل 4 فقرات لكل بُعد. يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تُرمز الدرجات من 1 (غير موافق

بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)، وبالتالي تتراوح الدرجة الكلية للتواصل الداخلي من 24 إلى 120 درجة، حيث يعني ارتفاع الدرجة وجود مستوى أعلى من فعالية التواصل الداخلي.

3.2.2 المتغير التابع: إنتاجية فرق المشاريع

يُعرف إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع إجرائياً بأنها مجموع درجات الموظف على مقياس الإنتاجية المكون من ستة مؤشرات رئيسية تشمل: إكمال المهام ضمن الجدول الزمني المحدد، جودة المخرجات ومطابقتها للمعايير المطلوبة، الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، مستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، درجة رضا أعضاء الفريق عن بيئة العمل، ومعدل الأخطاء والعيوب في المخرجات. يتم قياس كل مؤشر من خلال عدة فقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يتم حساب درجة الإنتاجية من خلال مجموع استجابات الموظف على جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية.

طريقة القياس: تم تطوير استبيان شامل يتضمن 18 فقرة لقياس إنتاجية فرق المشاريع، موزعة بالتساوي على المؤشرات الستة بمعدل 3 فقرات لكل مؤشر. يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تُرمز الدرجات من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)، وبالتالي تتراوح الدرجة الكلية للإنتاجية من 18 إلى 90 درجة، حيث يعني ارتفاع الدرجة وجود مستوى أعلى من الإنتاجية.

3.3 تصميم البحث

يمثل تصميم البحث الإطار الهيكلي الذي يوجه عملية البحث بأكملها، ويحدد الطرق والأساليب التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها. اعتمد هذا البحث على بصلة البحث (Research Onion) التي توضح الطبقات المختلفة لتصميم البحث من الخارج إلى الداخل. يستخدم البحث الحالي فلسفة بحثية وضعية (Positivism) التي تركز على جمع البيانات الكمية الموضوعية واختبار الفرضيات بطريقة علمية صارمة. يتبع البحث منهجاً استنباطياً (Deductive Approach) الذي ينطلق من نظريات وأطر نظرية معروفة ويقوم باختبارها من خلال جمع البيانات الميدانية. تستخدم الدراسة استراتيجية المسح (Survey) كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة واسعة من الموظفين. البحث يعتمد على دراسة حالة واحدة (Single Case Study) وهي شركة سعودية متخصصة في الإنشاءات والمقاولات. الدراسة مقطعية (Cross-sectional) حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة ومحصورة. أخيراً، تستخدم

الدراسة تقنيات البحث الكمية (Quantitative Methods) من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي للبيانات.



الشكل 1 : نموذج بصلة البحث (Research Onion)

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.4.1 مجتمع البحث

يُعرّف مجتمع البحث بأنه جميع الوحدات أو العناصر التي ينطبق عليها موضوع البحث والتي ينوي الباحث الاستدلال عليها. في هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في فرق المشاريع متعددة المواقع في شركة سعودية متخصصة في مجال الإنشاءات والمقاولات. تم اختيار هذه الشركة تحديداً لأنها تتمتع بخصائص مميزة تجعلها نموذجاً مثالياً لدراسة التواصل الداخلي والإنتاجية في بيئة عمل موزعة. الشركة تعتمد على فرق مشاريع موزعة جغرافياً في مواقع إنشائية مختلفة عبر عدة مناطق في المملكة، مما يعكس التحديات الحقيقية للتواصل الفعال في بيئات العمل الحديثة. يضم مجتمع البحث موظفين من مستويات إدارية ووظيفية مختلفة بما فيهم مديري المشاريع، ومسؤولي الفريق، والموظفين التنفيذيين، والفنيين.

الجدول رقم (3.1): خصائص المؤسسة ومجتمع البحث

المعيار	المواصفات
نوع الشركة	شركة إنشاءات ومقاولات سعودية
عدد الموظفين الكلي	200 موظفاً
عدد موظفي فرق المشاريع	150 موظفاً
نسبة التوزع الجغرافي	70% من الموظفين موزعين في مواقع مختلفة
عدد مواقع المشاريع	8 مواقع إنشائية نشطة
الخبرة في العمل الموزع	أكثر من 3 سنوات

3.4.2 عينة البحث

تُعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة محددة لتمثيل المجتمع الأصلي. في هذا البحث، تم تحديد عينة الدراسة بحجم 70 موظفاً من مجتمع البحث الأصلي الذي يبلغ 150 موظفاً. هذا يعني أن حجم العينة يمثل 46.7% من مجتمع البحث، وهي نسبة عالية جداً تضمن تمثيلاً قوياً واحترافياً للمجتمع. تم اختيار هذا الحجم بناءً على الموازنة بين الدقة الإحصائية والجدوى العملية والإمكانات المتاحة. حجم العينة بـ 70 موظفاً يوفر قوة إحصائية كافية لاختبار الفرضيات بدقة، كما أنه يعتبر عدداً قابلاً للإدارة من ناحية جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال.

الجدول رقم (3.2): توزيع العينة حسب المستويات الوظيفية

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مديرو المشاريع والفرق	17	25%
المسؤولون والمشرفون	21	30%
الموظفون التنفيذيون والفنيون	32	45%

المجموع	70	100%
---------	----	------

الجدول رقم (3.3): توزيع العينة حسب مواقع المشاريع

موقع المشروع	عدد الموظفين
الرياض - المشروع الأول	12
الرياض - المشروع الثاني	10
جدة - المشروع الأول	11
الدمام - المشروع الأول	10
الخبر - المشروع الأول	9
الجوف - المشروع الأول	8
المديرية الرئيسية (الرياض)	5
مكتب الإشراف المركزي	5
المجموع	70

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لاختيار العينة من مجتمع البحث. هذه الطريقة تضمن توزيعاً عادلاً ومتوازناً للعينة على جميع طبقات مجتمع البحث المختلفة. تتميز هذه الطريقة بأنها توفر تمثيلاً أفضل للمجتمع مقارنة بالعينة العشوائية البسيطة، لأنها تأخذ في الاعتبار التنوع الموجود في المجتمع. في هذه الدراسة، تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات (strata) حسب المستوى الوظيفي والموقع الجغرافي، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة متناسبة مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي.

خطوات تطبيق طريقة العينة الطبقية العشوائية:

تم اتباع الخطوات التالية بدقة في عملية اختيار العينة: أولاً، تم تحديد الطبقات الرئيسية في مجتمع البحث (المستويات الوظيفية ومواقع المشاريع). ثانياً، تم حساب نسبة كل طبقة من إجمالي المجتمع. ثالثاً، تم تطبيق هذه النسب على حجم العينة المطلوب (70 موظفاً) لتحديد عدد العناصر المراد اختيارهم من كل طبقة. رابعاً، تم استخدام جداول الأرقام العشوائية أو برنامج توليد الأرقام العشوائية لاختيار الأفراد المحددين من كل طبقة. خامساً، تم التأكد من عدم تكرار اختيار أي فرد وأن جميع المختارين ينطبق عليهم معايير الاختيار.

الجدول رقم (3.4): معايير اختيار العينة

المعيار	التفاصيل
الحد الأدنى لسنوات الخبرة	سنة واحدة على الأقل
العضوية الفعلية في الفريق	أن يكون الموظف عضواً فعلياً في فريق مشروع
التواجد الجغرافي	العمل في أحد مواقع المشاريع الموزعة
الاستعداد للمشاركة	الموافقة الكتابية على المشاركة

3.5 طريقة جمع البيانات

تمثل طرق جمع البيانات أحد أهم المحاور في منهجية البحث، حيث تحدد آليات الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة للإجابة على تساؤلات البحث. اختار الباحث استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية وأساسية لجمع البيانات في هذا البحث. الاستبيان يعتبر من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الكمية لأنه يوفر طريقة فعالة وموثوقة لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت محدود. تم تطوير استبيان شامل يغطي جميع جوانب البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة، ثم تم عرضه على مجموعة من المحكمين والخبراء للتأكد من صحة وملاءمة الفقرات.

3.5.1 مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية يجمع كل قسم بيانات محددة تخدم أهداف الدراسة. القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية والخصائص الشخصية للمشاركة وتشمل: العمر، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، و

موقع المشروع. هذه البيانات تساعد على فهم خصائص العينة وقد تكون مفيدة في التحليلات الإضافية أو المقارنات بين مجموعات مختلفة.

القسم الثاني يقيس المتغير المستقل (التواصل الداخلي الفعال) ويتضمن 24 فقرة موزعة على ستة أبعاد مختلفة:

الجدول رقم (3.5): توزيع فقرات المتغير المستقل (التواصل الداخلي) المصدر: الباحث (2025)

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
وضوح الرسائل والمعلومات	1-4	4
انتظام التواصل	5-8	4
توفر قنوات التواصل	9-12	4
الاستجابة والتفاعل	13-16	4
جودة التكنولوجيا	17-20	4
بناء الثقة والعلاقات	21-24	4
المجموع		24

القسم الثالث يقيس المتغير التابع (إنتاجية فرق المشاريع) ويتضمن 18 فقرة موزعة على ستة مؤشرات مختلفة:

جدول رقم (3.6): توزيع فقرات المتغير التابع (إنتاجية فرق المشاريع)

المؤشر	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
إكمال المهام في الموعد	1-3	3
جودة المخرجات	4-6	3
الكفاءة الاستخدامية للموارد	7-9	3

3	10-12	التعاون والتنسيق
3	13-15	رضا أعضاء الفريق
3	16-18	معدل الأخطاء
18		المجموع

3.5.2 مقياس الاستجابة

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة الموافقة على كل فقرة. هذا المقياس يوفر توازناً جيداً بين تقديم خيارات كافية للاستجابة وبين عدم جعل الخيارات معقدة جداً. المقياس يتدرج من الرفض الكامل إلى الموافقة الكاملة كما يلي:

جدول رقم (3.7): مقياس ليكرت الخماسي المصدر: الباحث (2025)

الدرجة	الوصف	الرمز
5	موافق بشدة (Strongly Agree)	SA
4	موافق (Agree)	A
3	محايد (Neutral)	N
2	غير موافق (Disagree)	D
1	غير موافق بشدة (Strongly Disagree)	SD

3.6 أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية (Primary Data)

تعرف البيانات الأولية بأنها البيانات الخام التي يقوم الباحث بجمعها مباشرة من مصادرها الأساسية لأول مرة، وهي تعبر بشكل مباشر وحقيقي عن مشكلة البحث كما هي في الواقع الفعلي. في هذا البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيانات الورقية

والإلكترونية على عينة الدراسة البالغة 70 موظفاً. تم توزيع الاستبيانات الورقية مباشرة على الموظفين في أماكن عملهم بمواقع المشاريع المختلفة، مع إعطائهم وقتاً كافياً لملء الاستبيان بدون ضغط أو استعجال. بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء نسخة إلكترونية من الاستبيان باستخدام منصة Google Forms وتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني للموظفين الذين يفضلون الاستجابة الإلكترونية. هذه البيانات الأولية تمثل الأساس الذي تبني عليه جميع التحليلات والاستنتاجات اللاحقة.

3.6.2 البيانات الثانوية (Secondary Data)

تعرف البيانات الثانوية بأنها البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين أو منظمات أخرى سابقاً، وهي عبارة عن تحليلات وتفسيرات للبيانات الأولية التي تم جمعها في دراسات أخرى. في هذا البحث، تم الاعتماد على البيانات الثانوية لبناء الإطار النظري وتطوير الفهم العميق للموضوع. تم جمع البيانات الثانوية من عدة مصادر موثوقة: الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجالات إدارة المشاريع والتواصل التنظيمي والموارد البشرية، الأبحاث والمقالات العلمية المنشورة في المجالات الأكاديمية المحكمة مثل مجلة إدارة المشاريع والمجلات الدولية الموثوقة، التقارير الرسمية والإحصائيات من المنظمات الدولية مثل منظمة إدارة المشاريع والاتحادات المهنية، والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات علاقة بالتواصل الداخلي والإنتاجية. هذه البيانات الثانوية ساعدت على دعم الأساس النظري للبحث وتوفير سياق أوسع للفهم.

3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات

تم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج SPSS بناءً على الاختبارات الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة والمتغيرات المدروسة.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استخدم لقياس الثبات والاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة، حيث تم التحقق من أن جميع قيم ألفا تتجاوز 0.70 (معيار الثبات المقبول).
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): استخدم لاختبار العلاقات بين التواصل الداخلي الفعال وإنتاجية فرق المشاريع، وبين أبعاد التواصل الستة والإنتاجية على حدة، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$.
4. تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression): استخدم لقياس تأثير أبعاد التواصل الداخلي على الإنتاجية وحساب معامل التحديد (R^2) ومعادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع.

3.8 الخاتمة

تقدم هذه المنهجية الشاملة والدقيقة الأساس العلمي القوي لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه. من خلال استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية على عينة ممثلة من 70 موظفاً من شركة سعودية متخصصة في الإنشاءات والمقاولات، وجمع البيانات عبر استبيان محكم وموثوق يتضمن 42 فقرة موزعة على متغيرين رئيسيين، وتطبيق مجموعة شاملة من التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، يتوقع البحث تقديم نتائج علمية دقيقة وموثوقة حول دور التواصل الداخلي الفعال في رفع إنتاجية فرق المشاريع. جميع خطوات هذه المنهجية اتبعت معايير البحث العلمي الصارمة والاعتبارات الأخلاقية الأساسية، مما يضمن جودة عالية وموثوقية استثنائية للنتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.

الفصل الرابع: النتائج

4.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات الدراسة. تم جمع البيانات من عينة مكونة من 70 مشاركاً من أعضاء فرق المشاريع متعددة المواقع في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية. تم استخدام المنهج الإحصائي الكمي لاختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته، من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

يشتمل هذا الفصل على أربعة أجزاء رئيسية: أولاً، اختبار الفرضيات التي تحقق من العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ثانياً، وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والاجتماعية. ثالثاً، شرح نظام الترميز المستخدم في المعالجة الإحصائية. ورابعاً، عرض نتائج اختبارات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة. جميع هذه المكونات تساهم في فهم شامل وعميق لنتائج البحث وموثوقيتها.

من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم الأدلة الإحصائية التي تدعم أو تنفي فرضيات البحث، مما يمكن القارئ من الوصول إلى فهم واضح للعلاقات بين التواصل الداخلي الفعال وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع في السياق السعودي.

4.2. خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 70 مشاركاً من أعضاء فرق المشاريع متعددة المواقع في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية. يوضح الجدول التالي التوزيع الديموغرافي للعينة حسب المتغيرات المختلفة:

الجدول رقم (4.1). خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	أنثى	23	32.9
	ذكر	47	67.1
	المجموع	70	100.0
	أقل من 25 سنة	7	10.0
	أكثر من 55 سنة	3	4.3

31.4	22	من 25 إلى 35 سنة	العمر
41.4	29	من 35 إلى 45 سنة	
12.9	9	من 45 إلى 55 سنة	
100.0	70	المجموع	
44.3	31	بكالوريوس	المؤهل العلمي
4.3	3	ثانوي عام أو أقل	
21.4	15	دبلوم	
10.0	7	دكتوراه	
20.0	14	ماجستير	
100.0	70	المجموع	
15.7	11	مدير مشروع	المسمى الوظيفي
27.1	19	مسؤول فريق	
18.6	13	مشرف	
21.4	15	موظف تنفيذي	
17.1	12	موظف فني	
100.0	70	المجموع	
5.7	4	أقل من سنة	سنوات الخبرة
12.9	9	أكثر من 10 سنوات	
31.4	22	من 1 إلى 3 سنوات	
27.1	19	من 3 إلى 5 سنوات	

22.9	16	من 5 إلى 10 سنوات	
100.0	70	المجموع	
5.7	4	أخرى	موقع المشروع
7.1	5	الجوف	
10.0	7	الخبر	
20.0	14	الدمام	
38.6	27	الرياض	
18.6	13	جدة	
100.0	70	المجموع	

من حيث الجنس، كان العينة تضم 47 ذكراً (67.1%) و 23 أنثى (32.9%)، مما يعكس الفجوة بين الجنسين في قطاع الإنشاءات والمقاولات. أما من حيث العمر، فكانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 35 إلى 45 سنة (41.4%)، يليها من 25 إلى 35 سنة (31.4%)، مما يشير إلى أن أغلب أعضاء الفريق هم في أعمار متوسطة ولديهم خبرة متراكمة.

بخصوص المؤهل العلمي، كان أكثر من نصف العينة حاصلين على درجة البكالوريوس (44.3%)، تليهم فئة الماجستير (20.0%) والدبلوم (21.4%)، مما يوضح أن غالبية أعضاء الفريق لديهم مستوى تعليمي جامعي أو أعلى. أما بخصوص المسميات الوظيفية، فكانت الأكثر تمثيلاً هي مسؤول الفريق (27.1%) والموظف التنفيذي (21.4%)، وهذا يعكس توزيعاً متنوعاً للمستويات الإدارية والتنفيذية في فرق المشاريع.

من حيث سنوات الخبرة، كان أكثر أعضاء العينة لديهم خبرة تتراوح بين سنة و 5 سنوات (58.5% معاً)، مما يشير إلى أن أكثرهم في مرحلة منتصف حياتهم المهنية. وأخيراً، موقع المشروع كان أكثر المشاريع متركزة في الرياض (38.6%)، تليها الدمام (20.0%) وجدة (18.6%)، وهذا ينعكس على التوزيع الجغرافي لقطاع الإنشاءات في المملكة.

4.3. الترميز المستخدم في التحليل:

تم استخدام نظام ترميز موحد لجميع عبارات الاستبيان لتسهيل المعالجة الإحصائية والتحليل. يوضح الجدول التالي الترميز المستخدم لكل عبارة مع البُعد التابع لها والمتغير الذي تقيسه:

الجدول رقم (4.2). الترميز المستخدم في التحليل

الرمز	العبارات	أبعاد المتغير	المتغير
IC1	الرسائل الموجهة لي من الإدارة واضحة وسهلة الفهم	وضوح الرسائل	التواصل الداخلي
IC2	يتم إرسال المعلومات الحيوية في الوقت المناسب	والمعلومات	الفعال
IC3	لا أشعر بالالتباس حول أدوري ومسؤولياتي في الفريق		
IC4	الأهداف والتوقعات من فريقتي موضحة بشكل جيد وواضح		
IC5	نعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة تطور المشاريع	انتظام التواصل	
IC6	أتلقي تحديثات دورية عن حالة المشاريع والإنجازات		
IC7	هناك جدول زمني منتظم للتواصل مع فريقتي		
IC8	يتم الاحتفاظ بقنوات التواصل مفتوحة بشكل مستمر		
IC9	لدينا قنوات متعددة للتواصل (بريد، محادثات فورية، فيديو)	توفر قنوات التواصل	
IC10	أستطيع الاختيار من بين قنوات تواصل مختلفة حسب احتياجاتي		
IC11	القنوات المتاحة تلبي جميع احتياجاتي في التواصل		
IC12	يمكن الوصول إلى المعلومات عند الحاجة بسهولة		
IC13	يتم الرد على استفساراتي بسرعة من قبل الإدارة	الاستجابة والتفاعل	
IC14	القادة والزعماء متجاوبون ومستعدون للتعاون		
IC15	أشعر بأن آرائتي تُسمع وتُقدَّر من قبل الفريق		
IC16	هناك تفاعل حقيقي وفعال في النقاشات والاجتماعات		
IC17	الأدوات والبرامج المستخدمة في التواصل سهلة الاستخدام	جودة التكنولوجيا المستخدمة	
IC18	التكنولوجيا المتاحة موثوقة وفعالة في العمل		
IC19	لا توجد مشاكل تقنية متكررة تعطل التواصل		
IC20	البرامج المستخدمة توفر جميع الميزات التي نحتاجها		
IC21	أثق في قيادتي والزعماء في فريقتي	بناء الثقة والعلاقات	

IC22	هناك علاقات إيجابية وداعمة في الفريق		
IC23	أشعر بالانتماء إلى الفريق والمؤسسة		
IC24	هناك جهود حقيقية من الإدارة لبناء علاقات إنسانية قوية		
P1	نكمل معظم مهامنا ضمن الجدول الزمني المحدد	إكمال المهام في	إنتاجية فرق
P2	التأخيرات نادرة جداً في فريقنا	الموعد	المشاريع
P3	الالتزام بالمواعيد النهائية عالي جداً في فريقنا		
P4	جودة عملنا عالية جداً مقارنة بمعايير الصناعة	جودة المخرجات	
P5	هناك القليل من الأخطاء والعيوب في المخرجات		
P6	المخرجات التي ننجزها تفي بالمعايير والمتطلبات المحددة		
P7	نستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال وذكي	الكفاءة الاستخدامية	
P8	لا نهدر الوقت أو الموارد في أعمال غير ضرورية	للموارد	
P9	نحقق أكثر من المتوقع بالموارد المتاحة لنا		
P10	يعمل فريقنا بانسجام وتنسيق جيد جداً	التعاون والتنسيق	
P11	نتعاون بفعالية حتى عند العمل من مواقع مختلفة		
P12	التنسيق بين أعضاء الفريق سلس وفعال		
P13	أنا راضٍ عن بيئة عملي ومكان العمل	رضا أعضاء الفريق	
P14	أشعر بالحماس والشغف تجاه عملي وأهداف الفريق		
P15	معظم الموظفين في فريقنا متحفزون ومنخرطون في العمل		
P16	معدل الأخطاء والعيوب في فريقنا منخفض جداً	معدل الأخطاء	
P17	نركز بشدة على الدقة والجودة في كل عملنا		
P18	الأخطاء نادرة جداً ويتم معالجتها بسرعة كبيرة		

4.4. ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم التحقق من موثوقية وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو مقياس معترف به دولياً لقياس الاتساق الداخلي والثبات للمقاييس. يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (4.3). نتائج اختبار الثبات

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
التواصل الداخلي الفعال	24	0.977
إنتاجية فرق المشاريع	18	0.963

أظهرت نتائج اختبار الثبات أن كلا المقياسين يتمتعان بمستوى ثبات ممتاز جداً. حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للتواصل الداخلي الفعال 0.977، وهي قيمة أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول (0.70). كما بلغ معامل ألفا لإنتاجية فرق المشاريع 0.963، وهي أيضاً قيمة ممتازة جداً. هذه القيم العالية تشير إلى أن:

1. الاتساق الداخلي قوي جداً: جميع العبارات في كل مقياس تقيس فعالاً البناء الذي تنتمي إليه بشكل متسق وموحد.

2. الموثوقية العالية: يمكن الاعتماد على هذه المقاييس بدرجة عالية جداً لقياس المتغيرات المقصودة، وسيعطي تطبيقها نتائج متشابهة إذا تم تطبيقها مرة أخرى على نفس المجموعة.

3. جودة المقاييس: تصميم الاستبيان والعبارات المستخدمة كانت فعالة وموفقة في قياس المتغيرات الدراسة. هذا الثبات العالي يعزز من قوة النتائج والاستنتاجات المستخرجة من هذه الدراسة، ويضمن أن النتائج موثوقة وصحيحة.

4.5 اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار الخطي. تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية بـ $\alpha = 0.05$ كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات. يعرض هذا الجزء النتائج المفصلة لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الخمس.

4.5.1. الفرضية الرئيسية:

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع.

أظهرت نتائج اختبار ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين التواصل الداخلي الفعال وإنتاجية فرق المشاريع. بلغ معامل الارتباط ($r = 0.872$) بمستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المحدد (0.05). هذا يعني أن هناك علاقة موجبة قوية وذات معنوية إحصائية بين المتغيرين. يتم قبول الفرضية H1.

الجدول رقم (4.4). تحليل الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	العينة (N)	النتيجة
التواصل الداخلي والإنتاجية	0.872	0.000	70	قبول H1

نموذج الانحدار (التواصل الداخلي الكلي والإنتاجية)

تم بناء نموذج انحدار خطي بسيط لاختبار تأثير التواصل الداخلي الكلي على إنتاجية فرق المشاريع.

الجدول رقم (4.5): اختبار ANOVA لنموذج الانحدار البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	18.887	1	18.887	216.319	0.000
البواقي	5.937	68	0.087		
الإجمالي	24.824	69			

الجدول رقم (4.6): معاملات الانحدار

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.798	0.177	—	4.511	0.000

0.000	14.708	0.872	0.053	0.785	التواصل الداخلي (IC)
-------	--------	-------	-------	-------	-------------------------

نموذج الانحدار يشير إلى أن لكل وحدة زيادة في التواصل الداخلي الفعّال، تزداد إنتاجية فرق المشاريع بمقدار 0.785 وحدة. قيمة $F = 216.319$ بمستوى دلالة 0.000 تؤكد أن النموذج دال إحصائياً. معامل التحديد $R^2 = 0.761$ يعني أن التواصل الداخلي يفسر 76.1% من التباين في الإنتاجية.

4.5.2 اختبار الفرضيات الفرعية (Ha – He)

لفهم التأثير التفصيلي لكل بُعد من أبعاد التواصل الداخلي، تم اختبار علاقة كل بُعد بشكل منفصل مع إنتاجية فرق المشاريع:

الجدول رقم (4.7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	أبعاد التواصل الداخلي	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
Ha	وضوح الرسائل والمعلومات	0.816	0.000	قبول
Hb	توفر قنوات التواصل المتنوعة	0.808	0.000	قبول
Hc	جودة التكنولوجيا المستخدمة	0.837	0.000	قبول
Hd	الاستجابة والتفاعل	0.832	0.000	قبول
He	بناء الثقة والعلاقات	0.819	0.000	قبول

تفسير النتائج

1. الفرضية **Ha** وضوح الرسائل والمعلومات: أظهرت النتائج معامل ارتباط 0.816 بمستوى دلالة 0.000. هذا يشير إلى أن وضوح الرسائل والمعلومات الصادرة من الإدارة يلعب دوراً مهماً جداً في تحسين إنتاجية الفريق. يتم قبول الفرضية. Ha.

2. الفرضية **Hb** توفر قنوات التواصل :بلغ معامل الارتباط 0.808 بمستوى دلالة 0.000.توفر خيارات متعددة للتواصل (البريد، الرسائل الفورية، الفيديو) يمكّن أعضاء الفريق من اختيار القنوات المناسبة لاحتياجاتهم .يتم قبول الفرضية **Hb** .

3. الفرضية **Hc** جودة التكنولوجيا :كانت أقوى العلاقات حيث بلغ معامل الارتباط 0.837 بمستوى دلالة 0.000. تشير هذه النتيجة إلى أن جودة الأدوات والبرامج المستخدمة في التواصل لها تأثير كبير على إنتاجية الفريق .يتم قبول الفرضية **Hc** .

4. الفرضية **Hd** الاستجابة والتفاعل :أظهرت معامل ارتباط 0.832 بمستوى دلالة 0.000.استجابة القادة والزعماء السريعة والإيجابية تشجع على تفاعل أفضل وتعاون أكثر فعالية .يتم قبول الفرضية **Hd** .

5. الفرضية **He** بناء الثقة والعلاقات :كانت معاملات الارتباط 0.819 بمستوى دلالة 0.000.الثقة والعلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق توفر بيئة عمل صحية وداعمة .يتم قبول الفرضية **He** .

تم قبول جميع الفرضيات (الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الخمس) بأدلة إحصائية قوية جداً. جميع العلاقات المختبرة دالة إحصائياً عند مستوى $(p = 0.000)$ 0.01 تتراوح معاملات الارتباط بين 0.808 و0.837، وكلها تشير إلى علاقات قوية جداً بين أبعاد التواصل الداخلي وإنتاجية فرق المشاريع. هذه النتائج توفر دعماً إحصائياً قوياً لنموذج البحث وتؤكد أهمية التواصل الداخلي الفعال في تحسين إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع في بيئة العمل السعودية.

4.6 الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض النتائج الإحصائية الشاملة للدراسة بطريقة منظمة وواضحة. أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات (الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الخمس) بأدلة إحصائية قوية جداً. وجدت الدراسة وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية جداً بين جميع أبعاد التواصل الداخلي الفعال وإنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.808 و 0.872.

كما أظهرت النتائج أن عينة الدراسة كانت ممثلة بشكل جيد من حيث التوزيع الجغرافي والخصائص الديموغرافية، حيث تضمنت مشاركين من مختلف الفئات العمرية والتعليمية والوظيفية ومن عدة مدن سعودية رئيسية. كما أثبتت نتائج اختبارات الثبات (معامل ألفا كرونباخ) أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستوى موثوقية ممتاز جداً، حيث بلغت قيم ألفا 0.977 للتواصل الداخلي و 0.963 للإنتاجية، مما يعزز من قوة وموثوقية النتائج المستخرجة.

الفصل الخامس: الخلاصة والعمل المستقبلي

5.1 الخلاصة والنتائج الرئيسية

أثبتت الدراسة بأدلة إحصائية قوية جداً وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى إنتاجية فرق المشاريع متعددة المواقع. بلغ معامل الارتباط الكلي $r = 0.872$ بمستوى دلالة $p = 0.000$ ، مما يشير إلى أن التواصل الداخلي الفعال يفسر حوالي 76.1% من التباين في إنتاجية فرق المشاريع. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن جميع أبعاد التواصل الداخلي الستة ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالإنتاجية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.808 و 0.837، وكانت أقوى العلاقات مع جودة التكنولوجيا المستخدمة ($r = 0.837$) والاستجابة والتفاعل ($r = 0.832$). جميع هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ($p = 0.000$) ، مما يعكس قوة دعم البيانات لفرضيات البحث.

من حيث الخصائص الديموغرافية، كانت عينة الدراسة ممثلة بشكل متنوع وشامل: 67.1% ذكور و 32.9% إناث (مما يعكس التركيب الفعلي في قطاع الإنشاءات)، وأكثر أعضاء الفريق في مرحلة منتصف الحياة المهنية من 35 إلى 45 سنة (41.4%)، وأكثر من 44% حاصلين على درجة البكالوريوس أو أعلى، وحوالي 59% لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات، مع توزيع جيد عبر مدن سعودية رئيسية يقودها الرياض بنسبة 38.6%. كما أثبتت اختبارات الثبات (Cronbach's Alpha) أن المقاييس المستخدمة تتمتع بموثوقية عالية جداً: التواصل الداخلي $\alpha = 0.977$ وإنتاجية فرق المشاريع $\alpha = 0.963$ ، وهي قيم تؤكد الاتساق الداخلي العالي للعبارات والموثوقية العالية للنتائج.

5.2 التوصيات

بناءً على نتائج البحث، توصي الدراسة المؤسسات والشركات السعودية بعدد من التوصيات العملية والمهمة. أولاً، الاستثمار في جودة التكنولوجيا: نظراً لأن جودة التكنولوجيا كانت أقوى الأبعاد تأثيراً على الإنتاجية ($r = 0.837$) ، يجب على الشركات اختيار برامج وأدوات اتصال موثوقة وفعالة وسهلة الاستخدام، والقيام بصيانة منتظمة لضمان عدم وجود مشاكل تقنية متكررة تعطل العمل. ثانياً، تعزيز وضوح الاتصالات: يجب على الإدارة العليا التركيز على إرسال رسائل واضحة وموضحة حول الأهداف والمتطلبات والمسؤوليات، فالرسائل الغامضة أو المتناقضة تقلل بشكل كبير من الإنتاجية والفعالية. ثالثاً، توفير قنوات تواصل متنوعة: السماح لأعضاء الفريق باختيار القنوات الملائمة لاحتياجاتهم (البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، مؤتمرات الفيديو) يحسن من كفاءة التواصل والاستجابة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات تطوير الاستجابة والتفاعل من خلال تدريب القيادات والمديرين على الاستجابة السريعة والتفاعل الإيجابي مع استفسارات واقتراحات فرقهم، مما يعزز من الثقة والالتزام. كما يُنصح بشدة ببناء

علاقات إيجابية وثقة من خلال إنشاء برامج بناء فريق منتظمة وأنشطة اجتماعية تعزز من العلاقات الإنسانية وتبني الثقة بين أعضاء الفريق والإدارة. بالنسبة للقيادة الإدارية، يُوصى بتطوير سياسة اتصالات داخلية واضحة وموثقة، وتخصيص ميزانية كافية لأدوات التواصل الحديثة، وتوفير تدريب منتظم لجميع الموظفين على أدوات التواصل، وإجراء تقييمات دورية لفعالية التواصل الداخلي. أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فيُنصح بتطوير معايير تقييم أداء تشمل جودة التواصل، وتطبيق برامج تطوير قيادة تركز على مهارات الاتصال، وقياس رضا الموظفين عن أنظمة التواصل بشكل دوري منتظم.

5.3 محددات الدراسة

على الرغم من قوة نتائج الدراسة وموثوقيتها، إلا أنها تتضمن عدداً من المحددات التي يجب الأخذ في الاعتبار عند تعميم النتائج. أولاً، حجم العينة: الدراسة تقتصر على 70 مشاركاً من فرق المشاريع متعددة المواقع، وقد لا تعكس هذه النتائج جميع جوانب القطاع الأوسع بشكل كامل. ثانياً، القطاع المدروس: الدراسة ركزت على قطاع الإنشاءات والمقاولات، وبالتالي قد لا تنطبق النتائج بنفس القوة على قطاعات أخرى مختلفة مثل التكنولوجيا أو الرعاية الصحية أو التعليم.

ثالثاً، المدة الزمنية: الدراسة قطاعية (Cross-sectional) وليست طويلة، وهذا يحد من إمكانية استنتاج العلاقات السببية المباشرة والتطور الزمني للمتغيرات. رابعاً، الدول المدروسة: الدراسة اقتصر على المملكة العربية السعودية، وقد تختلف النتائج بشكل كبير في بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة في دول أخرى. هذه المحددات تشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات المستقبلية لتوسيع وتعميق فهمنا للعلاقات بين التواصل الداخلي والإنتاجية في سياقات مختلفة.

5.4 الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية ومحدداتها، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية المهمة. من حيث الدراسات الكمية، يُقترح إجراء دراسات طولية (Longitudinal Study) تتبع نفس فرق المشاريع على مدى سنتين أو ثلاث سنوات لقياس تأثير التواصل على الإنتاجية عبر الزمن وملاحظة التطورات. كما يُقترح تطبيق نفس الدراسة على قطاعات مختلفة (التكنولوجيا، التعليم، الرعاية الصحية، الخدمات المالية) للتحقق من تعميم النتائج وتطبيقيتها. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح باستخدام نماذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) لفحص العلاقات السببية وليس فقط الارتباطية بين المتغيرات.

من جانب الدراسات النوعية، يُقترح إجراء دراسات حالة معمقة لفرق محددة لفهم كيف يؤثر التواصل الداخلي على سلوكياتهم وقراراتهم بطريقة تفصيلية. كما يُنصح بإجراء مقابلات شاملة ومتعمقة مع قيادات الفرق والموظفين لفهم

تجارهم الفعلية وتصوراتهم حول التواصل الداخلي. فيما يتعلق بالمتغيرات الوسيطة والمعدلة، يُقترح اختبار دور الثقافة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين التواصل والإنتاجية، ودراسة كيف يختلف تأثير التواصل حسب مستويات القيادة المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية). بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بفحص ما إذا كان الجيل (الأجيال المختلفة في مكان العمل) والخبرة يعدلان العلاقة بين التواصل والإنتاجية.

من حيث المتغيرات الأخرى ذات الأهمية، يُقترح دراسة تأثير التواصل الداخلي على مستويات الابتكار والإبداع في فرق المشاريع، وفحص العلاقة بين التواصل الفعال والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. كما يُنصح بقياس تأثير التواصل الداخلي على المؤشرات المالية للمشاريع والشركات مثل الربحية وتكلفة الإنجاز والعائد على الاستثمار. هذه الدراسات المستقبلية ستثري المكتبة البحثية وتوفر فهماً أعمق وأكثر شمولاً للعوامل المؤثرة على إنتاجية الفرق الموزعة.

5.5 المساهمات العلمية للدراسة

ساهمت هذه الدراسة بشكل ملموس في إثراء المكتبة البحثية والأدب الأكاديمي بعدة طرق مهمة. أولاً، من حيث إثراء الأدب النظري، أضافت الدراسة دليلاً تجريبياً قوياً وموثوقاً على العلاقة بين التواصل الداخلي والإنتاجية في السياق السعودي المحدد، مما يملأ فجوة بحثية مهمة في الأدبيات العربية. ثانياً، من جانب تطوير أدوات القياس، طورت الدراسة استبيانات موثوقة وصادقة وعالية الجودة لقياس كل من التواصل الداخلي والإنتاجية، مع معاملات ثبات عالية جداً تتجاوز 0.96. ثالثاً، من حيث السياق المحلي، أغنت الدراسة المكتبة البحثية بنتائج محددة وواقعية للسياق السعودي وبيئة الإنشاءات والمقاولات، وليس اعتماداً على نتائج دراسات أجنبية قد لا تنطبق بشكل كامل على البيئة المحلية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. بخيت محمد توم، م.، وأحمد يوسف علقم، ر. خ. (2022). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قناة الخرطوم الدولية. المركز الديمقراطي العربي.
2. باية، بووزة. (2013). دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. مجلة التواصل، ع34 ، 230 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/744573>
3. زروقي، إ.، & محمد الحاج، ل. (2023). دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" [مذكرة ماجستير، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت].
4. فاضل، فايزة، و سعدون، سمية. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، مج1، ع1 ، 217 - 244. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/942352>
5. أحمد، تغريد مجدي فوزي، محمد، ريم أحمد عادل طه، و جنيد، حنان فاروق. (2020). دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع20 ، 559 - 583. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137419>
6. باية ب. (2013). تأثير الاتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد -المؤسسات العمومية الجزائرية نموذجاً-. مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والإتصالية، 1(1)، 217-246. <https://asjp.cerist.dz/en/article/63790>

المراجع الأجنبية:

1. Abdullah, U. M. (2015). Effects of communication on the success of project. Unpublished manuscript, University of South Florida.
2. Peek, S. (2025, August 21). *Frederick W. Taylor & the principles of scientific management*. Business.com. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/>
3. Communication Theory. (2014, July 9). Shannon and Weaver model of communication. Retrieved from <https://www.communicationtheory.org>

4. CurrentWare. (2025, November 6). Remote work productivity statistics: Data, trends & insights. Retrieved from [Remote Work Productivity Statistics: Data, Trends & Insights](#)
5. Kazi, C., & Hastwell, C. (2025). Remote work productivity study: Surprising findings from a 4-year analysis. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study>
6. Mulanto, E. A. (2024). The influence of internal communication and work discipline on employee performance of PT Kawasan Berikat Nusantara (Cakung Head Office). *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(8), 302–310. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I8P136>
7. Orr, A. F. (2025, July 2). What does the data really tell us about remote work? [mo.work](#). <https://mo.work/insights/distributed-teams-remote-work-data/>
8. Shakeri, H., & Khalilzadeh, M. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL–ISM approach (A case study in Iran). *Heliyon*, 6*(8), e04430. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04430>
9. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379–423.
10. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
11. Taylor, C. (2018). Project manager strategies for strengthening communications within project teams (Doctoral study). Walden University.
12. Project Management Institute. (2018). PMBOK Guide: A guide to the project management body of knowledge (6th ed.). Project Management Institute.
13. Henderson, L. S. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management—an exploratory study. In Project Management Institute Research Conference Proceedings.