

أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية: الدور الوسيط لفعالية التواصل - دراسة
تطبيقية على شركة لدن للاستثمار في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

كرم عمر ملحم

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى والديّ العزيزين، تقديرًا لجهودهما التي شكّلت أساس مسيرتي العلمية، ولما بذلاه من دعم وصبر وتوجيه كان له الأثر الأكبر في الوصول إلى هذه المرحلة.

وإلى زوجتي العزيزة، التي كانت سندًا ورفيقةً في كل خطوة، ووفّرت لي من الوقت والطمأنينة ما يعين على مواصلة البحث والعمل في أحسن صورة.

وإلى أساتذتي في جامعة ميدأوشن، الذين قدّموا علمًا راسخًا، وتوجيهًا مهنيًا، وإشرافًا أكاديميًا ساهم في صقل مهاراتي وتنمية قدراتي البحثية.

كما أهدي هذا العمل إلى زملائي في شركة لندن للاستثمار، الذين شكّلوا بيئة مهنية ثرية مكّنتني من فهم أعمق لموضوع الدراسة، وإلى كل زميل وصديق شاركني بالرأي، أو وفّر كلمة دعم، أو ساعد بخبرة أو معلومة أثرت هذا البحث.

وأهديه أخيرًا إلى كل من يؤمن بأن تطوير المعرفة مسؤولية مشتركة، وأن البحث العلمي هو الطريق الأضمن لبناء مستقبل مهني وعلمي أكثر نضجًا ورسوخًا.

شكر وإقبار

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بإدارتها الموقرة، على ما وفّرت من بيئة تعليمية محفّزة وداعمة، كان لها أكبر الأثر في إثراء تجربتي الأكاديمية وتطوير مهاراتي البحثية.

كما أتوجّه بجزيل الامتنان إلى أساتذتي الكرام، وفي مقدّمهم مشرف هذا البحث، لما قدّموه من توجيه علمي رصين، وملاحظات بناءة، ومتابعة دقيقة أسهمت في خروج هذا العمل بصورته النهائية. وكان لخبراتهم الواسعة ودعمهم المتواصل دورٌ مهم في تعزيز جودة الدراسة وعمقها.

وأثمن تعاون السادة الزملاء في شركة لدن للاستثمار، الذين أبدوا اهتمامًا كبيرًا بموضوع البحث، وشاركوا بأرائهم وتجاربهم وبياناتهم، مما أتاح لي بناء تحليل ميداني قائم على واقع مهني عملي.

ولا يفوتني تقديم الشكر لزملائي وأصدقائي الذين قدّموا الدعم المعنوي والفكري خلال مراحل إعداد هذا البحث، وأسهموا بإلهام وتشجيع كان له أثر كبير في مواصلة العمل بجِد واجتهاد.

وختامًا، أتوجّه بوافر الشكر لكل من ساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إتمام هذا البحث، سائلًا المولى عز وجل أن يجعل هذا الجهد نافعًا وإضافة إلى رصيد المعرفة والتطوير المهني.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل على الإنتاجية في شركة لدن للاستثمار، مع بيان الدور الوسيط لفعالية التواصل بين الأقسام. تنطلق الدراسة من طبيعة مشاريع التطوير العقاري التي تتقاطع فيها أدوار إدارات المشاريع، والمالية، والمشتريات، والتسويق والمبيعات، بما يخلق تنوعا في التخصصات واللغة المهنية داخل الفريق.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وزعت على عينة مكونة من (17) موظفا من الأقسام الرئيسية المرتبطة بالمشاريع. وشملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: اختلاف الخلفيات المهنية، فعالية التواصل، والإنتاجية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية، وتحليل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج إدراكا مرتفعا نسبيا لاختلاف الخلفيات المهنية، مقابل مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض لفعالية التواصل، في حين قيمت الإنتاجية بمستوى يميل إلى الارتفاع. كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية دالة بين اختلاف الخلفيات المهنية وكل من فعالية التواصل والإنتاجية، وعلاقة طردية قوية بين فعالية التواصل والإنتاجية. وأوضحت نماذج الانحدار أن تأثير اختلاف الخلفيات المهنية في الإنتاجية ينتقل بالكامل تقريبا عبر فعالية التواصل، ما يؤكد دورها الوسيط في هذه العلاقة.

وتوصي الدراسة بتعزيز فعالية التواصل من خلال تنظيم قنوات الاتصال بين الأقسام، وتوحيد نماذج المراسلات والمتابعة، وإعداد قاموس مصطلحات مشترك، وتنمية مهارات التواصل لدى القيادات الوسيطة، وربط مؤشرات التواصل بمستوى الإنتاجية في مشاريع الشركة.

الكلمات المفتاحية: الخلفيات المهنية، فعالية التواصل، الإنتاجية، فرق العمل، شركة لدن للاستثمار

فهرس المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء.....	ج
شكر وتقدير.....	د
المستخلص:.....	هـ
فهرس المحتويات.....	و
قائمة الجداول:.....	ط
فهرس الأشكال:.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
المقدمة:.....	2
مشكلة الدراسة:.....	3
سؤال البحث الرئيسي:.....	3
أسئلة البحث الفرعية:.....	3
أهمية الدراسة:.....	4
الأهمية العلمية:.....	4
الأهمية العملية:.....	4
أهداف الدراسة:.....	5
تساؤلات الدراسة:.....	6
فروض الدراسة:.....	7
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....	8
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	10

11	مقدمة:
12	متغيرات الدراسة:
12	أولاً: المتغير التابع (الإنتاجية)
13	ثانياً: المتغير المستقل (اختلاف الخلفيات المهنية)
14	ثالثاً: المتغير الوسيط (فعالية التواصل)
15	الدراسات السابقة:
15	الدراسات العربية:
19	الدراسات الأجنبية:
25	الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
25	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
26	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
27	الإطار النظري:
30	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:
31	مقدمة:
31	المنهجية وطرق البحث:
32	مجتمع البحث:
33	عينة البحث:
33	خصائص العينة:
34	محددات حجم العينة:
34	أداة جمع البيانات وخطوات جمعها:
34	أداة جمع البيانات:
35	خطوات جمع البيانات:
36	حدود البحث:

38	طريقة التحليل الإحصائي:
39	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
40	مقدمة:
41	تحليل البيانات:
41	أولاً: الخصائص العامة لأفراد العينة (البيانات الديموغرافية)
44	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية
45	ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
47	رابعاً: تحليل الانحدار لاختبار فروض الدراسة
53	النتائج:
53	أولاً: نتائج الدراسة
54	ثانياً: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
57	التوصيات:
57	أولاً: توصيات عملية موجهة لشركة لدن للاستثمار:
59	ثانياً: توصيات علمية وبحثية:
60	المراجع
61	المراجع العربية:
62	المراجع الأجنبية
63	الملاحق
90	Abstract

قائمة الجداول:

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب القسم	41
جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	42
جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب إجمالي سنوات الخبرة	42
جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة داخل الشركة	42
جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	42
جدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع التي شارك بها الموظف	43
جدول (4-7): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	44
جدول (4-8): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	46
جدول (4-9): تحليل الانحدار بين الخلفيات المهنية والإنتاجية	48
جدول (4-10): تحليل الانحدار بين الخلفيات المهنية والتواصل	49
جدول (4-11): تحليل الانحدار بين الخلفيات المهنية والتواصل معاً على الإنتاجية	51

فهرس الأشكال:

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (1-1): نموذج الدراسة	41

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تتناول هذه الدراسة أثر اختلاف الخلفيات المهنية داخل بيانات العمل متعددة التخصصات على مستوى الإنتاجية، مع التركيز على الدور الوسيط لفعالية التواصل. تنطلق المشكلة من واقع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ومنها شركة لدن للاستثمار حيث تتقاطع فرق الهندسة والمشتريات والمالية والتسويق والمبيعات في دورة مشروع واحدة، ما يخلق تبايناً في اللغة المهنية والأولويات وأساليب اتخاذ القرار. هذا التباين قد يكون مصدراً للإثراء والابتكار، لكنه قد يتحول إلى احتكاكات تُضعف التنسيق الزمني والجودة إذا غابت قنوات تواصل فعّالة. تبحث الدراسة العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية من منظورين متكاملين: أثر مباشر محتمل يظهر عندما يُستثمر التنوع بكفاءة، وأثر غير مباشر ينتقل عبر فعالية التواصل بوصفها الحلقة التي تُحوّل التباين إلى فهم مشترك وتنسيق أفضل. وتُسهم الدراسة عملياً في تقديم مؤشرات قابلة للقياس لأبعاد التواصل داخل فرق المشاريع (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة بين التخصصات، تنظيم القنوات وآليات المتابعة)، وربطها قدر الإمكان بمقاييس أداء تشغيلية في سياق التطوير العقاري مثل الالتزام بالمدد ونسب إغلاق الملاحظات. أما الجديد الذي تقدمه الدراسة فيتمثل في: (1) اختبار نموذج يدمج الأثر المباشر وغير مباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية عبر فعالية التواصل في شركة سعودية تعمل في مشاريع إسكانية كبرى، (2) صياغة تعريفات تشغيلية واضحة للتنوع المهني وفعالية التواصل والإنتاجية بما يلائم بيئة مشاريع التطوير العقاري، و(3) تقديم توصيات تنفيذية قابلة للتطبيق لتحسين التنسيق البيني بين الوظائف، بما ينعكس مباشرة على إنتاجية الفرق وجودة المخرجات.

مشكلة الدراسة:

تنشأ مشكلة هذه الدراسة من تفاعل فرق عمل متعددة التخصصات داخل شركة لدن للاستثمار؛ حيث تتفاوت الخبرات واللغة المهنية والأولويات التشغيلية بين الهندسة والمشتريات والمالية والتسويق والمبيعات. هذا التباين قد يثري الحلول إذا أُدير جيداً، لكنه قد يخلق فجوات في الفهم والتنسيق تؤثر في الالتزام بالمواعيد وجودة المخرجات. تفترض الدراسة أن فعالية التواصل هي الحلقة التي تتقل أثر اختلاف الخلفيات المهنية إلى مستوى الإنتاجية داخل الفرق، ما يستدعي اختبار ما إذا كان الأثر يقع مباشرة أو يمرّ بشكل غير مباشر عبر التواصل.

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية في شركة لدن للاستثمار، وما دور فعالية التواصل كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مدى تنوع الخلفيات المهنية داخل فرق الشركة؟ وما مستوى فعالية التواصل بينها؟
- ما الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية؟
- ما حجم الأثر غير المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية عبر فعالية التواصل؟
- أيُّ أبعاد فعالية التواصل أكثر إسهاماً في رفع الإنتاجية؟ (مثل: وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، المصطلحات المشتركة بين التخصصات، تنسيق القنوات وآليات المتابعة)
- هل يختلف الأثر باختلاف القسم أو المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تناولت دراسات عديدة اختلاف الخلفيات المهنية داخل الفرق، وبيّنت أن نتائجه تتباين بحسب بيئة العمل؛ فقد يوسّع الخيارات ويثري الحلول، وقد يربك التنسيق ويستنزف الوقت. غالباً جرى التعامل مع " التواصل " كعامل مساعد عام أو كمتغير منفصل. تضيف هذه الدراسة تركيزاً عملياً واضحاً على التواصل بوصفه الحلقة التي تنقل الأثر: كيف يتحوّل اختلاف الخلفيات إلى نتائج أفضل أو أسوأ عبر طريقة الحديث والتنسيق وتبادل المعلومات داخل الفريق. وتُطبّق هذا التركيز في بيئة مشاريع التطوير العقاري داخل المملكة (شركة لدن)، مع ربط ما يحدث يومياً في فرق المشاريع - من اجتماعات وتعليمات عمل ومتابعات - بمستوى الإنتاجية بصورة قابلة للقياس.

الأهمية العلمية:

- توضح كيف ينتقل أثر اختلاف الخلفيات إلى الإنتاجية عبر التواصل، مع السماح باختبار أثر مباشر محتمل وأثر غير مباشر عبر التواصل بما ينسجم مع فروض الدراسة.
- تقدّم تعريفات قابلة للقياس لأبعاد فعالية التواصل داخل الفرق (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة بين التخصصات، تنظيم القنوات وآليات المتابعة) وترتبط كل بعد بنتائج العمل.
- تراعي متطلبات القياس والتحليل بما يرفع دقة النتائج وثباتها.

الأهمية العملية:

- تمنح إدارة الشركة أداة تشخيص مبسطة لتحديد مواضع التعثر في التواصل بين الأقسام (الهندسة، المشتريات، المالية، التسويق والمبيعات) وتحديد ما ينبغي تحسينه أولاً.
- تربط بين مؤشرات يومية قابلة للمتابعة (الالتزام بالمواعيد، سرعة إغلاق الملاحظات، جودة المخرجات) وبين أسلوب التواصل، بحيث يصبح التحسين موجهاً لا عاماً.

تساعد على تصميم تدخلات عملية: قاموس مصطلحات مشترك، نماذج رسائل واضحة، جداول اجتماعات منتظمة بمخرجات محددة، وآليات متابعة بسيطة تعزز الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تقديم فهم معمق لكيفية انعكاس اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل في شركة لدن للاستثمار على مستوى الإنتاجية، وذلك عبر تتبع مسار التأثير منذ لحظة التباين في الخبرات واللغة المهنية والأولويات، وحتى مخرجات الأداء اليومية المرتبطة بالوقت والجودة. كما تضع الدراسة فعالية التواصل بوصفها الحلقة التي تنقل الأثر؛ إذ نقيس درجة الاختلاف المهني، ونقيس الإنتاجية، ثم نختبر بوضوح ما إذا كان تحسين عناصر التواصل (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة، تنظيم القنوات) يجعل أثر الاختلاف المهني يتجه نحو نتائج أفضل وأكثر استقراراً في الأداء.

وينتج عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- قياس مستوى تنوع الخلفيات المهنية وقياس مستوى فعالية التواصل داخل الفرق.
- اختبار الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية.
- تقدير الأثر غير المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية عبر فعالية التواصل.
- تحديد أبعاد فعالية التواصل الأكثر إسهاماً في رفع الإنتاجية (مثل: وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، المصطلحات المشتركة بين التخصصات، تنسيق القنوات وآليات المتابعة).
- استكشاف الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية، باختلاف القسم والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، على نحو وصفي.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية في شركة لدن للاستثمار،

وما دور فعالية التواصل كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تنوع الخلفيات المهنية داخل فرق الشركة؟ وما مستوى فعالية التواصل بينها؟

السؤال الفرعي الثاني: ما الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما حجم الأثر غير المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية عبر فعالية التواصل؟

السؤال الفرعي الرابع: أيُّ أبعاد فعالية التواصل أكثر إسهاماً في رفع الإنتاجية (مثل: وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، المصطلحات المشتركة بين التخصصات، تنسيق القنوات وآليات المتابعة)؟

السؤال الفرعي الخامس: ما أوجه الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية باختلاف القسم، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي تعكس المنطق العام للنموذج المقترح، وترتبط بين اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق شركة لدن للاستثمار وبين مستويات الإنتاجية، مع إيضاح الدور المتوقع لفعالية التواصل بوصفها حلقة ناقلة للأثر:

الفرضية الرئيسية: تُسهم فعالية التواصل بدورٍ وسيط ذي دلالة إحصائية في العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية في شركة لدن للاستثمار.

المغزى: لا يتحوّل التباين المهني تلقائياً إلى نتائج أفضل أو أسوأ؛ بل يتوقف مردوده على جودة التواصل (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة، وتنظيم القنوات).

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لاختلاف الخلفيات المهنية أثر مباشر ذو دلالة إحصائية على الإنتاجية. **المغزى:** حتى مع وجود قناة تواصل بسيطة، قد يظهر للتنوع أثر مباشر على الإنتاجية بالزيادة أو بالانخفاض. إدراج هذا الأثر يتيح لنا تمييز ما إذا كانت الوساطة جزئية أم كاملة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تتباين العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية باختلاف القسم، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

المغزى: قد تتباين طبيعة العمل بين الهندسة والمشتريات والمالية والتسويق/المبيعات، كما تختلف مستويات الخبرة والمسؤوليات. هذا قد يؤثر في طريقة استقبال الاختلاف المهني وإدارته، وبالتالي في إنتاجية كل مجموعة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

استند هذا البحث العلمي إلى منظوراتٍ نظريةٍ راسخة تفسّر ارتباط اختلاف الخلفيات المهنية

بفعالية التواصل وبالإننتاجية، ضمن إطارٍ منظمٍ يحدّد المتغيرات والعلاقات محلّ الاختبار:

1- منظور المعلومات واتخاذ القرار في الفرق المتنوعة:

يرى أن تنوّع الخبرات واللغة المهنية يوسّع قاعدة المعلومات ويرفع جودة الحلول، لكنه لا يتحوّل تلقائياً إلى نتائج أفضل ما لم تُدار عملية تبادل المعلومات وفهمها داخل الفريق بشكل فعّال.

2- التصنيف/الهوية الاجتماعية في الفرق:

يوضح أن الاختلافات قد تولّد تحزّباً وسوء فهم وصراعاً على الأولويات، ما يضعف الأداء إن غابت إدارة مناسبة للفروق. وبذلك يظهر الوجه السلبي المحتمل للتنوّع عندما يختل التواصل.

3- نظريات الاتصال التنظيمي الداعمة لفعالية التواصل:

- ثراء الوسيلة: القنوات الأثري معلوماتياً (اجتماعات منظّمة، تواصل مباشر) تلائم المهام المعقّدة والتنسيق بين تخصصات مختلفة.

- الأرضية المشتركة ومواءمة الاتصال: توحيد المصطلحات وصياغة رسائل واضحة والتجاوب السريع يقلّل سوء الفهم ويزيد الفهم المشترك.

تتطلق من هذه الأسس الأبعاد التشغيلية لفعالية التواصل التي نعتمدها: وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة/مصطلحات مشتركة بين التخصصات، وتنظيم القنوات وآليات المتابعة.

4- إطار المدخلات-العمليات-المخرجات (IPO) بوصفه منظماً:

- المدخل (Input): اختلاف الخلفيات المهنية.
- العملية (Process): فعالية التواصل كآلية تنظيم وتحويل للتنوّع إلى تنسيق وفهم مشترك.

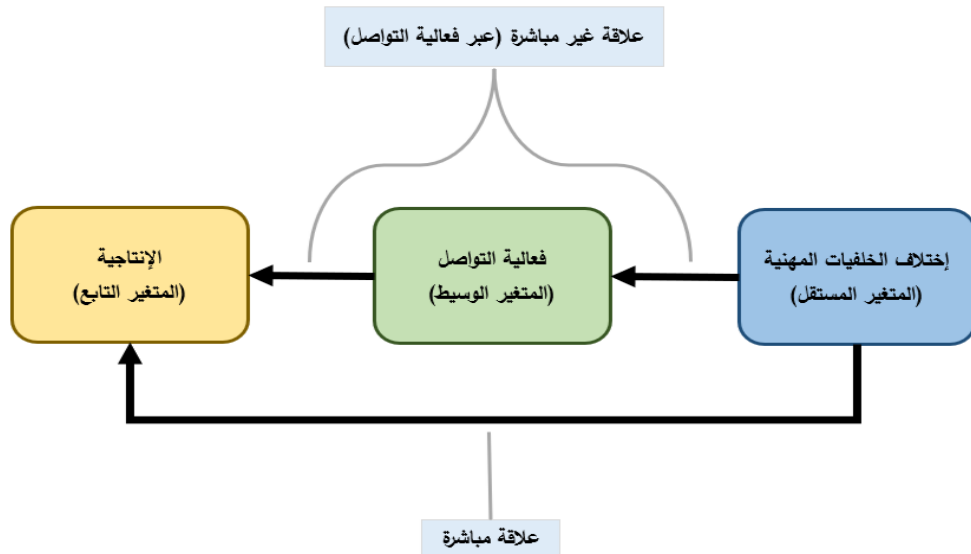
- المخرج (Output): الإنتاجية (الالتزام بالمواعيد، جودة المخرجات، سرعة حلّ المشكلات).

تأسيساً على الإطار النظري المعتمد، تُعرّف متغيرات الدراسة وأنواعها على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: اختلاف الخلفيات المهنية - درجة التباين في التخصصات والخبرات واللغة المهنية والأولويات داخل الفريق.
- المتغير الوسيط: فعالية التواصل - جودة انتقال المعلومات والتفاهم داخل الفريق
- المتغير التابع: الإنتاجية - ما يتحقق فعلياً من التزام بالمواعيد وجودة المخرجات وسرعة حل المشكلات.

يفترض النموذج العلاقات الآتية:

- علاقة مباشرة: لاختلاف الخلفيات المهنية أثرٌ مباشر على الإنتاجية.
 - علاقة غير مباشرة (وساطة): لاختلاف الخلفيات المهنية أثرٌ غير مباشر على الإنتاجية عبر فعالية التواصل؛ أي إن فعالية التواصل تتقلّ جزءاً من أثر الخلفيات المهنية إلى الإنتاجية.
- وبهذا يرتبط الإطار النظري مباشرةً بفروض الدراسة: اختبار أثر مباشر للتنوع على الإنتاجية، وأثر غير مباشر عبر فعالية التواصل. سيتم تمثيل ذلك بصرياً في شكل (1-1) الذي يوضّح المسارين المباشر وغير المباشر.



شكل (1-1): نموذج الدراسة

الفصل الثاني:
الدراسات السابقة

مقدمة:

استند هذا البحث إلى طيفٍ واسعٍ من الدراسات التي تناولت أبعاد العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل ونتائج الأداء، مع حضورٍ ملحوظٍ لأعمالٍ ربطت بين التنوع بوصفه مصدراً لإثراء المعرفة وتوسيع بدائل الحل، وبين احتمالات ظهور سوء الفهم وتضارب الأولويات عند غياب قنوات تواصل فعّالة. وقد أشارت الدراسات إلى أن الفروق بين التخصصات لا تُختزل في الخبرة الفنية وحدها، بل تمتد إلى اللغة المهنية، وأنماط اتخاذ القرار، وتوقعات الجودة والمدة، وهي جميعها عناصر تظهر بوضوح في بيانات المشاريع كثيفة التنسيق. كما برز اتجاهٌ متنامٍ يعامل فعالية التواصل لا كمتغيّر ثانوي، بل كآلية تفسيرية تنظم أثر التنوع وتعيد توجيهه؛ فحين تتسم الرسائل بالوضوح، وتتحقق الاستجابة في أطرٍ زمنية ملائمة، وتُبنى أرضية لغوية مشتركة بين التخصصات، ويُحكم تنظيم قنوات المتابعة، تتضاءل تكاليف سوء الفهم ويزداد العائد المعرفي للتنوع. وفي المقابل، تُظهر دراسات أخرى أن غياب هذه العناصر يعيد إنتاج التحزّب المهني، ويضاعف أعباء التنسيق ويستنزف الزمن المتاح للتنفيذ.

ومن جهةٍ موازية، تناولت دراسات عديدة الإنتاجية من منظورٍ عملي لصيق بواقع المشاريع، فلم تحصرها في التصورات النظرية، بل قرأتها عبر مؤشرات قابلة للقياس: الالتزام بالجدول، ثبات جودة المخرجات، سرعة إغلاق الملاحظات، وحلّ المشكلات على امتداد دورة المشروع. وقد بيّنت هذه الدراسات أن الإنتاجية ليست محصلة لخبرة فنية مجرّدة، بل ثمرة لتفاعل يوميٍّ بين تخصصات متعددة تُدار عبر تواصل يُحسن تحويل التباين إلى فهم مشترك. وضمن هذا المسار، تتلاقى الدراسات على فرضية عملية بسيطة المضمون عميقة الأثر: التنوع المهني قد يُحسّن النتائج عندما يُحسن التواصل، وقد يثقلها عندما يتعثر. ومن هنا يتبلور الدافع العلمي لتجسير ما بين الطرحين؛ إذ يجري النظر إلى التواصل بوصفه الحلقة التي تُظهر الوجه النافع للتنوع وتحذّر من آثاره السلبية.

وتكتسب هذه الرؤية أهميتها الخاصة في سياق مشاريع التطوير العقاري لما تفرضه طبيعة العمل من تداخلٍ مستمر بين فرق الهندسة والمشتريات والمالية والتسويق/المبيعات، حيث تتكثف القرارات تحت ضغط الزمن وتنازع الأولويات. لذا فإن مجمل ما راكمته الدراسات يوفر أرضية معرفية تشجع على اختبار تطبيقي يُعيد قراءة العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية من خلال فعالية التواصل كحلقة ناقله للأثر، وبصورة تراعي خصوصية البيئة السعودية واشتراطات صناعة التطوير العقاري فيها. بهذه الخلفية، يأتي هذا الفصل ليكون مرجعاً سردياً لموقف الدراسات من مفاهيم البحث ومحاوره، بما يدعم البناء النظري اللاحق ويمهّد لتحليل ميداني أكثر التصاقاً بالواقع العملي.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير التابع (الإنتاجية)

تُعَدّ الإنتاجية من أكثر المفاهيم حضوراً في حقل إدارة الأعمال، غير أن معناها العملي يختلف باختلاف طبيعة النشاط. ففي بيئات التصنيع مثلاً تقاس الإنتاجية بعدد الوحدات المنتجة خلال زمن معين، بينما تظهر في بيئات الخدمات في صورة سرعة تقديم الخدمة وجودتها ودرجة رضا المستفيدين. أمّا في سياق مشاريع التطوير العقاري، كما هو الحال في شركة لدن للاستثمار، فإن الإنتاجية ترتبط بقدرة فرق العمل على إنجاز المهام والمخرجات المطلوبة ضمن حدود الزمن والتكلفة والجودة المتفق عليها، مع أقل قدر ممكن من الهدر في الجهد وإعادة العمل.

وانطلاقاً من طبيعة نشاط لدن، تتبنّى هذه الدراسة مفهوماً تشغيلياً للإنتاجية يركّز على ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام بالمواعيد (قدرة الفريق على تسليم المخرجات في الأطر الزمنية المحددة أو القريبة منها)، وجودة المخرجات (مدى مطابقة الأعمال المنجزة للمواصفات الفنية ومعايير الجودة وتقليل الأخطاء والملاحظات المتكررة)، وسرعة التعامل مع المشكلات والملاحظات (القدرة على الاستجابة السريعة

للتحديات الطارئة وإغلاق الملاحظات في وقت مناسب). وبهذا المعنى لا تُختزل الإنتاجية في «الكم» وحده، بل تشمل أيضاً نوعية ما يُنتَج و«سلسلة» مسار العمل اليومي داخل فرق المشاريع.

وتتعامل الدراسة مع الإنتاجية كمتغير تابع يتأثر بدرجة اختلاف الخلفيات المهنية داخل الفريق، وبمستوى فعالية التواصل بين أعضائه؛ إذ يُفترض أن الاختلاف المهني يمكن أن يعزز الإنتاجية أو يضعفها تبعاً لطريقة إدارة هذا الاختلاف عبر قنوات تواصل واضحة وسريعة ومنظمة. وسيتم في الجانب الميداني ترجمة هذا المفهوم العام إلى مجموعة من العبارات القابلة للقياس، تعكس تصوّر أفراد العينة عن مدى التزام فرقهم بالمواعيد، واستقرار جودة مخرجاتهم، وسرعة تعاملهم مع المشكلات التي تبرز خلال دورة المشروع.

ثانياً: المتغير المستقل (اختلاف الخلفيات المهنية)

يقصد باختلاف الخلفيات المهنية في هذه الدراسة ذلك التباين القائم بين أفراد الفريق من حيث التخصص العلمي (هندسة، مالية، قانونية، تسويق، مبيعات...)، ومجالات الخبرة العملية السابقة، واللغة المهنية التي يستخدمونها في وصف الأعمال والمخاطر والفرص، إضافة إلى اختلاف الأولويات التشغيلية التي ينطلق منها كل قسم عند اتخاذ القرار. في بيئة مثل شركة لدن للاستثمار، حيث تتقاطع فرق الهندسة والمشتريات والمالية والتسويق/المبيعات في مشروع واحد، يظهر هذا الاختلاف بوضوح في طريقة قراءة كل طرف للمواعيد، والتكلفة، والجودة، وفي المصطلحات التي يستخدمها للتعبير عن مشكلات الموقع أو متطلبات العميل أو القيود المالية.

هذا الاختلاف يمكن النظر إليه من زاويتين متلازمتين: فمن جهة، يمثّل فرصة للتنوع المعرفي وتوسيع بدائل الحل، عندما تُتاح للأفكار المتباينة أن تُطرح وتُناقش في إطار منظم؛ ومن جهة أخرى، قد يتحوّل إلى مصدر احتكاك وتأخير إذا غاب الفهم المتبادل، أو طغت لغة قسم على آخر، أو تضاربت

الأولويات من دون آلية واضحة للحسم والتنسيق. وعليه، تتعامل هذه الدراسة مع اختلاف الخلفيات المهنية كمتغير مستقل يمكن أن يرتبط بمستوى الإنتاجية في الاتجاهين؛ ارتفاعاً أو انخفاضاً، بحسب ما إذا كان يُدار عبر تواصل فعّال يوضّح المصطلحات، ويقرب وجهات النظر، ويحدّد المسؤوليات، أم يترك لينتج سوء فهم وتراكماً في الملاحظات وإعادة العمل.

وسيقاس هذا المتغير ميدانياً من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس درجة التباين في التخصصات والخبرات واللغة المهنية داخل فرق العمل، وكيف يُدرك أفراد العينة أثر هذا التباين في سير العمل اليومي، بما يتيح اختبار العلاقة المباشرة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية، إلى جانب العلاقة غير المباشرة التي تمر عبر فعالية التواصل.

ثالثاً: المتغير الوسيط (فعالية التواصل)

تقصد بفعالية التواصل في هذه الدراسة قدرة أعضاء الفريق على تبادل المعلومات والتعليمات والتغذية الراجعة بصورة واضحة وسريعة ومنظمة، بحيث تصل الرسالة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وتُفهم بالمعنى المقصود من دون التباس كبير أو حاجة متكررة لإعادة الشرح. وفي بيئة مشاريع التطوير العقاري في شركة لدن للاستثمار، يظهر أثر التواصل في تفاصيل يومية بسيطة مثل: وضوح أوامر العمل المرسل من إدارة المشروع إلى المقاولين، سرعة استجابة الأقسام الداخلية على استفسارات بعضهم، وكيفية توثيق القرارات وتعميمها على الجهات ذات العلاقة.

وتبني هذه الدراسة مفهوماً لفعالية التواصل يقوم على أربعة أبعاد مترابطة: وضوح الرسائل بحيث تكون التعليمات والتقارير مكتوبة أو شفوية بلغة مفهومة وبعيدة عن الغموض غير الضروري، وسرعة الاستجابة لما يطرحه أعضاء الفريق من استفسارات أو ملاحظات، ووجود لغة أو مصطلحات مشتركة بين التخصصات تساعد على تقريب الفهم بين الهندسة والمالية والمشتريات والتسويق/المبيعات، إضافة

إلى تنظيم القنوات وآليات المتابعة من خلال اجتماعات دورية قصيرة، ومحاضر مختصرة، ومسارات واضحة لتصعيد الموضوعات واتخاذ القرارات.

وتتعامل الدراسة مع فعالية التواصل كمتغير وسيط يربط بين اختلاف الخلفيات المهنية وبين الإنتاجية؛ فالتباين في الخبرات واللغة المهنية والأولويات قد يرفع جودة القرارات ومخرجات المشروع عندما يمر عبر تواصل فعال يوضح المعاني ويقرب وجهات النظر، وقد يتحول إلى عنصر إرباك وتأخير عندما يكون التواصل ضعيفاً أو متقطعاً أو غير منظم. وبذلك يسمح إدراج فعالية التواصل في النموذج باختبار ما إذا كان أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية ينتقل بدرجة كبيرة عبر هذا المتغير، وما إذا كان تحسين عناصر التواصل كفيلاً بتوجيه أثر الاختلاف نحو نتائج أفضل في الوقت والجودة ومعالجة المشكلات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة (المقدادي وأمير، 2015): مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء

المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة جدة

تستهدف الدراسة قياس أثر فاعلية الاتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي في بيئة تشغيلية تتسم بتعدد التخصصات وكثافة التنسيق اليومي بين الوحدات. اعتمد الباحثان منهجاً وصفيًا تحليليًا قائمًا على استبانة ومعالجة إحصائية لاختبار الدلالة والقدرة التفسيرية. مثل شركات الصناعات الغذائية في جدة مجتمعًا للدراسة، وبلغت العينة قرابة 629 استبانة صالحة للتحليل بعد الاسترجاع. شملت المتغيرات: فاعلية الاتصالات الإدارية (مستقل) بمكونات عملية مثل وضوح الرسائل وسرعة الاستجابة وتنظيم القنوات، في مقابل الأداء المؤسسي (تابع) بوصفه محصلة تظهر في الالتزام بالخطط وتحسين جودة

المخرجات وتقليص زمن المعالجات. أظهرت النتائج أثرًا دالًا إحصائيًا لأبعاد الاتصال على الأداء، بما يؤكد أن تحسين وضوح الرسائل وتقليل فجوات الفهم وتسريع دورات التغذية الراجعة ينعكس مباشرةً على النتائج التشغيلية. وأوصت الدراسة بتطوير نماذج مراسلات قياسية، وضبط جداول اجتماعات قصيرة ومحددة الهدف، وتفعيل مسارات قرار موثقة، مع قياس دوري لفعالية الاتصال ومراجعة أدواته لضمان استدامة التحسن؛ وهي خلاصات تدعم منطق بحثنا عن دور فعالية التواصل في تحويل اختلاف الخلفيات المهنية إلى إنتاجية أعلى.

2. دراسة (أحمد، 2020): دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين - بالتطبيق

على عينة من المنظمات الخدمية في مصر

تتناول الدراسة كيف يسهم الاتصال الداخلي في تنمية القدرة الابتكارية لدى العاملين داخل منظمات خدمية مصرية، عبر مسح ميداني اعتمد استبيانات موجهة لمسؤولي الاتصال والموارد البشرية Interviews/Questionnaires، مع استخدام مقابلات متعمقة كأداة مساندة. استهدفت الدراسة منظمات خدمية تابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري، مع عينة عمدية تقارب 60 منظمة. اعتمدت القياس على مقياس Kleysen & Street (2001) للقدرة الابتكارية (10 بنود)، وغطت أبعاد الاتصال الداخلي: أهداف الرسائل، وسائل الاتصال (تقليدية/تكنولوجية)، وأنماط الشبكات (رسمية/غير رسمية).

في إطار مواءمة متغيرات بحثنا: اعتُبر الاتصال الداخلي (مستقل) بوصفه منظومة سياسات وقنوات (وضوح الرسائل، الحوار المباشر، جلسات نقاش، تدريب)، بينما نُقرأ القدرة الابتكارية للعاملين (تابع) كمحصلة تنظيمية قابلة للقياس. أظهرت النتائج أن المنظمات التي تُكثف الحوار المباشر والجلسات الجماعية والتدريب العملي/الإلكتروني تسجل مستويات أعلى في مؤشرات الابتكار؛ كما بيّنت وجود

ارتباطات دالة بين أهداف الاتصال وبخاصة إدارة العلاقات والتعلم التنظيمي وبين سياسات تنمية القدرات. وأكدت النتائج انتشار قياس نتائج التنمية (استطلاعات رضا، اختبارات معرفة، ملاحظة سلوكية)، مع توصية بتعزيز قنوات تفاعلية سريعة وتخصيص موارد تدريب وحوافز مادية/معنوية لدعم الابتكار. تتقاطع هذه الخلاصة مع منطق بحثنا: تحسين فعالية التواصل يرفع قابلية تحويل التباين بين التخصصات إلى تحسين ملموس في نتائج العمل.

3. دراسة (السامعي، 2021): التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية

بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

تستهدف الدراسة استكشاف اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو إدارة التنوع الثقافي وأثره على العمل المؤسسي، واعتمدت منهجاً وصفيًا تحليليًا قائمًا على استبانة مُقنَّنة وتحليل فروق دالة إحصائية. تكوّن مجتمع الدراسة من 129 قيادة أكاديمية بجامعة الأميرة نورة في الرياض، وبلغت العينة 81 قائدة. شملت متغيرات الدراسة: التنوع الثقافي (مستقل)، ممارسات إدارة التنوع/فعالية الاتصال (وسيط)، تصورات الأداء المؤسسي (تابع).

أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية مرتقعة نحو التنوع عند توافر ممارسات اتصال وتنظيم واضحة تخفّف من سوء الفهم والتحزّب، مع عدم ظهور فروق دالة حسب بعض الخصائص الديموغرافية، ما يُشير إلى أن الموقف من التنوع يرتبط أكثر بفعالية آليات التواصل والتنظيم منه بسمات الأفراد. أوصت الدراسة بسياسات رسمية لإدارة التنوع، وتوحيد المصطلحات والإجراءات بين الوحدات، وتنظيم قنوات الاتصال عبر اجتماعات محددة الهدف ومحاضر مختصرة ومسارات قرار واضحة، إلى جانب تدريب القيادات على التواصل بين التخصصات.

وتتقاطع هذه الخلاصة مع منطق بحثنا؛ إذ تدعم الفرضية القائلة بأن اختلاف الخلفيات قد يتحول إلى قيمة مضافة في الأداء حين تُفَعَّل فعالية التواصل بوصفها حلقة تنقل الأثر نحو إنتاجية أفضل.

4. دراسة (شعيب، 2022): دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (الثورة الصناعية 4.0) وتحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية

تستهدف الدراسة اختبار ما إذا كان الاتصال التنظيمي يعمل وسيطاً بين تبني ممارسات الصناعة 4.0 وتحسين الأداء التنظيمي، معتمدةً منهجاً وصفيّاً تحليلياً قائماً على الاستبانة والانحدار لاختبار الوساطة. انطلق المجتمع من العاملين في قطاع تصنيع/تعبئة المواد الغذائية بالمملكة، وجمعت 384 استبانة خضعت منها 334 للتحليل. شملت المتغيرات: تبني أنظمة 4.0 (مستقل)، الاتصال التنظيمي (وسيط)، الأداء التنظيمي (تابع). أظهرت النتائج أن الاتصال التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية يعزّز أثر تطبيقات 4.0 على الأداء مع قوة تفسيرية مرتفعة. أوصت الدراسة بمواءمة نظم الحوافز مع التحول الرقمي، وتوسيع المشاركة في التخطيط، وتكثيف التدريب، وتفعيل القنوات الرسمية وغير الرسمية لضمان انسياب المعلومات وتقليل التباس المعنى.

5. دراسة (بلال، 2024): تكنولوجيا الاتصال وفعالية الأداء المهني للعلاقات العامة الإلكترونية في القطاع السياحي - «المؤسسات السياحية نموذجاً»

تسعى الدراسة إلى بيان مدى توظيف قنوات وتقنيات الاتصال الرقمي في المؤسسات السياحية وانعكاس ذلك على فعالية الأداء المهني للعلاقات العامة الإلكترونية، وقد اتبعت منهجاً وصفيّاً تطبيقياً اعتمد مؤشرات استخدام القنوات ومخرجات العمل كمدخلات للقياس. استهدف المجتمع

مؤسسات/منظمات سياحية تعمل في بيئات تنافسية وتتعامل مع جمهور واسع ومتنوع، بينما لم تُصرَح النسخة المتاحة بحجم العينة على نحوٍ دقيق. عزّفت الدراسة متغيراتها على نحوٍ يوافق غرضها التطبيقي؛ فدرجة تفعيل قنوات الاتصال الرقمية (مستقل) في مقابل فعالية الأداء المهني للعلاقات العامة الإلكترونية (تابع)، مع استحضار أثر الممارسات الاتصالية في سياقات الأزمات. خلصت النتائج إلى تحسّن ملموس في مؤشرات الوصول والترويج وسرعة الاستجابة عند تفعيل القنوات الرقمية واستثمارها بانتظام، كما أبرزت الدور الإجرائي للأدلة التنظيمية والتفويض المرن زمن الأزمات. وأوصت بتوسيع تبني قنوات الاتصال الرقمي وبرامج الرفع المهاري للعاملين، وتطوير أدلة عمل لإدارة الاتصال في ظروف عدم اليقين. وتصبّ هذه الخلاصة في صميم بحثنا؛ إذ تؤكد أن تحسين فعالية التواصل—عبر وضوح الرسائل وسرعة الاستجابة وتنظيم القنوات—يمثّل رافعة قابلة للإدارة لترجمة اختلاف الخلفيات المهنية داخل الفرق إلى إنتاجية أعلى.

الدراسات الأجنبية:

6. (Daft & Lengel, 1986): Organizational Information Requirements,

Media Richness and Structural Design

تبلور هذه الدراسة نظرية غنى الوسيلة بوصفها تفسيراً لكيفية مواءمة قنوات الاتصال لخصائص المهمة والمعلومات داخل المنظمات، إذ تميّز بين «عدم اليقين» الذي تعالجه البيانات الكثيرة و«التباس المعنى» الذي لا يحسمه تراكم المعلومات بل ثراء القناة وقدرتها على التفاعل الفوري وتقديم إشارات اجتماعية ولغوية دقيقة. اعتمدت الدراسة طرْحاً تنظيرياً مدعوماً بأمثلة من ممارسات تنظيمية لتوضيح متى يكون التواصل وجاهياً/تفاعلياً مناسباً (للقضايا المعقدة وذات المعاني الملتبسة)، ومتى تكفي القنوات الأضعف ثراءً (للمهام الروتينية الواضحة). لا تتناول الدراسة مجتمعاً أو عينةً عددية، لكنها تُقدّم إطاراً عملياً للتصميم الاتصالي داخل الهياكل التنظيمية. في ضوء إطارنا

الحالي، يمكن قراءة المتغيرات كما يلي: غنى الوسيلة/القناة (مستقل) بما يشملها من وجاهية وتزامن وتغذية راجعة فورية، وفعالية التواصل كحصيلة تشغيلية تجسد كيف تتحول الرسائل إلى فهم مشترك (وسيط)، والأداء/الإنتاجية ممثلة في جودة القرارات وسرعة معالجتها وتقليص إعادة العمل (تابع). تؤكد نتائج الطرح أن المشكلة في القضايا الملتبسة ليست «قلة» البيانات بل «غموض» معناها، ما يقتضي قنوات أقدر على التوضيح والتكيف اللحظي. وتوصي الدراسة بمطابقة قناة الاتصال مع طبيعة المهمة: الاجتماعات الحضرية والقنوات الغنية للقضايا المعقدة بين التخصصات، والبريد/التقارير للمهام الروتينية، مع تصميم دورات تغذية راجعة قصيرة تقلل زمن الحسم. هذا التمييز جوهرى لبحثنا؛ فاختلاف الخلفيات المهنية يولد التباساً دلالياً أكثر مما يولد نقصاً معلوماتياً، ومن ثم يصبح اختيار القناة وتنظيمها جزءاً مباشراً من فعالية التواصل التي تفصل بين تحويل الاختلاف إلى قيمة مضافة أو إلى تعثر في الإنتاجية.

7. (Turner, 1987): Rediscovering the Social Group / A self-Categorization Theory

يؤسس هذا البحث لما تُسمّيه نظرية التصنيف الذاتي؛ إذ يشرح كيف يُعيد الأفراد تعريف ذواتهم داخل المواقف الجماعية تبعاً لـ«الفئة» الأكثر حضوراً (المهنة، الاختصاص، الدور)، وكيف يقود ذلك إلى تجانس داخل الفئة ومسافة نفسية مع الفئات الأخرى. يتبنى الكتاب طرحاً نظرياً مُراجعاً للأبحاث ويظهر أن السلوك داخل الفرق لا يتحدد فقط بخصائص فردية، بل أيضاً بالطريقة التي يُصنف بها الأعضاء أنفسهم و«الآخرين». لا يتضمن مجتمعاً أو عينة عددية، بل يقدم إطاراً تفسيريّاً لأنماط التعاون/التنافر. وبما ينسجم مع بحثنا: يُمثل اختلاف الخلفيات المهنية (مستقل) محفزاً لتفعل التصنيفات المهنية، ويمكن لفعالية التواصل (وسيط) أن تُعيد تشكيل الحدود بين الفئات عبر لغة

مشتركة وآليات تفاعل تقلل سوء الفهم، فتتعاكس النتيجة على الإنتاجية (تابع). الخلاصة التطبيقية: عندما تتجاوز تخصصات هندسية ومالية ومشتريات وتسويق داخل مشروع واحد، يميل كل تخصص إلى حماية لغته وأولوياته؛ لكن تصميم قنوات حوار واضحة وسريعة، وصياغة مصطلحات مشتركة، وجدولة متابعة قصيرة محددة الهدف—كل ذلك يخفض حدة التصنيف ويزيد قابلية تبادل المعرفة، ما يحول الاختلاف من مصدر احتكاك إلى قيمة مضافة في الأداء.

8. (Hoegl & Gemuenden, 2001): Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects

تتناول الدراسة تطوير مفهوم «جودة العمل الجماعي» وقياس علاقته بنجاح المشاريع الابتكارية في سياق فرق تطوير برمجيات. اعتمدت منهجاً كمياً قائماً على استبانة واسعة ونمذجة معادلات هيكلية لاختبار الروابط بين الأبعاد والسلوكيات والنتائج. شمل المجتمع فرق تطوير برمجيات في ألمانيا، وبلغت العينة 575 مشاركاً موزعين على 145 فريقاً، ما أتاح قياساً متعدد المصادر (مدير/قائد/أعضاء) يقلل تحيز التقييم الفردي. عرّفت الدراسة متغيراتها ضمن إطار واضح: أبعاد جودة العمل الجماعي—وبخاصة التواصل والتنسيق وتوازن المساهمات والدعم المتبادل والجهد والتماسك—بوصفها (مستقل)، في مقابل نجاح المشروع كمحك نهائي للأداء (تابع)، مع اعتبار الآليات الداخلية للفريق—وفي قلبها جودة التواصل—قناة انتقال تؤثر في كيفية توظيف المعرفة وتخفيض تكاليف سوء الفهم (وسيط في القراءة النظرية، حتى وإن صيغت الأبعاد كمستقلة في النمذجة). أظهرت النتائج ارتباطاً دالاً ومتيناً بين جودة العمل الجماعي ونجاح المشاريع، وتبين أن بعدي التواصل والتنسيق يرفعان وضوح المتطلبات وتكامل الجهود، بينما يسهم التماسك والدعم المتبادل في استدامة الجهد وتقليل الاحتكاكات. وأوصت الدراسة بالاستثمار في بنى وإجراءات تضمن تبادل معلومات غنياً واستجابات سريعة وتنسيقاً واضحاً للمهام، إلى

جانب قياس دوري متعدد المصادر لجودة العمل الجماعي. وتتقاطع هذه الخلاصة مباشرة مع بحثنا؛ إذ تؤكد أن رفع فعالية التواصل داخل الفرق يترجم اختلاف الخلفيات المهنية إلى إنتاجية ونجاح مشروع أعلى عندما تُدار قنوات الاتصال وآليات المتابعة بكفاءة.

9. (Van Knippenberg, *et al.*, 2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda

تقدّم هذه الدراسة نموذجًا تكامليًا يفسّر تباين نتائج التنوع داخل فرق العمل بين أثرٍ إيجابي يُثري بدائل الحل والمعرفة وأثرٍ سلبي يرفع احتمالات سوء الفهم والتحزّب. يجمع الطرح بين منظور المعلومات واتخاذ القرار (التنوع يزيد تدفق الأفكار وجودتها) ومنظور التصنيف/الهوية الاجتماعية (الاختلاف قد يخلق حدودًا نفسية بين المجموعات ويضعف التعاون)، ويؤكد أن المخرجات النهائية تتوقف على عمليات الفريق وجودة تنظيمها—وعلى رأسها التواصل والتنسيق. المنهج مراجعة/إطار تنظيري دون مجتمعٍ أو عينة عددية. ونُقرأ المتغيرات في ضوء بحثنا كآلاتي: التنوع/اختلاف الخلفيات المهنية (مستقل)، فعالية التواصل وعمليات الفريق (وسيط)، الأداء/الإنتاجية (تابع). وترى الدراسة أن التأثير ليس خطيًا ولا ثابتًا؛ إذ تُعدّل ظروف السياق (طبيعة المهمة، ترابط الأعمال، وضوح الأهداف) من اتجاه الأثر وقوّته، كما أن بناء أرضية لغوية مشتركة وآليات متابعة واضحة يحوّل التنوع إلى قيمة مضافة بدلًا من أن يصبح عبئًا تنسيقيًا. وهو ما يتسق مباشرة مع نموذجنا الذي يضع فعالية التواصل حلقةً ناقلةً لأثر اختلاف الخلفيات المهنية نحو الإنتاجية.

10. (Ilge, *et al.*, 2005): Teams in Organizations: From Input–Process–Output to IMOI

تقدّم هذه المراجعة إطارًا محدّدًا لفهم عمل الفرق داخل المنظمات؛ إذ تنتقل من النموذج الكلاسيكي «مدخلات - عمليات - مخرجات» إلى تصوّرٍ أوسع يضيف فكرة «الآليات الداخلية» ودورة الزمن

(IMOI). يبين الطرح أن أداء الفريق لا يتشكل مباشرة من خصائص الأعضاء فقط، بل عبر ما يجري بينهم من تواصل وتنسيق وتماسك ودعم متبادل، ثم يعود أثر هذه «الآليات» ليؤثر في جولات العمل اللاحقة. لا تتضمن الدراسة مجتمعاً أو عينة عددية لأنها مراجعة نظرية، لكنها ترسم خارطة عملية للباحثين: ركز على كيف تتحول الخصائص المتنوعة داخل الفريق إلى نتائج عبر قنوات التفاعل اليومية. وبمواءمة مع بحثنا، يُقرأ اختلاف الخلفيات المهنية (مستقل) بوصفه مدخلاً يُغذي تبايناً في طرق التفكير واللغة المهنية، بينما تمثل فعالية التواصل (وسيط) الآلية التي تنظم هذا التباين وتحوله إلى فهم مشترك، فتعكس الحصيلة على الإنتاجية (تابع). الخلاصة أن الفارق الحقيقي بين فرق متشابهة في المهارات قد يكون «كيف تتواصل وتتسق»، لا «من فيها» فقط؛ لذا يدعم هذا الإطار اختبارنا للأثر المباشر وغير المباشر، ويبرز اهتمامنا بقياس أبعاد التواصل (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة، وتنظيم القنوات) باعتبارها الجسر الذي يربط المدخلات المتنوعة بمخرجات أدائية أفضل.

11. (Turner, 2006): Communication between the project manager and project sponsor

تناولت هذه الدراسة طبيعة الاتصال بين مدير المشروع والراعي (أو المالك/العميل) من منظور نظرية "الأصيل الوكيل"، وهدفت إلى توضيح كيف يؤثر نمط الاتصال ومستواه في درجة راحة الراعي وثقته ودعمه للمشروع. عالج الباحث العلاقة بوصفها علاقة أصيل (الراعي) يوكل وكيلاً (مدير المشروع) لتنفيذ مشروع نيابة عنه، ثم استعرض المشكلات الكامنة في هذه العلاقة مثل: عدم يقين الراعي بمدى كفاءة مدير المشروع، عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، إمكان تصرف المدير بما يخدم مصلحته بدل مصلحة الراعي، وحدود العقلانية في اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً/مفاهيمياً قائماً على مراجعة الأدبيات وخبرة الباحث العملية، وليس منهجاً كمياً قائماً على عينة واستبانة؛ وركزت على تحديد

الأسئلة الرئيسية التي يريد الراعي الحصول على إجابات عنها (مدى تحقق المتطلبات، سلامة العملية، الأداء في الوقت والتكلفة والجودة، تجنب المفاجآت)، ثم ربطت ذلك بنمط الاتصال المطلوب من مدير المشروع تجاه الراعي من حيث تكرار التقارير المكتوبة واللقاءات الشفهية ودورها في بناء الثقة وتقليل "تكاليف الوكالة". كما شددت على أهمية أن يُنظر إلى العلاقة بين الراعي ومدير المشروع كعلاقة تعاون "Win-Win" وليست صراعًا، معتبرة أن اهتمام الراعي بأداء المشروع وتوفّر قنوات اتصال منتظمة وشفافة شرط ضروري لنجاح المشاريع. وتفيد هذه الدراسة بحثنا الحالي من خلال إبرازها الدور المركزي للاتصال كآلية لتقليل فجوة الثقة والمعلومات بين الإدارة العليا ومدير المشروع، وما ينعكس عنه من استقرار في الدعم واتخاذ القرار، وهو ما يتقاطع مع فكرة فعالية التواصل كعامل حاسم في توجيه أثر الاختلافات المهنية نحو نتائج أفضل في الأداء.

12. (Islam, 2014): Social Identity Theory

يقدم هذا الفصل عرضًا منظمًا لأسس نظرية الهوية الاجتماعية وكيف يتشكّل سلوك الأفراد داخل الفرق حين تُعرّف الذات عبر الانتماء المهني/الفنوي، وما ينجم عن ذلك من ميلٍ لتفضيل «داخل المجموعة» والتحقّظ تجاه «خارجها». يعتمد الفصل منهجًا نظريًا مُراجِعًا للأبحاث الكلاسيكية ويشرح كيف يُنتج التصنيف الذاتي حدودًا نفسية غير مرئية تُقاوم سوء الفهم وتقلّل تبادل المعرفة بين التخصصات ما لم تُدار بوعيٍ تنظيمي. لا يتناول الفصل مجتمعًا أو عينة عددية؛ هدفه التّأصيل المفاهيمي الذي يفسّر أنماط التعاون أو التناحر حين تتجاوز خلفيات مهنية متباينة. وبموازاة مع بحثنا، يُقرأ المتغيّر اختلاف الخلفيات المهنية (مستقل) بوصفه مُثيرًا لاحتمالات التحزّب المهني، بينما تعمل فعالية التواصل (وسيط) على تحويل هذا الميل من انقسامٍ إلى أرضية مشتركة عبر لغة مفهومة وقنوات متفقٍ عليها، لتنعكس النتيجة على الإنتاجية (تابع). الخلاصة التطبيقية: بناء هوية عمل مشتركة وأهدافٍ موحّدة،

وتبني مصطلحاتٍ متقاربة وآليات تواصل واضحة، يحدّ من الانقسام ويزيد قابلية تبادل المعلومات، وهو ما يدعم منطق فرضنا بأن تحسين التواصل ينقل أثر الاختلاف نحو نتائج أفضل.

الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة التي تناولت قضايا التنوع داخل فرق العمل، والاتصال التنظيمي، والأداء والإنتاجية، في توفير أرضية معرفية متينة يمكن أن تنطلق منها هذه الدراسة. فمن جهة، أوضحت دراسات التنوع الوظيفي والمهني أن اختلاف الخلفيات يمكن أن يوسّع قاعدة المعرفة ويثري بدائل الحل، كما في دراسة (Van Knippenberg, et al., 2004)، ودراسات السياق العربي مثل دراسة (السامعي، 2021) التي أبرزت دور إدارة التنوع في تعزيز العمل المؤسسي. ومن جهة أخرى، كشفت دراسات الاتصال التنظيمي وجود علاقة واضحة بين وضوح الرسائل وسرعة الاستجابة وتنظيم القنوات، وبين تحسين الأداء المؤسسي أو نجاح المشاريع أو القدرة الابتكارية؛ كما في دراسات (Daft & Lengel, 1986; Turner, 1987; Hoegl & Gemuenden, 2001; Turner, 2006)

كما استفادت الدراسة الحالية من الأطر النظرية التي تناولت الهوية والتصنيف الذاتي، والتي فسّرت كيف يمكن أن تتحوّل الاختلافات المهنية إلى تحزّب داخلي وتباعد بين التخصصات عند غياب لغة مشتركة وأهداف موحّدة، وهو ما يساعد في فهم بعض مظاهر التوتر أو سوء الفهم داخل فرق المشاريع. وأسهمت مراجعة دراسة (Ilgeb, et al., 2005) وزملائه في توضيح أهمية النظر إلى الفرق بوصفها أنظمة تتكوّن من مدخلات وآليات داخلية ومخرجات، مع التركيز على دور العمليات الداخلية—وفي قلبها التواصل—في نقل أثر خصائص الفريق إلى نتائج الأداء. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية تعريفات تشغيلية لمتغيراتها (اختلاف الخلفيات المهنية، فعالية التواصل، الإنتاجية) مستندة إلى

ما استخدمته هذه الدراسات من مفاهيم وأبعاد ومؤشرات قياس، مع تكييفها لتناسب طبيعة مشاريع التطوير العقاري في شركة لندن للاستثمار.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

على الرغم من الثراء الذي قدّمته الدراسات السابقة، فإن معظمها تناول التنوع المهني أو فعالية الاتصال أو الأداء كلاً على حدة، أو ربط بينها في سياقات مختلفة عن بيئة مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات التي اختبرت الاتصال كمتغير وسيط ركّزت غالباً على وساطته بين التكنولوجيا الحديثة أو ممارسات تنظيمية أخرى وبين الأداء، ولم تربطه صراحةً باختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق مشروع واحد.

تتميّز هذه الدراسة بعدة أمور؛ أولها أنها تجمع بين اختلاف الخلفيات المهنية وفعالية التواصل والإنتاجية في نموذج واحد، فتختبر أثر الاختلاف المهني على الإنتاجية بصورة مباشرة، وأثره بصورة غير مباشرة عبر فعالية التواصل، في سياق تطبيقي محدّد هو شركة سعودية تعمل في مجال التطوير العقاري. وثانيها أنها تقدّم تعريفات تشغيلية واضحة لأبعاد فعالية التواصل الملائمة لبيئة فرق المشاريع (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة بين التخصصات، تنظيم القنوات وآليات المتابعة)، وترتبط هذه الأبعاد مباشرةً بمؤشرات إنتاجية عملية مثل الالتزام بالمواعيد وجودة المخرجات وسرعة إغلاق الملاحظات. وثالثها أنها تحاول قراءة الفروق في الأثر باختلاف القسم والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، بما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تأثير موقع الفرد في الهيكل التنظيمي على العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية. وبهذا الجمع بين المدخل النظري والتحليل التطبيقي في بيئة سعودية محددة، تسعى الدراسة إلى سدّ فجوة بحثية عملية وإضافة قيمة معرفية يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات وإجراءات لتحسين التواصل والإنتاجية داخل فرق مشاريع التطوير العقاري.

الإطار النظري:

يستند هذا البحث إلى مجموعة من الأسس والنماذج النظرية التي تفسّر كيف يمكن أن يؤثر اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل على الإنتاجية، وكيف يعمل التواصل بوصفه حلقة تنقل هذا الأثر وتعيد تشكيله. وفيما يلي أبرز المنطلقات النظرية ذات الصلة ونموذج الدراسة المقترح.

1- منظور تنوع فرق العمل والمنظور المعرفي

يركّز منظور تنوع فرق العمل على أن اختلاف التخصصات والخبرات واللغة المهنية داخل الفريق يمكن أن يكون مصدرًا لإثراء المعرفة وتوسيع بدائل الحل، خاصة في المهام المعقّدة التي تتطلب زوايا نظر متعددة. فكل عضو يحمل معه خبرة مهنية ولغة عمل وأولويات مختلفة، ما يتيح للفريق رؤية أوسع للمشكلات والفرص. في المقابل، يشير هذا المنظور إلى أن هذا التنوع لا يتحول تلقائيًا إلى نتائج أفضل؛ إذ يتوقف أثره على الطريقة التي تُدار بها المناقشات وتُتخذ بها القرارات داخل الفريق، أي على جودة التواصل والتنسيق بين أفراده.

2- نظرية الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي

توضح نظرية الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي أن الأفراد يميلون إلى تعريف أنفسهم من خلال انتمائهم إلى مجموعات معيّنة (مثل التخصص أو القسم أو المهنة)، وأن هذا الانتماء قد يقود إلى تفضيل «داخل المجموعة» وإلى مسافة نفسية مع «خارجها». في بيئة مثل شركة لندن للاستثمار، يمكن أن يميل أعضاء قسم الهندسة أو المشتريات أو المالية إلى الدفاع عن لغة قسمهم وأولوياته، ما قد يسبب سوء فهم أو تعارضًا في الرؤى مع الأقسام الأخرى إذا غابت هوية عمل مشتركة ولغة مفهومة للجميع. ومن هنا يظهر دور فعالية التواصل في تخفيف آثار هذا التصنيف، عبر بناء أهداف مشتركة، ومصطلحات قريبة بين التخصصات، وآليات حوار واضحة تقرب وجهات النظر وتقلّل التحرّب المهني.

3- نظريات الاتصال التنظيمي وثرء الوسيلة

تشير نظريات الاتصال التنظيمي إلى أن اختيار قناة التواصل وتنظيمها أمر حاسم في وصول المعنى الصحيح؛ فبعض القضايا يمكن معالجتها عبر رسائل مكتوبة بسيطة، بينما تحتاج القضايا المعقدة والمتشابكة بين التخصصات إلى قنوات أكثر قدرة على الشرح والتفاعل المباشر، مثل الاجتماعات القصيرة أو الاتصال الفوري. وتؤكد هذه الطروحات أن المشكلة في كثير من الأحيان لا تكون نقصاً في كمية المعلومات، بل غموضاً في المعنى، وأن وضوح الرسائل، وسرعة الاستجابة، وبناء لغة مشتركة، وتنظيم قنوات المتابعة، كلها عناصر تساعد على تقليل سوء الفهم ورفع جودة القرارات. وهذا يتقاطع مباشرة مع الأبعاد التي تتبناها هذه الدراسة لفعالية التواصل داخل فرق المشاريع.

4- إطار المدخلات-العمليات-المخرجات

ينظر إطار المدخلات-العمليات-المخرجات إلى الفريق بوصفه نظاماً يتكوّن من مدخلات (خصائص الأعضاء والموارد)، وعمليات/آليات داخلية (مثل التواصل والتنسيق والدعم المتبادل)، ومخرجات (نتائج وأداء وإنتاجية). وبمواءمة هذا الإطار مع موضوع الدراسة، يمكن تحديد ما يلي:

المدخلات (Inputs): اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل في شركة لدن (تباين التخصصات والخبرات واللغة المهنية والأولويات).

العمليات/الآلية (Mediators/Processes): فعالية التواصل داخل الفريق (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، لغة مشتركة بين التخصصات، وتنظيم القنوات وآليات المتابعة).

المخرجات (Outputs): الإنتاجية كما تظهر في الالتزام بالمواعيد، وجودة المخرجات، وسرعة حلّ المشكلات وإغلاق الملاحظات.

يؤكد هذا الإطار أن خصائص الفريق لا تنتقل مباشرة إلى النتائج، بل تمر عبر طريقة تفاعل الأعضاء وتواصلهم اليومي، وهو ما ينسجم مع فكرة أن فعالية التواصل هي الحلقة التي تنقل أثر اختلاف الخلفيات المهنية إلى مستوى الإنتاجية.

5- نموذج الدراسة النظري

تقترح هذه الدراسة نموذجًا نظريًا يحدّد متغيراتها وعلاقاتها على النحو الآتي:

المتغير المستقل: اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل في شركة لندن للاستثمار.

المتغير الوسيط: فعالية التواصل داخل هذه الفرق.

المتغير التابع: الإنتاجية كما يراها العاملون من حيث الوقت والجودة وسرعة معالجة المشكلات.

ويفترض النموذج وجود:

علاقة مباشرة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية؛ بحيث يمكن أن يرتبط ارتفاع درجة الاختلاف بارتفاع أو انخفاض الإنتاجية بحسب ما ينتج عنه من تعاون أو تعطل.

وعلاقة غير مباشرة (وساطة) يمر فيها أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية عبر فعالية التواصل؛ أي إن تحسين وضوح الرسائل، وسرعة الاستجابة، واللغة المشتركة، وتنظيم القنوات، يمكن أن يوجّه أثر التنوع المهني نحو نتائج أفضل وأكثر استقرارًا في الأداء.

وبذلك يوفّر الإطار النظري أساسًا واضحًا لصياغة فروض الدراسة واختيار أدوات القياس والتحليل الإحصائي في الفصول اللاحقة، مع ربط متسق بين اختلاف الخلفيات المهنية، وفعالية التواصل، والإنتاجية في البيئة التطبيقية لشركة لندن للاستثمار.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

مقدمة:

تقوم هذه الدراسة على منهجية ميدانية تسعى إلى قياس أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية في شركة لدن للاستثمار، مع اختبار الدور الوسيط لفعالية التواصل داخل فرق العمل متعددة التخصصات. ونظرًا للطبيعة التطبيقية للموضوع وتركيزه على شركة واحدة ذات مجتمع محدود العدد، فقد تم اختيار منهج وصفي تحليلي كمّي يعتمد على استبانة موجّهة إلى جميع العاملين المعنيين بمشاريع التطوير العقاري داخل الشركة.

يتناول هذا الفصل توضيح المنهج المتّبع في الدراسة، وتعريف مجتمع الدراسة وبيان كيفية التعامل معه بوصفه مجتمعًا صغيرًا تم حصره شبه كامل، وتحديد عينة الدراسة، وشرح أداة القياس المعتمدة (الاستبانة) والمحاور التي تتضمنها، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها بالقدر الذي تسمح به طبيعة وحجم البيانات، إلى جانب عرض الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لوصف المتغيرات محل الدراسة وتحليل العلاقات بينها في ضوء الإطار النظري والفروض التي تم عرضها في الفصول السابقة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة منهجية تجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التطبيقية؛ إذ بدأ الباحث بجمع وتحليل ما تيسّر من الدراسات والكتب العلمية المرتبطة بمتغيرات البحث الثلاثة: اختلاف الخلفيات المهنية، وفعالية التواصل، والإنتاجية، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم التشغيلية وأبعاد القياس الملائمة لبيئة مشاريع التطوير العقاري في شركة لدن للاستثمار.

وفي الجانب الميداني، اتّبع منهج وصفي تحليلي كمّي في صورة دراسة ميدانية مقطعية على مجتمع صغير يمكن حصره شبه كامل، حيث تم تصميم استبانة منظّمة لقياس إدراكات العاملين في

الأقسام المستهدفة حول درجة اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرقهم، ومستوى فعالية التواصل، ومستوى الإنتاجية. وقد مرّت أداة الدراسة بعدة خطوات؛ شملت صياغة محاور الاستبانة وبنودها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، ثم عرضها على عدد من المحكّمين للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة المحتوى، وإجراء تعديلات طفيفة وفقاً لملاحظاتهم، قبل توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

وبعد جمع الاستجابات، جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج إحصائي مناسب، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية الملائمة لحجم مجتمع الدراسة وطبيعته؛ بهدف وصف خصائص العينة، وقياس مستويات المتغيرات محل البحث، وتحليل العلاقات بينها، واختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية، والأثر غير المباشر عبر فعالية التواصل، إضافة إلى استكشاف الفروق في الاستجابات باختلاف القسم والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

مجتمع البحث:

يتمثّل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركة لندن للاستثمار بالمملكة العربية السعودية ممّن يرتبط عملهم مباشرةً أو بصورة وثيقة بمشاريع التطوير العقاري، وبخاصة العاملين ضمن فرق عمل تتقاطع فيها التخصصات المختلفة داخل المشروع الواحد. ويشمل ذلك موظفي أقسام الهندسة، والمشتريات، والمالية، والتسويق والمبيعات، وإدارة المشاريع وغيرها من الوحدات ذات الصلة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ونظراً لمحدودية حجم هذا المجتمع، إذ يبلغ عدد أفرادهِ أقل من (20) موظفاً في الأقسام المستهدفة، فقد تم التعامل معه بوصفه مجتمعاً صغيراً قابلاً للحصر شبه الكامل، وتم استهداف جميع أفرادهِ تقريباً في الدراسة، كما سيتم بيان العدد الفعلي للاستبانات المسترجعة عند عرض النتائج الإحصائية لاحقاً.

عينة البحث:

نظرًا لمحدودية حجم مجتمع البحث في شركة لدن للاستثمار، حيث يبلغ عدد العاملين في الأقسام المستهدفة أقل من (20) موظفًا، فقد تم التعامل مع المجتمع على أنه مجتمع صغير قابل للحصر شبه الكامل. وعليه، لم يُستخدم أسلوب معاينة احتمالية، بل جرى استهداف جميع أفراد المجتمع الذين تنطبق عليهم شروط الدراسة، وهم العاملون في الأقسام المرتبطة بمشاريع التطوير العقاري (الهندسة، المشتريات، المالية، التسويق والمبيعات، إدارة المشاريع، وغيرها من الوحدات ذات العلاقة المباشرة بسير المشروع).

وقد تم توزيع الاستبانة على هؤلاء الموظفين جميعًا تقريبًا، بهدف الحصول على صورة شاملة قدر الإمكان عن إدراكاتهم لاختلاف الخلفيات المهنية داخل فرقهم، ومستوى فعالية التواصل، ومستوى الإنتاجية. وسيتم توضيح العدد الفعلي للاستبانات المسترجعة ونسبة الاستجابة بالتفصيل في فصل عرض النتائج والتحليل الإحصائي.

خصائص العينة:

تتكوّن عينة البحث من العاملين في شركة لدن للاستثمار ممّن يرتبط عملهم بمشاريع التطوير العقاري ويعملون ضمن فرق متعددة التخصصات. وتمثّل العينة مزيجًا من الموظفين في أقسام الهندسة، والمشتريات، والمالية، والتسويق والمبيعات وغيرها من الوحدات ذات الصلة بسير المشروع. كما تضم العينة مستويات وظيفية متباينة تشمل الوظائف التنفيذية والإشرافية والإدارية، بما يتيح رصد تصوّرات العاملين من زوايا مختلفة داخل الهيكل التنظيمي.

وتتفاوت سنوات الخبرة لدى أفراد العينة بين خبرات حديثة نسبيًا وأخرى متوسطة أو طويلة، الأمر الذي يوفّر قدرًا من التنوع في الإدراك لطبيعة العمل داخل فرق المشاريع، ولأثر اختلاف الخلفيات المهنية

وفعالية التواصل على الإنتاجية. وسيتم عرض التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (القسم، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة وغيرها) بصورة مفصلة في فصل عرض النتائج والتحليل الإحصائي.

محددات حجم العينة:

نظرًا لمحدودية حجم مجتمع البحث في شركة لندن للاستثمار، حيث يضم عددًا صغيرًا من الموظفين العاملين في الأقسام المرتبطة بمشاريع التطوير العقاري، فقد تم التعامل مع المجتمع بوصفه مجتمعًا صغيرًا قابلاً للحصر شبه الكامل. وعليه، لم يتم اللجوء إلى معادلات إحصائية لتحديد حجم العينة أو إلى أساليب معاينة احتمالية؛ بل جرى استهداف جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم شروط الدراسة ضمن هذا المجتمع المحدود.

وبهذا الأسلوب تصبح حجم العينة تابعًا لحجم المجتمع نفسه، لا لافتراضات نظرية عن النسبة المطلوبة من مجتمع كبير؛ إذ يهدف الباحث إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من استجابات العاملين المعنيين مباشرة بموضوع الدراسة. وسيُبين في فصل النتائج العدد الفعلي للاستبانات التي تم استرجاعها واعتمادها في التحليل، مع الإشارة إلى نسبة الاستجابة من مجتمع البحث.

أداة جمع البيانات وخطوات جمعها:

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع البحث في شركة لندن للاستثمار، نظرًا لملاءمتها لقياس إدراكات العاملين حول متغيرات الدراسة الثلاثة: اختلاف الخلفيات المهنية، وفعالية التواصل، والإنتاجية. وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطارين النظري

والعملي للدراسة، وما عرضته الدراسات السابقة من مقاييس وأبعاد ذات صلة، مع تكييف صياغة العبارات لتناسب طبيعة بيئة مشاريع التطوير العقاري في الشركة.

تتكوّن الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: بيانات عامة عن المجيب، مثل: القسم الذي يعمل به، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد المشاريع التي شارك فيها داخل الشركة.

الجزء الثاني: عبارات تقيس متغيرات الدراسة، موزعة على محاور فرعية؛ محور لقياس درجة اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل، ومحور لقياس فعالية التواصل بأبعادها (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، اللغة/المصطلحات المشتركة، تنظيم القنوات وآليات المتابعة)، ومحور لقياس مستوى الإنتاجية كما يراها المجيب من حيث الالتزام بالمواعيد وجودة المخرجات وسرعة معالجة المشكلات. وقد صيغت عبارات هذه المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي (من «أوافق بشدة» إلى «لا أوافق بشدة») لتسهيل إجابة المشاركين وإتاحة إمكان التحليل الكمي.

واعتمد الباحث في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وعلى إجراء مراجعة ذاتية متكررة لصياغة البنود؛ للتأكد من وضوحها وملاءمتها لأهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها، قبل الشروع في توزيعها على أفراد مجتمع البحث.

خطوات جمع البيانات

تم جمع البيانات الميدانية من مجتمع البحث في شركة لدن وفق خطوات منظّمة على النحو الآتي:

1- التنسيق مع إدارة الشركة: تم التواصل مع الجهات المختصة في شركة لدن للاستثمار لشرح هدف

الدراسة ومتطلباتها، والحصول على الموافقة على توزيع الاستبانة على الموظفين في الأقسام المرتبطة

بمشاريع التطوير العقاري.

2- توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع: بعد التنسيق مع الإدارة، تم توزيع الاستبانة على جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الدراسة (الهندسة، المشتريات، المالية، التسويق والمبيعات، إدارة المشاريع، وغيرها من الوحدات ذات الصلة)، إما في صورة ورقية أو إلكترونية بحسب ما تتيحه ظروف العمل داخل الشركة.

3- متابعة الاستجابة: تم منح المبحوثين فترة زمنية مناسبة للإجابة على الاستبانة، مع تذكيرهم - عند الحاجة - بأهمية المشاركة، مع التأكيد على سرية البيانات، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

4- استرجاع الاستبانات وترميزها: بعد انتهاء المدة المخصصة، جرى جمع الاستبانات المسترجعة، واستبعاد ما لا يصلح للتحليل إن وُجد (مثل الاستبانات غير المكتملة بشكل كبير)، ثم تم ترميز الإجابات وإدخالها إلى برنامج إحصائي مناسب تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وسيتم في فصل عرض النتائج بيان العدد الفعلي للاستبانات التي تم الاعتماد عليها في التحليل، ونسبة الاستجابة من إجمالي الاستبانات التي وُزعت على مجتمع الدراسة.

حدود البحث:

تلتزم هذه الدراسة بعدد من الحدود التي يُراعى أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ويمكن بيانها على النحو الآتي:

1- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة لدن للاستثمار بالمملكة العربية السعودية، بوصفها حالة تطبيقية في مجال مشاريع التطوير العقاري، ولا تمتد لتشمل شركات أو قطاعات أخرى.

2- الحدود الزمنية:

تم تنفيذ الجانب الميداني للدراسة خلال فترة زمنية محددة من عام إجراء البحث، وعليه تعكس النتائج واقع اختلاف الخلفيات المهنية وفعالية التواصل والإنتاجية كما كان قائمًا في تلك الفترة، مع احتمال تغيير بعض الممارسات لاحقًا.

3- الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية فقط، هي:

- اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل.
 - فعالية التواصل بين أعضاء الفرق.
 - الإنتاجية كما تظهر في الالتزام بالمواعيد، وجودة المخرجات، وسرعة معالجة المشكلات.
- ولا تتناول متغيرات أخرى مؤثرة في الإنتاجية مثل أنماط القيادة أو نظم الحوافز أو الثقافة التنظيمية إلا بقدر ما ينعكس ضمناً في استجابات المشاركين.

4- الحدود البشرية:

يقتصر البحث على عدد محدود من العاملين في الأقسام المرتبطة بمشاريع التطوير العقاري داخل شركة لدن، حيث يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة أقل من (20) موظفًا، وتم استهدافهم جميعًا تقريبًا في إطار حصر شبه شامل. وبناءً على ذلك، تعبّر النتائج بدقة عن واقع هذه الحالة التطبيقية، لكنها لا تُعمّم عددًا على جميع شركات التطوير العقاري، ويمكن الاستفادة منها بوصفها مؤشرات وإضاءات أولية لبيئات عمل مشابهة.

طريقة التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات وترميزها، سيتم إدخال البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المناسبة (مثل SPSS) لاستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة المتغيرات وحجم مجتمع الدراسة. وتشمل هذه الأساليب ما يأتي:

الإحصاءات الوصفية: كحساب المتوسطات والوسيط والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية؛ وذلك لوصف خصائص العينة، وبيان مستويات المتغيرات الرئيسية في الدراسة (اختلاف الخلفيات المهنية، فعالية التواصل، الإنتاجية).

معاملات الارتباط: لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، وبخاصة العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية وفعالية التواصل من جهة، وبين فعالية التواصل والإنتاجية من جهة أخرى.

تحليل الفرضيات: باستخدام اختبارات إحصائية ملائمة لحجم العينة وطبيعة البيانات، مع التعامل مع النتائج بوصفها مؤشراً تفسيريّاً واستكشافياً في ضوء محدودية حجم مجتمع الدراسة، ولا سيما عند استكشاف الفروق في الاستجابات باختلاف القسم أو المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

وسنُعرض النتائج الإحصائية ونُفسّر في الفصل التالي بما ينسجم مع الإطار النظري وفروض الدراسة، مع الإشارة إلى حدود القوة الإحصائية الناتجة عن صِغر حجم مجتمع البحث.

الفصل الرابع:
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي شركة لدن للاستثمار. ويهدف هذا التحليل إلى اختبار فروض الدراسة وبيان طبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة: اختلاف الخلفيات المهنية (المتغير المستقل)، فعالية التواصل (المتغير الوسيط)، والإنتاجية (المتغير التابع). تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، حيث شملت الإجراءات تحليل الخصائص العامة للعينة، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات، ثم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر وفقاً للنموذج المفترض للدراسة. يعرض هذا الفصل النتائج بصورة منظمة تبدأ بالخصائص العامة للمشاركين، يليها وصف المتغيرات الرئيسة، ثم تحليل العلاقات الثنائية بينها، وصولاً إلى اختبار النموذج الإحصائي الكامل الذي يوضح أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية من خلال فعالية التواصل. كما يتضمن الفصل تفسيراً للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يمهد لعرض الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس.

تحليل البيانات:

أولاً: الخصائص العامة لأفراد العينة (البيانات الديموغرافية)

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من (17) موظفًا من موظفي شركة لدن للاستثمار، ممن يعملون في أقسام مختلفة ذات صلة مباشرة بمشاريع التطوير العقاري. وتُظهر نتائج تحليل التكرارات أن العينة تمثل مزيجًا متنوعًا من الأقسام والمستويات الوظيفية والخبرات العملية، بما يسمح بتكوين صورة واقعية عن طبيعة اختلاف الخلفيات المهنية ومستوى فعالية التواصل والإنتاجية داخل فرق العمل في الشركة.

تبين الجداول المبينة أدناه التوزيع التفصيلي لخصائص أفراد العينة من حيث القسم، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في شركة لدن، والمستوى التعليمي، وعدد المشاريع التي شارك بها كل موظف.

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب القسم

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
القسم	إدارة المشاريع	4	23.5%
	المشتريات	2	11.8%
	المالية	6	35.3%
	التسويق والمبيعات	5	29.4%
الإجمالي		17	100.0%

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	موظف تنفيذي / مختص	6	35.3%
	مشرف / رئيس قسم	5	29.4%
	مدير إدارة / مدير مشروع	6	35.3%
الإجمالي		17	100.0%

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب إجمالي سنوات

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من سنتين	1	5.9%
	من 5 - 10 سنوات	5	29.4%
	أكثر من 10 سنوات	11	64.7%
الإجمالي		17	100.0%

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة داخل الشركة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة داخل الشركة	من 1 - 3 سنوات	4	23.5%
	من 3 - 5 سنوات	7	41.2%
	أكثر من 5 سنوات	6	35.3%
الإجمالي		17	100.0%

جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	16	94.1%
	دبلوم عال / ماجستير	1	5.9%
الإجمالي		17	100.0%

جدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع التي شارك بها الموظف

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
عدد المشاريع التي شارك بها الموظف	أكثر من 5 مشاريع	17	%100.0
الإجمالي		17	%100.0

يتضح من الجداول المبينة أعلاه أن أفراد العينة موزعون على أربعة أقسام رئيسة داخل الشركة، مع تركيز نسبي في قسم المالية وقسم التسويق والمبيعات، بالإضافة إلى حضور ملحوظ لإدارة المشاريع والمشتريات، وهو ما يعكس إشراك الأقسام الأكثر ارتباطاً بدورة مشاريع التطوير العقاري. كما يظهر أن العينة تغطي المستويات الوظيفية الثلاثة الرئيسية (موظف تنفيذي/مختص، مشرف/رئيس قسم، مدير إدارة/مدير مشروع) بنسب متقاربة، بما يوفر مزيجاً من الرؤى التنفيذية والإشرافية والإدارية. وتبين النتائج أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية طويلة؛ إذ يشكل من لديهم 10 سنوات فأكثر من الخبرة الإجمالية النسبة الأكبر، إلى جانب نسبة معتبرة ممن تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، مما يعزز موثوقية تقييماتهم لواقع التواصل والإنتاجية في المشاريع. وبالمثل، تشير بيانات الخبرة داخل شركة لدن إلى وجود توازن بين من أمضوا عدة سنوات في الشركة ومن هم أقل خبرة داخلها، وهو ما يتيح الجمع بين منظور العاملين الأقدم والأحدث. ومن ناحية المستوى التعليمي، تظهر الغلبة الواضحة لحملة درجة البكالوريوس، مع نسبة محدودة من الحاصلين على دبلوم عالٍ أو ماجستير، وهو ما يتوافق مع طبيعة الوظائف التخصصية في الشركة. كما أن جميع أفراد العينة شاركوا في أكثر من خمسة مشاريع، مما يعني أن إجاباتهم مبنية على خبرة عملية متراكمة في العمل ضمن فرق مشاريع متعددة وليس على تصورات نظرية مجردة. وبذلك يمكن القول إن العينة توفر أساساً مناسباً لتحليل العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية وفعالية التواصل والإنتاجية في سياق عملي واقعي.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

يستعرض هذا الجزء المستوى العام لكل من متغيرات الدراسة الرئيسة كما عكستها استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما وردت في الجدول رقم (4-7).

جدول (4-7): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.55	3.95	اختلاف الخلفيات المهنية
0.69	2.63	فعالية التواصل
0.57	3.61	الإنتاجية

تُظهر النتائج أن متوسط درجات اختلاف الخلفيات المهنية بين الأقسام المشاركة في المشاريع بلغ حوالي (3.95) من (5)، وهو مستوى يميل إلى الارتفاع، بما يشير إلى إدراك واضح لدى المشاركين بوجود تباين ملحوظ في التخصصات والخبرات وزوايا النظر بين الأقسام العاملة في المشروع الواحد. ويعكس ذلك واقعاً عملياً تتقاطع فيه أدوار إدارة المشاريع والمالية والمشتريات والتسويق والمبيعات في بيئة عمل واحدة.

أما متوسط فعالية التواصل فقد بلغ نحو (2.63)، وهو مستوى يقع في المجال المنخفض إلى المتوسط، بما يدل على أن قنوات التواصل بين الأقسام، من حيث وضوح الرسائل وسرعة الاستجابة وتوحيد المصطلحات وتنظيم المتابعة، لا تزال تواجه قدرًا من التحديات في نظر أفراد العينة. وهذا ينسجم

مع ما تعكسه طبيعة العمل البيئي بين الأقسام من احتمالية حدوث فجوات في الفهم أو التنسيق ما لم تُدار عملية التواصل بصورة منهجية.

في المقابل، بلغ متوسط الإنتاجية قرابة (3.61)، وهو مستوى يميل إلى الارتفاع، بما يشير إلى أن المشاركين يقيمون أداء فرق العمل في المشاريع بصورة إيجابية نسبياً من حيث الالتزام بالمواعيد وجودة المخرجات وسرعة التعامل مع المشكلات. ويفهم من الجمع بين هذه النتائج أن العينة ترى إنتاجية جيدة رغم وجود تحديات في التواصل، وهو ما يعزز الحاجة إلى اختبار الدور الذي يمكن أن تلعبه فعالية التواصل في توجيه أثر اختلاف الخلفيات المهنية نحو نتائج أكثر استقراراً وكفاءة، كما سيتضح في تحليلات الارتباط والانحدار اللاحقة.

ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

اعتمد تحليل الارتباط في هذه الدراسة على المتغيرات الثلاثة في صورتها الكلية كما جرى احتسابها في برنامج SPSS، على النحو الآتي:

- **D_Total**: الدرجة الكلية لاختلاف الخلفيات المهنية بين الأقسام المشاركة في المشاريع، كما تعكسها استجابات أفراد العينة على بنود محور الخلفيات المهنية.
- **C_Total**: الدرجة الكلية لفعالية التواصل بين الأقسام، كما تقيسها بنود محور التواصل من حيث وضوح الرسائل وسرعة الاستجابة وتوحيد المصطلحات وتنظيم المتابعة.
- **P_Total**: الدرجة الكلية للإنتاجية، كما تعكسها بنود محور الإنتاجية المتعلقة بالوقت والجودة وسرعة حل المشكلات.

ويبين الجدول رقم (4-8) معاملات الارتباط (Pearson) بين هذه المتغيرات الثلاثة لاختبار قوة واتجاه العلاقات الثنائية بينها.

جدول (4-8): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الارتباط (Pearson)	اختلاف الخلفيات المهنية (D-Total)	التواصل (C-Total)	الإنتاجية (P-Total)
اختلاف الخلفيات المهنية (D-Total)	معامل الارتباط	1	- 0.624	- 0.561
	مستوى الدلالة		0.007	0.019
التواصل (C-Total)	معامل الارتباط	- 0.624	1	0.736
	مستوى الدلالة	0.007		<0.001
الإنتاجية (P-Total)	معامل الارتباط	-0.561	0.736	1
	مستوى الدلالة	0.019	<0.001	

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الخلفيات المهنية (D_Total) وفعالية التواصل (C_Total)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما حوالي ($r = -0.624$) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني أنه كلما ارتفع إدراك المشاركين لدرجة الاختلاف في الخلفيات المهنية وتقاطع الأقسام، انخفض مستوى فعالية التواصل كما يدركونه.

كما تبين وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الخلفيات المهنية (D_Total) والإنتاجية (P_Total)، حيث بلغ معامل الارتباط قرابة ($r = -0.561$)، وبلغت قيمة (Sig. = 0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أن زيادة حدة الاختلاف في

الخلفيات المهنية قد تقترن بانخفاض نسبي في مستوى الإنتاجية إذا لم تُدار هذه الاختلافات من خلال تواصل فعّال.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين فعالية التواصل (C_Total) والإنتاجية (P_Total)، حيث بلغ معامل الارتباط حوالي ($r = 0.736$) عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بما يعني أنه كلما تحسّن مستوى فعالية التواصل بين الأقسام، ارتفع مستوى الإنتاجية في فرق العمل. وتشكّل هذه النتائج تمهيدًا لاختبار نموذج الانحدار الخطي الذي يهدف إلى التحقق من كون فعالية التواصل حلقة وسيطة تفسّر أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية، كما سيُعرض في الفقرة التالية.

رابعاً: تحليل الانحدار لاختبار فروض الدراسة

استهدفت هذه الفقرة اختبار الفروض الإحصائية للدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بما يوضح الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية، ثم فحص دور فعالية التواصل كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

1- الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية

بيّن نموذج الانحدار الخطي البسيط بين اختلاف الخلفيات المهنية (D_Total) والإنتاجية (P_Total) وجود أثر مباشر دال إحصائيًا؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) نحو (0.561)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي (0.314)، أي إن اختلاف الخلفيات المهنية يفسّر ما يقارب (31.4%) من التباين في مستويات الإنتاجية كما يدركها أفراد العينة. كما أظهرت نتائج النموذج أن معامل الانحدار المعياري (Beta) لاختلاف الخلفيات المهنية كان سالبًا ودالًا إحصائيًا، مع قيمة معنوية

(Sig) أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن ارتفاع درجة الاختلاف في الخلفيات المهنية يرتبط بانخفاض معنوي في مستوى الإنتاجية عند عدم إدخال أي متغيرات وسيطة في النموذج.

جدول (9-4): تحليل الانحدار بين الخلفيات المهنية والإنتاجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.561 ^a	0.314	0.268	0.485
a. Predictors: (Constant), D_Total				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.614	1	1.614	6.872	0.019 ^b
	Residual	3.523	15	0.235		
	Total	5.138	16			
a. Dependent Variable: P_Total						
b. Predictors: (Constant), D_Total						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.876	0.872		6.741	<0.001

	D_Total	- 0.573	0.219	- 0.561	- 2.621	0.019
a. Predictors: (Constant), D_Total						

2- أثر اختلاف الخلفيات المهنية على فعالية التواصل (اختبار مسار وسيط)

لاختبار ما إذا كان اختلاف الخلفيات المهنية يؤثر على المتغير الوسيط، تم تقدير نموذج انحدار خطي بسيط بين اختلاف الخلفيات المهنية (D_Total) وفعالية التواصل (C_Total). وأظهرت النتائج أن قيمة (R) بلغت حوالي (0.624)، وأن معامل التحديد (R^2) يقارب (0.389)، بما يعني أن اختلاف الخلفيات المهنية يفسّر نحو (38.9%) من التباين في فعالية التواصل. كما كان معامل الانحدار المعياري (Beta) سالبًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.01)، الأمر الذي يدل على أن زيادة حدة الاختلاف في الخلفيات المهنية بين الأقسام ترتبط بانخفاض واضح في مستوى فعالية التواصل كما يدركه المشاركون.

جدول (4-10): تحليل الانحدار بين الخلفيات المهنية والتواصل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.624 ^a	0.390	0.249	0.559
a. Predictors: (Constant), D_Total				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.992	1	2.992	9.571	0.007 ^b
	Residual	4.689	15	0.313		
	Total	7.681	16			
a. Dependent Variable: C_Total						
b. Predictors: (Constant), D_Total						

Coefficients ^a						
Model		Unstand ardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.715	1.006		5.683	<0.001
	D_Total	- 0.781	0.252	- 0.624	- 3.094	0.007
a. Predictors: (Constant), C_Total						

3- أثر اختلاف الخلفيات المهنية وفعالية التواصل معاً على الإنتاجية

لاختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بالدور الوسيط لفعالية التواصل، تم تقدير نموذج

انحدار خطي متعدد بإدخال كل من اختلاف الخلفيات المهنية (D_Total) وفعالية التواصل

(C_Total) كمتغيرات مستقلة، والإنتاجية (P_Total) كمتغير تابع. وأظهرت نتائج النموذج

أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت نحو (0.747)، وأن معامل التحديد (R^2) حوالي

(0.558)، بما يعني أن المتغيرين يفسران معاً ما يقارب (55.8%) من التباين في مستوى

الإنتاجية. كما بيّن اختبار (F) أن النموذج الكلي دال إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.01)، بما يؤكد ملاءمته لتفسير التغير في الإنتاجية.

وعند فحص معاملات الانحدار المعيارية لكل متغير على حدة داخل النموذج، تبين أن معامل الانحدار المعياري لفعالية التواصل (C_Total) كان موجبًا ودالًا إحصائيًا (Beta موجبة مع قيمة Sig أقل من 0.05)، في حين انخفض معامل الانحدار المعياري لاختلاف الخلفيات المهنية (D_Total) وأصبح غير دال إحصائيًا بعد إدخال فعالية التواصل في النموذج.

تشير هذه النتيجة إلى أن الأثر الذي كان يظهر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية في النموذج البسيط لم يعد ظاهرًا بصورة مباشرة عند إدخال فعالية التواصل، وأن المتغير الذي يحتفظ بتأثير معنوي على الإنتاجية في النموذج الكلي هو فعالية التواصل وحدها. وبناءً على ذلك، يمكن تفسير النتائج على أنها تدعم وجود وساطة كاملة (Full Mediation) لفعالية التواصل في العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية؛ أي إن اختلاف الخلفيات المهنية يؤثر أولاً في فعالية التواصل، ثم تنتقل آثار هذا الاختلاف إلى الإنتاجية عبر مستوى فعالية التواصل داخل فرق العمل.

جدول (4-11): تحليل الانحدار بين الخلفيات المهنية والتواصل معاً على الإنتاجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.747 ^a	0.558	0.495	0.403
a. Predictors: (Constant), C_Total, D_Total				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.869	2	1.435	8.853	0.003 ^b
	Residual	2.269	14	0.162		
	Total	5.138	16			
a. Dependent Variable: C_Total						
b. Predictors: (Constant), D_Total						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.920	1.286		2.271	0.039
	D_Total	– 0.170	0.233	– 0.166	– 0.729	0.478
	C_Total	0.517	0.186	0.633	2.783	0.015
a. Dependent Variable: P_Total						

النتائج:

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي السابق يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1- مستوى متغيرات الدراسة: أظهرت النتائج أن أفراد العينة يدركون وجود اختلاف مرتفع نسبياً في

الخلفيات المهنية بين الأقسام العاملة في المشاريع، في حين جاء مستوى فعالية التواصل بين

الأقسام منخفضاً إلى متوسط، مقابل مستوى إنتاجية يميل إلى الارتفاع داخل فرق العمل.

2- العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية وفعالية التواصل: بينت معاملات الارتباط والانحدار أن

اختلاف الخلفيات المهنية يرتبط سلباً وبدرجة دالة إحصائية بفعالية التواصل، أي إن زيادة التباين

في التخصصات واللغة المهنية والأولويات بين الأقسام تقترن بانخفاض في وضوح الرسائل

وسرعة الاستجابة وتنسيق المتابعة.

3- العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية: أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة

إحصائية بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية عند اختبار الأثر المباشر وحده؛ حيث تبين

أن ارتفاع درجة الاختلاف المهني يرتبط بانخفاض في مستوى الإنتاجية كما يدركه المشاركون،

عندما لا يؤخذ متغير التواصل في الحسبان.

4- العلاقة بين فعالية التواصل والإنتاجية: كشفت النتائج عن علاقة طردية قوية ودالة إحصائية

بين فعالية التواصل والإنتاجية؛ إذ يرتبط تحسن وضوح التعليمات وسرعة الاستجابة وتوحيد

المصطلحات وتنظيم قنوات المتابعة بارتفاع ملموس في مستوى الإنتاجية داخل المشاريع.

5- الدور الوسيط لفعالية التواصل: أظهرت نماذج الانحدار المتعدد أن إدخال متغير فعالية التواصل

في النموذج يؤدي إلى اختفاء الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية، مع بقاء

أثر فعالية التواصل نفسه قوياً ودالاً إحصائياً. ويشير ذلك إلى أن فعالية التواصل تمارس دور

الوسيط الكامل تقريباً في العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية؛ أي إن تأثير الاختلافات المهنية لا ينتقل إلى الإنتاجية إلا عبر مستوى جودة التواصل بين الأقسام.

ثانياً: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

تتلاقى نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من التنوع المهني، وفعالية التواصل، وعلاقتهما بالأداء التنظيمي، كما تختلف عنها في بعض الجوانب المرتبطة بسياق التطبيق وطبيعة العينة.

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء دراسات التنوع المهني والفرق متعددة التخصصات أشارت نماذج الفرق المتنوعة التي تناولها كلٌّ من (Ilge, et al., 2005) في إطار IMOI إلى أن أثر التنوع في الخلفيات والخبرات على الأداء لا يكون تلقائياً موجباً أو سالباً، بل يتوقف على كيفية إدارة عمليات الفريق الداخلية، وفي مقدمتها التواصل والتنسيق. وذهب (Van Knippenberg, et al., 2004) إلى أن التنوع المهني يمكن أن يوسع قاعدة المعلومات ويثري الحلول، لكنه قد يولد في الوقت نفسه توترًا وصراعات فرعية إذا لم تُدار الفروق جيداً. تأتي نتائج دراستنا متسقة مع هذا الطرح؛ إذ أظهرت أن اختلاف الخلفيات المهنية في شركة لدن يرتبط سلباً بفعالية التواصل، وأن أثره المباشر على الإنتاجية عند تحليله بمعزل عن التواصل يأتي سالباً ودالاً، أي إن التنوع في صورته الحالية يميل إلى أن يكون عبئاً على الأداء أكثر من كونه مصدر قيمة، بسبب ما يرتبط به من صعوبات في الفهم المشترك والتنسيق بين الأقسام. وتتسم هذه النتيجة كذلك مع ما أظهرته بعض الدراسات العربية حول التنوع، مثل دراسة (السامعي، 2021) التي أشارت إلى أن غياب آليات واضحة لإدارة الاختلاف يؤدي إلى تكريس الفجوات بين العاملين بدلاً من تحويل الاختلاف إلى مصدر إبداع. غير أن دراستنا تقدم تفسيراً أكثر تحديداً لهذا الأثر من خلال الربط بين الاختلاف المهني والتواصل والإنتاجية في نموذج واحد.

ثانيًا: نتائج الدراسة في ضوء دراسات الاتصال وفعاليتها في الأداء تؤكد الدراسات التي ركزت على جودة التواصل داخل فرق العمل، مثل دراسة (Hoegl & Gemuenden, 2001) حول جودة الاتصال والعمل الجماعي في فرق المشاريع، أن وضوح المعلومات، وتكرار التفاعل، وسرعة الاستجابة، والاتفاق على لغة عمل مشتركة، ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشروع. وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة؛ إذ أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين فعالية التواصل والإنتاجية، وأن فعالية التواصل هي المتغير الذي يحتفظ بأثره الدال على الإنتاجية في النموذج الكلي. كما تتوافق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات العربية التي تناولت الاتصال التنظيمي، مثل دراسة (المقادي و امير، 2015؛ أحمد، 2020؛ بلال، 2024) حيث خلّصت جميعها إلى أن تحسين قنوات الاتصال، من حيث الوضوح والتنظيم واستخدام الوسائل الملائمة، يرتبط بتحسين ملموس في الأداء العام، سواء تمثل في الإنتاجية، أو جودة الخدمة، أو القدرة الابتكارية. نتائج دراستنا تؤكد هذا الاتجاه ولكن في سياق مشاريع تطوير عقاري، مع التركيز على مؤشرات عملية مثل الالتزام بالمواعيد وسرعة حل المشكلات.

ثالثًا: نتائج الدراسة في ضوء دراسات الاتصال كمتغير وسيط عدد من الدراسات السابقة عالج الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين مدخلات تنظيمية معينة ونتائج الأداء، كما في دراسة (شعيب، 2022)، التي بينت أن الأنظمة التقنية لا تنعكس على الأداء إلا بقدر ما تمر عبر قنوات تواصل فعالة تشرحها وتترجمها إلى ممارسات عملية. هذا التصور الوسيط ينسجم بقوة مع ما توصلت إليه دراستنا؛ إذ أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن الأثر المباشر لاختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية يختفي عند إدخال فعالية التواصل، وأن الطريق الفعلي الذي ينتقل من خلاله أثر الاختلاف المهني إلى الإنتاجية هو مستوى جودة التواصل بين الأقسام، بما يشير إلى وساطة كاملة تقريباً لفعالية التواصل. كما ينقطع هذا مع الأطر النظرية التي اعتمدت عليها دراستنا مثل منظور ثراء الوسيلة لدى (Daft & Lengel, 1986)، الذي يؤكد أن المهام المعقدة والتنسيق بين تخصصات متعددة تحتاج إلى قنوات غنية ومنظمة

حتى لا يتحوّل اختلاف الخلفيات إلى مصدر سوء فهم، ومع منظور الهوية الاجتماعية لدى (Turner,1987) الذي يوضح كيف يمكن أن تتحول الفروق المهنية إلى "نحن" إلى "هم" داخل المنظمة ما لم تُبن أرضية تواصل مشتركة.

رابعًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالرغم من انسجام نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام للأدبيات التي تؤكد أهمية التواصل في توجيه أثر التنوع على الأداء، إلا أنها تضيف بعدًا تطبيقيًا واضحًا في عدد من الجوانب، من أبرزها:

- 1- أنها اختبرت نموذج وساطة واضح يضع فعالية التواصل في قلب العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية داخل شركة سعودية عاملة في مشاريع التطوير العقاري، وهو سياق لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام في كثير من الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات أخرى أو على سياقات غريبة.
- 2- أنها استخدمت تعريفات تشغيلية قريبة من الواقع لأبعاد فعالية التواصل (وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، المصطلحات المشتركة، تنظيم القنوات والمتابعة)، وربطتها مباشرة بمؤشرات إنتاجية عملية، مما يجعل النتائج قابلة للترجمة إلى سياسات واتفاقات عمل بين الأقسام.
- 3- أنها جمعت بين أدبيات التنوع وأدبيات الاتصال في نموذج واحد، وأظهرت إحصائيًا من خلال الانحدار والارتباط أن المشكلة ليست في التنوع المهني ذاته، بقدر ما هي في كيفية إدارة هذا التنوع عبر قنوات تواصل فعّالة.

وبهذا يمكن القول إن الدراسة الحالية تؤكد ما ذهب إليه الأعمال السابقة في أن التواصل الجيد يرفع الأداء، لكنها تتقدم خطوة إضافية حين تجعل من التواصل حلقة تفسيرية رئيسة في فهم أثر اختلاف

الخلفيات المهنية على الإنتاجية، ضمن سياق عملي محدد يمكن البناء عليه في التوصيات والتطبيقات الإدارية.

التوصيات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، والتي بينت أن أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية يمر بدرجة كبيرة عبر فعالية التواصل بين الأقسام، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية لشركة لدن للاستثمار على النحو الآتي:

أولاً: توصيات عملية موجهة لشركة لدن للاستثمار:

1- تبني إطار منظم للتواصل بين الأقسام في المشاريع:

وضع آلية رسمية وواضحة للتواصل بين إدارات المشاريع والمالية والمشتريات والتسويق/المبيعات، تتضمن اجتماعات دورية محددة الهدف، ومحاضر موثقة بالقرارات والمسؤوليات، وقنوات اتصال معتمدة لكل مشروع، بما يقلل من ضياع الرسائل وتضارب التعليمات.

2- تصميم قاموس مصطلحات مشترك بين التخصصات

إعداد قائمة موحدة بالمصطلحات الفنية والمالية والتسويقية الرئيسة المستخدمة في مشاريع التطوير العقاري، يتفق عليها ممثلو الأقسام المختلفة، ويتم تعميمها على العاملين في المشاريع، بما يحد من سوء الفهم الناتج عن اختلاف الخلفيات المهنية واللغة التخصصية.

3- توحيد نماذج المراسلات والمتابعة في المشاريع

اعتماد نماذج قياسية موحدة لطلبات المعلومات، ومحاضر الاجتماعات، وتقارير التقدم، وقوائم الملاحظات، واستخدامها من جميع الأقسام، مع ربطها بآجال زمنية واضحة للرد والمتابعة، بما يعزز وضوح الرسائل وسرعة الاستجابة.

4- تنمية مهارات التواصل لدى القيادات الوسيطة

تنظيم برامج تدريبية أو ورش عمل قصيرة لرؤساء الأقسام ومديري المشاريع حول إدارة الفرق متعددة التخصصات، وأساليب التواصل الفعال، وكيفية التعامل مع اختلاف وجهات النظر المهنية، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه هذه الفئة في نقل وتفسير التعليمات بين الإدارة والفرق التنفيذية.

5- ربط مؤشرات التواصل بمؤشرات الإنتاجية في المشاريع

إدراج مؤشرات بسيطة لفعالية التواصل ضمن تقارير أداء المشاريع، مثل: متوسط زمن الرد بين الأقسام، نسبة الاجتماعات التي توثق بمحاضر، نسبة الملاحظات المغلقة خلال فترة زمنية محددة، وربط هذه المؤشرات بمستوى الالتزام بالجدول الزمني وجودة المخرجات، بما يعزز الوعي بالعلاقة المباشرة بين التواصل والإنتاجية.

6- تكوين فرق عمل مشتركة لمراجعة إجراءات المشاريع

تشكيل فرق صغيرة دائمة أو مؤقتة تضم ممثلين من الأقسام الرئيسية (المشاريع، المالية، المشتريات، التسويق/المبيعات) لمراجعة إجراءات العمل الحالية، وتحديد نقاط التعثر في التواصل، واقتراح تحسينات عملية تسهل التنسيق اليومي، بما يساعد على تحويل التنوع المهني من مصدر تعقيد محتمل إلى مصدر قوة يدعم نجاح المشاريع.

ثانياً: توصيات علمية وبحثية:

1. توسيع نطاق الدراسة على عينات أكبر وفي شركات أخرى

نظراً لصغر حجم العينة في هذه الدراسة واقتصارها على شركة واحدة، يُوصى بإجراء دراسات لاحقة على عينات أكبر، تشمل شركات تطوير عقاري أخرى داخل المملكة وخارجها، للتحقق من مدى ثبات نموذج الوساطة الذي أظهرته النتائج الحالية.

2. إضافة متغيرات تنظيمية أخرى إلى النموذج

يمكن في أبحاث مستقبلية إدخال متغيرات مثل ثقافة المنظمة، ونمط القيادة، ونظم الحوافز بوصفها متغيرات وسيطة أو معدّلة، لمعرفة ما إذا كانت تعزّز أو تضعف من دور التواصل في العلاقة بين اختلاف الخلفيات المهنية والإنتاجية.

3. استخدام أساليب تحليل أكثر تقدماً عند توافر حجم عينة أكبر

في حال توافر بيانات بأحجام عينات أكبر، يمكن استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة أكثر تعقيداً، وإدخال أبعاد إضافية لفعالية التواصل، بما يساعد على تطوير نموذج تفسيري أشمل.

4. إجراء دراسات نوعية (Qualitative) تكميلية

تُظهر النتائج أهمية الاستماع المباشر لتجارب العاملين في المشاريع، لذا يُوصى بإجراء مقابلات متعمقة أو مجموعات تركيز مع موظفين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، لاستكشاف أمثلة عملية على أثر الاختلاف المهني والتواصل على سير العمل، بما يدعم النتائج الكمية الحالية بأبعاد وصفية أكثر عمقاً.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد، تغريد (2020). دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان.

20، 559-583. مسترجع من: https://sjocs.journals.ekb.eg/article_159714.html

بلال، بسمة (2024). تكنولوجيا الاتصال وفعالية الأداء المهني للعلاقات العامة الإلكترونية في القطاع السياحي (المؤسسات السياحية نموذجاً). المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي. 5، 123-156. مسترجع من:

https://journals.ekb.eg/article_339822_3de369a930962ccbf069e19fd726e1d0.pdf

السامعي، سهى (2021). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية. مج 22، ع 1، 70 - 76. مسترجع من:

<https://services.kfu.edu.sa/ScientificJournal/ar/Home/ContentsDetails/10681?utm>

شعيب، حنين (2022). دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال. مج 9، ع 2، 185 -

224. مسترجع من: https://jcts.journals.ekb.eg/article_269824.html

مقدادي، تيسير، وأمير، محمد (2015). مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية. مجلة أبحاث. 3، 1-25. مسترجع من:

<https://ojs.abhath-ye.com/index.php/OJSABAHATH-YE/article/view/320>

Daft, R. L., و Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. Management Science. **32(5)**, 554 - 571.

https://www.researchgate.net/publication/227445746_Organizational_Information_Requirements_Media_Richness_and_Structural_Design

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). *Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence*. Organization Science, **12(4)**, 435 – 449.

https://www.researchgate.net/publication/228365985_Teamwork_Quality_and_the_Success_of_Innovative_Projects_A_Theoretical_Concept_and_Empirical_Evidence

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., & Jundt, D. (2005). *Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models*. Annual Review of Psychology, **56**, 517–543.

<https://faculty.washington.edu/mdj3/Publications/teamsinorgs.pdf>

Islam, Gazi. (2014). Social Identity Theory. In: Teo, T. (eds) **Encyclopedia of Critical Psychology**. Springer, New York, NY.

https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_289

Turner, John C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK; New York, NY, USA: B. Blackwell

<https://archive.org/details/rediscoveringsoc0000turn/page/n9/mode/2up>

Turner, J. R. (2006). Communication between the project manager and project sponsor. Project Management Today, June.

<https://archive.org/details/rediscoveringsoc0000turn/page/n9/mode/2up>

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). *Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda*. Journal of Applied Psychology, **89 (6)**, 1008–1022.

https://www.researchgate.net/publication/8142800_Work_Group_Diversity_and_Group_Performance_An_Integrative_Model_and_Research_Agenda

الملاحق

استمارة استبيان السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأعضاء الزملاء في شركة لدن للاستثمار
تحية طيبة وبعد،،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية لدراسة بعنوان: "أثر اختلاف الخلفيات المهنية على الإنتاجية: الدور الوسيط لفعالية التواصل دراسة تطبيقية على شركة لدن للاستثمار في المملكة العربية السعودية".

يركز هذا البحث على التعرف إلى مستوى اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل في الشركة، وفعالية التواصل بين الأقسام، وأثر ذلك في مستوى الإنتاجية داخل مشاريع الشركة. وتُستخدم البيانات التي سيتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم لأي غرض إداري أو وظيفي.

نؤكد لكم أن المشاركة اختيارية، وأن جميع الإجابات سرّية ومجهولة الاسم، ولن يُطلب منكم ذكر الاسم أو ما يكشف عن الهوية الشخصية، وسيُعرض التحليل في صورة إجمالية لا فردية. نرجو التفضل بالإجابة بكل موضوعية وصراحة، وأن تعبّر اختياراتكم عن الواقع الفعلي كما هو، لا كما يفترض أن يكون.

شاكرين لكم تعاونكم، وجزاكم الله خيراً.

Questionnaire

Dear Colleagues at Ladan Investment Company,

Greetings,

This questionnaire aims to collect field data for a study entitled: **The Impact of Differing Professional Backgrounds on Productivity: The Mediating Role of Communication Effectiveness an Applied Study on Ladan Investment Company in the Kingdom of Saudi Arabia.**

The study focuses on identifying the level of diversity in professional backgrounds within work teams in the company, the effectiveness of communication between departments, and the impact of these factors on productivity within the company s projects. The data collected will be used solely for academic research purposes and will not be used for any administrative or employment-related decisions.

Please note that your participation is voluntary, and all responses will be treated as confidential and anonymous. You will not be asked to provide your name or any information that could reveal your identity, and the results will be presented in aggregate form only, not at the individual level. We kindly ask you to answer with full objectivity and honesty, ensuring that your responses reflect the actual current situation as it is, not as it is ideally supposed to be. Thank you very much for your cooperation.

Thanks & Regards

تعليمات عامة

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع اختلاف الخلفيات المهنية بين الأقسام، وفعالية التواصل، ومستوى الإنتاجية في مشاريع الشركة، وذلك لأغراض بحثية علمية فقط.

يرجى مراعاة ما يلي عند الإجابة:

1. تحكيم الواقع الفعلي لا الصورة المثالية:

نرجو أن تكون إجاباتك مبنية على ما يحدث فعليًا في العمل اليومي داخل المشاريع، وليس على ما يفترض أن يكون، أو على ما تتمنى أن يكون، أو على ما تعتقد أن الإدارة تتوقعه.

2. الإجابة عن الواقع كما تراه في فريقك/مشاريعك:

المقصود بالأسئلة هو الوضع العام في فريق العمل والمشاريع التي تشارك فيها، وليس تقييمًا لشخصك أو لأدائك الفردي.

3. الصدق والشفافية:

لا توجد «إجابات صحيحة» أو «خاطئة»؛ المطلوب هو رأيك الصادق كما تدركه من خلال تجربتك، فدقة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مصداقية استجاباتك.

4. سرية البيانات:

جميع الإجابات سرّية تمامًا، ولن يُذكر اسمك أو ما يدل عليك في أي مرحلة من مراحل الدراسة، وستستخدم النتائج في صورة إجمالية لأغراض بحثية فقط.

5. طريقة الإجابة:

- في قسم البيانات العامة: ضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عنك.
- في بقية محاور الاستبانة: استخدم مقياس (1-5) كما هو موضح أمامك، واختَر الدرجة التي تعكس مدى موافقتك على كل عبارة.

شاكر لك تعاونك ووقتك، ومشاركتك تسهم في تكوين صورة أوضح عن واقع العمل داخل مشاريع الشركة.

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

1. القسم الذي تعمل به حالياً في شركة لدن للاستثمار:

☐ الهندسة ☐ المشتريات ☐ المالية ☐ التسويق والمبيعات ☐ أخرى (.....)

2. مستواك الوظيفي الحالي:

☐ موظف تنفيذي / مختص ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مدير إدارة / مدير مشروع ☐ مستوى آخر (.....)

3. عدد سنوات خبرتك العملية الإجمالية (داخل وخارج الشركة):

☐ أقل من سنتين ☐ من 2 إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

4. عدد سنوات عملك في شركة لدن للاستثمار:

☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات فأكثر

5. المؤهل العلمي الأعلى الذي تحمله:

☐ دبلوم بعد الثانوية ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي / ماجستير ☐ دكتوراه ☐ مؤهل آخر (.....)

6. عدد المشاريع التي شاركت فيها داخل شركة لدن (كموظف ضمن فريق عمل):

☐ مشروع واحد ☐ من 2 إلى 3 مشاريع ☐ من 4 إلى 5 مشاريع ☐ أكثر من 5 مشاريع

ثانياً: محاور الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات الآتية بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك، حيث أن المقياس يعني

التالي:

|| 1=لا أوافق بشدة || 2=لا أوافق || 3=محايد || 4=أوافق || 5=أوافق بشدة ||

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

المحور الأول: محور اختلاف الخلفيات المهنية داخل فرق العمل

#	العبارات	5 أو أوافق بشدة	4 أو أوافق	3 محايد	2 لا أوافق	1 لا أوافق بشدة
1	يتطلب عملي في المشاريع تعاونًا مستمرًا بين أكثر من قسم (مثل الهندسة، المشتريات، المالية، التسويق/المبيعات...)					
2	يضم فريق المشروع الذي أعمل ضمنه أعضاء ينتمون إلى أقسام مختلفة داخل الشركة					
3	ألاحظ وجود اختلاف في الخلفيات المهنية والتخصصات بين الأقسام التي أتعامل معها في المشروع الواحد					

1	2	3	4	5	العبارات	#
لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة		
					توجد فروق واضحة في اللغة المهنية والمصطلحات المستخدمة بين الأقسام المختلفة عند مناقشة أمور المشروع	4
					تختلف الأقسام التي أتعامل معها في زاوية النظر إلى أولويات المشروع (التركيز على الوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو رضا العميل)	5
					تظهر في الاجتماعات المشتركة للمشروع أساليب متباينة في تحليل المشكلات واتخاذ القراريين ممثلي الأقسام المختلفة	6
					أشعر أحياناً أن الخلفية المهنية لكل قسم تؤثر في طريقة فهمه لمتطلبات المشروع وتعليماته	7
					اختلاف الخلفيات المهنية بين الأقسام المشاركة في المشروع يؤثر بوضوح في طريقة سير العمل اليومي داخل المشروع	8

المحور الثاني: محور فعالية التواصل بين الأقسام داخل مشاريع الشركة

#	العبارات	5	4	3	2	1
		أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
1	التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالمشاريع تصلني عادةً بشكل واضح ومفهوم					
2	عندما يُطلب مني تنفيذ مهمة مرتبطة بالمشروع، تكون متطلبات المهمة ونتائجها المتوقعة محددة بشكل جيد					
3	في الاجتماعات المشتركة بين الأقسام، تكون الأهداف الرئيسية للاجتماع موضحة منذ البداية					
4	عند وجود استفسار لدي حول موضوع يخص المشروع، أتلقي رداً في وقت مناسب من الجهة أو الشخص المعني					
5	الأقسام الأخرى التي أتعامل معها في المشروع تتجاوب غالباً مع الطلبات أو الاستفسارات دون تأخير مبالغ فيه					
6	في حال ظهور مشكلة في المشروع، يتم التعامل معها ومتابعتها بسرعة عبر قنوات واضحة					

1	2	3	4	5	العبارات	#
لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة		
					توجد بين الأقسام المختلفة مصطلحات مشتركة مفهومة للجميع عند الحديث عن مراحل المشروع ومهامه	7
					في حال استخدام مصطلحات فنية متخصصة، يتم شرحها أو تبسيطها عند الحاجة لبقية الأقسام	8
					أشعر أن لغة التواصل بين الأقسام أقرب لأن تكون لغة عمل مشتركة وليست لغة كل قسم على حدة	9
					توجد قنوات تواصل محددة ومعروفة (اجتماعات، بريد إلكتروني، مجموعات عمل، ...) للتنسيق بين الأقسام في المشاريع	10
					يتم عقد اجتماعات دورية ومنظمة لمتابعة سير المشروع ومراجعة ما تم تنفيذه بين الأقسام	11
					هناك متابعة واضحة للقرارات المتفق عليها في الاجتماعات المشتركة، ويتم توثيقها أو تعميمها بشكل يساعد على تنفيذها	12

المحور الثالث: محور الإنتاجية داخل مشاريع الشركة

1	2	3	4	5	العبارات	#
لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة		
					ينجح فريق العمل الذي أنتمي إليه غالبًا في إنجاز المهام المطلوبة ضمن المواعيد المحددة للمشروع أو قريبًا منها	1
					في المشاريع التي أشارك فيها، يتم تسليم المخرجات الرئيسية في الوقت المتفق عليه مع الإدارة أو الجهات المعنية	2
					لا يحتاج العمل الذي ننفذه في فريقنا غالبًا إلى إعادة إنجاز بسبب تأخر أو بطء في التنفيذ	3
					تتميز المخرجات التي يقدمها فريقنا في المشاريع بأنها مطابقة بدرجة جيدة للمواصفات الفنية المطلوبة	4
					عدد الملاحظات أو الأخطاء التي تسجل على الأعمال التي ينجزها فريقنا في المشروع يكون في حدود مقبولة ويمكن التعامل معها بسهولة	5

1	2	3	4	5	العبارات	#
لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة		
					عندما تُسجَّل ملاحظات على الأعمال المنجزة، يتم تصحيحها في وقت مناسب دون تعطيل كبير لسير المشروع	6
					يستطيع فريق العمل الذي أنتهي إليه التعامل مع المشكلات الطارئة في المشروع بسرعة معقولة	7
					في حال ظهور عقبات أو تعارض بين مهام الأقسام المختلفة، يتم حلّها غالبًا بما يسمح باستمرار العمل دون تأخير طويل	8
					أشعر أن الاستفادة من وقت العمل داخل فريقنا عالية، بحيث يُقضى معظم الوقت في إنجاز مهام حقيقية مرتبطة بالمشروع	9
					بوجه عام، أرى أن مستوى إنتاجية فريق العمل الذي أنتهي إليه في مشاريع الشركة جيد مقارنة بما هو متوقع منّا	10

مع خالص الشكر والتقدير

Frequencies

Statistics

		يتطلب عملي في المشاريع تعاونا مستمرا بين أكثر من قسم (مثل الهندسة، المشتريات، المالية، التسويق/المبيعات ...)	يضم فريق المشروع الذي أعمل ضمنه أعضاء ينتمون إلى أقسام مختلفة داخل الشركة	ألاحظ وجود اختلاف في الخلفيات المهنية والتخصصات بين الأقسام التي أتعامل معها في المشروع الواحد	توجد فروق واضحة في اللغة المهنية والمصطلحات المستخدمة بين الأقسام المختلفة عند مناقشة أمور المشروع	تختلف الأقسام التي أتعامل معها في زاوية النظر إلى أولويات المشروع (التركيز على الوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو رضا العميل)
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.2353	4.2353	3.6471	3.2353	4.1176
Std. Deviation		.90342	.90342	.78591	1.14725	.92752
Minimum		3.00	3.00	3.00	1.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		تظهر في الاجتماعات المشتركة للمشروع أساليب متباينة في تحليل المشكلات واتخاذ القرار بين ممثلي الأقسام المختلفة	أشعر أحيانا أن الخلفية المهنية لكل قسم تؤثر في طريقة فهمه لمتطلبات المشروع وتعليماته	اختلاف الخلفيات المهنية بين الأقسام المشاركة في المشروع يؤثر بوضوح في طريقة سير العمل اليومي داخل المشروع	التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالمشاريع تصلني عادة بشكل واضح ومفهوم	عندما يُطلب مني تنفيذ مهمة مرتبطة بالمشروع، تكون متطلبات المهمة ونتائجها المتوقعة محددة بشكل جيد
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.8235	4.1765	4.1176	2.6471	1.9412
Std. Deviation		.88284	.88284	.92752	.99632	.89935
Minimum		3.00	3.00	2.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	4.00	3.00

Statistics

		في الاجتماعات المشتركة بين الأقسام، تكون الأهداف الرئيسية للاجتماع موضحة منذ البداية	عند وجود استفسار لدي حول موضوع يخص المشروع، ألتقي ردا في وقت مناسب من الجهة أو الشخص المعني	الأقسام الأخرى التي أتعامل معها في المشروع تتجارب غالبا مع الطلبات أو الاستفسارات دون تأخير مبالغ فيه	في حال ظهور مشكلة في المشروع، يتم التعامل معها ومتابعتها بسرعة عبر قنوات واضحة	توجد بين الأقسام المختلفة مصطلحات مشتركة مفهومة للجميع عند الحديث عن مراحل المشروع ومهامه
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.7647	3.1176	3.0000	3.2353	2.1765
Std. Deviation		.97014	1.26897	1.22474	.97014	1.13111
Minimum		1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Maximum		4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		هناك متابعة واضحة للقرارات المتفق عليها في الاجتماعات المشتركة، ويتم توثيقها أو تعميمها بشكل يساعد على تنفيذها	يتم عقد اجتماعات دورية ومنظمة لمتابعة سير المشروع ومراجعة ما تم تنفيذه بين الأقسام	توجد قنوات تواصل محددة ومعروفة (اجتماعات، بريد إلكتروني، مجموعات عمل، ...) للتنسيق بين الأقسام في المشاريع	أشعر أن لغة التواصل بين الأقسام أقرب لأن تكون لغة عمل مشتركة وليست لغة كل قسم على حدة	في حال استخدام مصطلحات فنية متخصصة، يتم شرحها أو تبسيطها عند الحاجة لبقية الأقسام
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.0000	4.1176	1.8235	2.2353	3.5294
Std. Deviation		1.50000	1.05370	1.07444	1.20049	1.06757
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	4.00	5.00	5.00

Statistics

		عدد الملاحظات أو الأخطاء التي تُسجل على الأعمال التي ينفذها فريقنا في المشروع يكون في حدود مقبولة ويمكن التعامل معها بسهولة	تتميز المخرجات التي يقدمها فريقنا في المشاريع بأنها مطابقة بدرجة جيدة للمواصفات الفنية المطلوبة	لا يحتاج العمل الذي ننفذه في فريقنا غالباً إلى إعادة إنجاز بسبب تأخر أو بطء في التنفيذ	في المشاريع التي أشارك فيها، يتم تسليم المخرجات الرئيسية في الوقت المتفق عليه مع الإدارة أو الجهات المعنية	ينجح فريق العمل الذي أنتمي إليه غالباً في إنجاز المهام المطلوبة ضمن المواعيد المحددة للمشروع أو قريباً منها
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1765	3.6471	4.1176	3.7647	4.1765
Std. Deviation		.80896	.93148	.33211	.75245	.95101
Minimum		3.00	2.00	4.00	2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		بوجه عام، أرى أن مستوى إنتاجية فريق العمل الذي أنتمي إليه في مشاريع الشركة جيد مقارنة بما هو متوقع متاً	أشعر أن الاستفادة من وقت العمل داخل فريقنا عالية، بحيث يُقضى معظم الوقت في إنجاز مهام حقيقية مرتبطة بالمشروع	في حال ظهور عقبات أو تعارض بين مهام الأقسام المختلفة، يتم حلها غالباً بما يسمح باستمرار العمل دون تأخير طويل	يستطيع فريق العمل الذي أنتمي إليه التعامل مع المشكلات الطارئة في المشروع بسرعة معقولة	عندما تُسجل ملاحظات على الأعمال المنجزة، يتم تصحيحها في وقت مناسب دون تعطيل كبير لسير المشروع
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.3529	2.2941	3.2353	3.0000	3.3529
Std. Deviation		.86177	1.10480	1.39326	.93541	1.16946
Minimum		2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Frequency Table

يتطلب عملي في المشاريع تعاونًا مستمرًا بين أكثر من قسم (مثل الهندسة، المشتريات، المالية، التسويق/المبيعات...)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	29.4	29.4	29.4
	أوافق	3	17.6	17.6	47.1
	أوافق بشدة	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

يضم فريق المشروع الذي أعمل ضمنه أعضاء ينتمون إلى أقسام مختلفة داخل الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	29.4	29.4	29.4
	أوافق	3	17.6	17.6	47.1
	أوافق بشدة	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

ألاحظ وجود اختلاف في الخلفيات المهنية والتخصصات بين الأقسام التي أتعامل معها في المشروع الواحد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	52.9	52.9	52.9
	أوافق	5	29.4	29.4	82.4
	أوافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

توجد فروق واضحة في اللغة المهنية والمصطلحات المستخدمة بين الأقسام المختلفة عند مناقشة أمور المشروع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	لا أوافق	4	23.5	23.5	29.4
	محايد	4	23.5	23.5	52.9
	أوافق	6	35.3	35.3	88.2
	أوافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

تختلف الأقسام التي أتعامل معها في زاوية النظر إلى أولويات المشروع (التركيز على الوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو رضا العميل)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	3	17.6	17.6	23.5
	أوافق	6	35.3	35.3	58.8
	أوافق بشدة	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

تظهر في الاجتماعات المشتركة للمشروع أساليب متباينة في تحليل المشكلات واتخاذ القرار بين ممثلي الأقسام المختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	47.1	47.1	47.1
	أوافق	4	23.5	23.5	70.6
	أوافق بشدة	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

أشعر أحياناً أن الخلفية المهنية لكل قسم تؤثر في طريقة فهمه لمتطلبات المشروع وتعليماته

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	29.4	29.4	29.4
	أوافق	4	23.5	23.5	52.9
	أوافق بشدة	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

اختلاف الخلفيات المهنية بين الأقسام المشاركة في المشروع يؤثر بوضوح في طريقة سير العمل اليومي داخل المشروع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	3	17.6	17.6	23.5
	أوافق	6	35.3	35.3	58.8
	أوافق بشدة	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالمشاريع تصلني عادة بشكل واضح ومفهوم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	لا أوافق	3	17.6	17.6	35.3
	محايد	8	47.1	47.1	82.4
	أوافق	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

عندما يُطلب مني تنفيذ مهمة مرتبطة بالمشروع، تكون متطلبات المهمة ونتائجها المتوقعة محددة بشكل جيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	41.2	41.2	41.2
	لا أوافق	4	23.5	23.5	64.7
	محايد	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

في الاجتماعات المشتركة بين الأقسام، تكون الأهداف الرئيسية للاجتماع موضحة منذ البداية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	52.9	52.9	52.9
	لا أوافق	4	23.5	23.5	76.5
	محايد	3	17.6	17.6	94.1
	أوافق	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

عند وجود استفسار لدي حول موضوع يخص المشروع، أتلقي ردا في وقت مناسب من الجهة أو الشخص المعني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	لا أوافق	2	11.8	11.8	29.4
	محايد	3	17.6	17.6	47.1
	أوافق	8	47.1	47.1	94.1
	أوافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

الأقسام الأخرى التي أتعامل معها في المشروع تتجاوب غالباً مع الطلبات أو الاستفسارات دون تأخير مبالغ فيه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	11.8	11.8	11.8
	لا أوافق	5	29.4	29.4	41.2
	محايد	2	11.8	11.8	52.9
	أوافق	7	41.2	41.2	94.1
	أوافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

في حال ظهور مشكلة في المشروع، يتم التعامل معها ومتابعتها بسرعة عبر قنوات واضحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	4	23.5	23.5	23.5
	محايد	7	41.2	41.2	64.7
	أوافق	4	23.5	23.5	88.2
	أوافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

توجد بين الأقسام المختلفة مصطلحات مشتركة مفهومة للجميع عند الحديث عن مراحل المشروع ومهامه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
	لا أوافق	4	23.5	23.5	58.8
	محايد	6	35.3	35.3	94.1
	أوافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

في حال استخدام مصطلحات فنية متخصصة، يتم شرحها أو تبسيطها عند الحاجة لبقية الأقسام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	لا أوافق	1	5.9	5.9	11.8
	محايد	6	35.3	35.3	47.1
	أوافق	6	35.3	35.3	82.4
	أوافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

أشعر أن لغة التواصل بين الأقسام أقرب لأن تكون لغة عمل مشتركة وليست لغة كل قسم على حدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
	لا أوافق	4	23.5	23.5	58.8
	محايد	5	29.4	29.4	88.2
	أوافق	1	5.9	5.9	94.1
	أوافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

توجد قنوات تواصل محددة ومعروفة (اجتماعات، بريد إلكتروني، مجموعات عمل، ...) للتنسيق بين الأقسام في المشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	52.9	52.9	52.9
	لا أوافق	4	23.5	23.5	76.5
	محايد	2	11.8	11.8	88.2
	أوافق	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

يتم عقد اجتماعات دورية ومنظمة لمتابعة سير المشروع ومراجعة ما تم تنفيذه بين الأقسام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	2	11.8	11.8	17.6
	أوافق	7	41.2	41.2	58.8
	أوافق بشدة	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

هناك متابعة واضحة للقرارات المتفق عليها في الاجتماعات المشتركة، ويتم توثيقها أو تعميمها بشكل يساعد على تنفيذها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	58.8	58.8	58.8
	لا أوافق	3	17.6	17.6	76.5
	أوافق	2	11.8	11.8	88.2
	أوافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

ينجح فريق العمل الذي أنتمي إليه غالباً في إنجاز المهام المطلوبة ضمن المواعيد المحددة للمشروع أو قريباً منها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	3	17.6	17.6	23.5
	أوافق	5	29.4	29.4	52.9
	أوافق بشدة	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

في المشاريع التي أشارك فيها، يتم تسليم المخرجات الرئيسية في الوقت المتفق عليه مع الإدارة أو الجهات المعنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	4	23.5	23.5	29.4
	أوافق	10	58.8	58.8	88.2
	أوافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

لا يحتاج العمل الذي ننفذه في فريقنا غالباً إلى إعادة إنجاز بسبب تأخر أو بطء في التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	88.2	88.2	88.2
	أوافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

تتميز المخرجات التي يقدمها فريقنا في المشاريع بأنها مطابقة بدرجة جيدة للمواصفات الفنية المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	8	47.1	47.1	52.9
	أوافق	4	23.5	23.5	76.5
	أوافق بشدة	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

عدد الملاحظات أو الأخطاء التي تُسجّل على الأعمال التي ينجزها فريقنا في المشروع يكون في حدود مقبولة ويمكن التعامل معها بسهولة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	23.5	23.5	23.5
	أوافق	6	35.3	35.3	58.8
	أوافق بشدة	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

عندما تُسجّل ملاحظات على الأعمال المنجزة، يتم تصحيحها في وقت مناسب دون تعطيل كبير لسير المشروع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	لا أوافق	3	17.6	17.6	23.5
	محايد	5	29.4	29.4	52.9
	أوافق	5	29.4	29.4	82.4
	أوافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

يستطيع فريق العمل الذي أُنتمي إليه التعامل مع المشكلات الطارئة في المشروع بسرعة معقولة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	لا أوافق	3	17.6	17.6	23.5
	محايد	9	52.9	52.9	76.5
	أوافق	3	17.6	17.6	94.1
	أوافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

في حال ظهور عقبات أو تعارض بين مهام الأقسام المختلفة، يتم حلها غالباً بما يسمح باستمرار العمل دون تأخير طويل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	لا أوافق	2	11.8	11.8	29.4
	محايد	3	17.6	17.6	47.1
	أوافق	6	35.3	35.3	82.4
	أوافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

أشعر أن الاستفادة من وقت العمل داخل فريقنا عالية، بحيث يُقضى معظم الوقت في إنجاز مهام حقيقية مرتبطة بالمشروع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	لا أوافق	4	23.5	23.5	52.9
	محايد	7	41.2	41.2	94.1
	أوافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

بوجه عام، أرى أن مستوى إنتاجية فريق العمل الذي أنتمي إليه في مشاريع الشركة جيد مقارنة بما هو متوقع منا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	5.9	5.9	5.9
	محايد	1	5.9	5.9	11.8
	أوافق	6	35.3	35.3	47.1
	أوافق بشدة	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D_Total	17	3.13	4.88	3.9485	.55386
C_Total	17	1.50	4.08	2.6324	.69288
P_Total	17	2.40	4.50	3.6118	.56666
Valid N (listwise)	17				

Correlations

Correlations

		D_Total	C_Total	P_Total
D_Total	Pearson Correlation	1	-.624 ^{**}	-.561 [*]
	Sig. (2-tailed)		.007	.019
	N	17	17	17
C_Total	Pearson Correlation	-.624 ^{**}	1	.736 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	.007		<.001
	N	17	17	17
P_Total	Pearson Correlation	-.561 [*]	.736 ^{***}	1
	Sig. (2-tailed)	.019	<.001	
	N	17	17	17

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

^{***}. Correlation at 0.001(2-tailed)

Pearson Correlations

 **Highly Positive** : (None)

 **Positive** : (C_Total <---> P_Total)

 **No Linear Correlation** : (None)

 **Negative** : (D_Total <---> C_Total), (D_Total <---> P_Total)

 **Highly Negative** : (None)

Note: Curated Help is calculated based on actual cell values, not the formatted values.

Frequencies

[DataSet1] F:\# Karam Milhem\MBA\Midocean\Untitled1.sav

		Statistics				
		القسم	المستوى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة الإجمالية	عدد سنوات الخبرة بشركة لدن	المستوى التعليمي
N	Valid	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0

		عدد المشاريع التي تم المشاركة بها
N	Valid	17
	Missing	0

Frequency Table

		القسم			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المشاريع	4	23.5	23.5	23.5
	المشتريات	2	11.8	11.8	35.3
	المالية	6	35.3	35.3	70.6
	التسويق والمبيعات	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

		المستوى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف تنفيذي / مختص	6	35.3	35.3	35.3
	مشرف / رئيس قسم	5	29.4	29.4	64.7
	مدير إدارة / مدير مشروع	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

		عدد سنوات الخبرة الإجمالية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنتين	1	5.9	5.9	5.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	29.4	29.4	35.3
	10 سنوات فأكثر	11	64.7	64.7	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة بشركة لن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى أقل من 3 سنوات	4	23.5	23.5	23.5
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	7	41.2	41.2	64.7
	5 سنوات فأكثر	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	16	94.1	94.1	94.1
	دبلوم عال / ماجستير	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

عدد المشاريع التي تم المشاركة بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أكثر من 5 مشاريع	17	100.0	100.0	100.0

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	D_Total ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: P_Total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.314	.268	.48466

a. Predictors: (Constant), D_Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.614	1	1.614	6.872	.019 ^b
	Residual	3.523	15	.235		
	Total	5.138	16			

a. Dependent Variable: P_Total

b. Predictors: (Constant), D_Total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.876	.872		6.741	<.001
	D_Total	-.573	.219	-.561	-2.621	.019

a. Dependent Variable: P_Total

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	D_Total ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: C_Total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.390	.349	.55913

a. Predictors: (Constant), D_Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.992	1	2.992	9.571	.007 ^b
	Residual	4.689	15	.313		
	Total	7.681	16			

a. Dependent Variable: C_Total

b. Predictors: (Constant), D_Total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.715	1.006		5.683	<.001
	D_Total	-.781	.252	-.624	-3.094	.007

a. Dependent Variable: C_Total

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C_Total, D_Total ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: P_Total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.495	.40254

a. Predictors: (Constant), C_Total, D_Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.869	2	1.435	8.853	.003 ^b
	Residual	2.269	14	.162		
	Total	5.138	16			

a. Dependent Variable: P_Total

b. Predictors: (Constant), C_Total, D_Total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.920	1.286		2.271	.039
	D_Total	-.170	.233	-.166	-.729	.478
	C_Total	.517	.186	.633	2.783	.015

a. Dependent Variable: P_Total

Abstract

This study aims to examine the impact of differing professional backgrounds within work teams on productivity at Ladan Investment Company, and to identify the mediating role of communication effectiveness between departments. The study stems from the nature of real estate development projects, in which the roles of project management, finance, procurement, and marketing/sales intersect, creating diversity in specializations and professional language within the same team.

The study adopted a descriptive–analytical approach and relied on a questionnaire administered to a sample of 17 employees from the main departments involved in the company’s projects. The questionnaire covered three main dimensions: diversity of professional backgrounds, communication effectiveness, and productivity. Data were analyzed using SPSS through descriptive statistics, correlation analysis, and simple and multiple linear regression.

The findings indicated a relatively high perceived level of diversity in professional backgrounds, alongside a medium-to-low level of communication effectiveness, while productivity was evaluated at a level tending toward high. The results also showed a significant negative relationship between diversity of professional backgrounds and each of communication effectiveness and productivity, and a strong positive relationship between communication effectiveness and productivity. Regression models further revealed that the effect of diversity of professional backgrounds on productivity is transmitted almost entirely through communication effectiveness, confirming its mediating role in this relationship.

The study recommends enhancing communication effectiveness by organizing communication channels between departments, standardizing correspondence and follow-up templates, developing a shared glossary of key terms, strengthening communication skills among middle managers, and linking communication indicators to productivity levels in the company’s projects.

Keywords: professional backgrounds, communication effectiveness, productivity, work teams, Ladan Investment Company.

Midocean University



College of Management

Master of Business Administration

**The Effect of Professional Background Diversity on Productivity:
The Mediating Role of Communication Effectiveness–
An Applied Study on Ladun Investment Company in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Karam Omar Milhem

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2025