

أثر الاتصال بين الثقافات على نجاح مشاريع البرمجيات: دراسة حالة على شركات قطاع تقنية المعلومات في الرياض

اسم الطالب

سامح محمد علي قويدر

الرقم الجامعي

221001151

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
5	1.1..... المقدمة:	
8	1.2..... مشكلة البحث:	
8	1.2.1..... الفجوات النظرية:	
8	1.2.2..... الفجوات العملية:	
9	1.3..... أهمية البحث:	
9	1.3.1..... الأهمية النظرية:	
9	1.3.2..... الأهمية العلمية:	
10	1.4..... أسئلة البحث:	
10	1.5..... أهداف البحث:	
11	1.6..... فرضيات البحث:	
11	1.7..... نموذج البحث:	
12	1.8..... منهجية البحث:	
13	1.9..... الدراسة الميدانية:	
14	1.10..... مخطط البحث:	
16	2..... الفصل الثاني: الإطار النظري	
16	2.1..... المقدمة:	
17	2.2..... المتغير الأول: التواصل عبر الثقافات	
20	2.2.1..... التنوع الثقافي وأثره.....	
	2.3..... العلاقة بين التواصل الثقافي المتعدد ونجاح المشاريع	
21	البرمجية	
21	2.3.1..... تعزيز الفهم والانسجام داخل فرق العمل.....	
22	2.3.2..... دعم التعاون والابتكار.....	
22	2.3.3..... تقليل المخاطر وتحسين جودة القرارات.....	
22	2.3.4..... إدارة النزاعات والتفاوض.....	
22	2.3.5..... تحسين تفاعل أصحاب المصلحة ورضاهم.....	
23	2.3.6..... تعزيز إدارة المعرفة ونقل الخبرات.....	
23	2.3.7..... دفع نجاح المشروع وأداء المنظمة.....	

23	الأطر والنماذج في التواصل عبر الثقافات.....	2.4
23	إطار هول للتواصل بين الثقافات (Hall, 1976).....	2.4.1
24	أبعاد هوفستيد الثقافية (Hofstede, 1980).....	2.4.2
	التحديات الرئيسية للتواصل عبر	2.4.3
25	الثقافات في قطاع تقنية المعلومات بالرياض	
	الحلول المقترحة لتعزيز فعالية	2.4.4
25	التواصل في قطاع تقنية المعلومات بالرياض	
27	2.5.....المراجع:.....	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	11
2	ملخص منهجية البحث (المصدر الباحث)	12

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل البيئة العالمية الحالية للأعمال، لا يعتمد نجاح مشاريع البرمجيات فقط على القوة التكنولوجية، بل أيضاً على فعالية وكفاءة التعاون والتواصل بين الفرق المتنوعة. يُعد قطاع تقنية المعلومات في طليعة التقدم التكنولوجي، ويشمل التعاون بين محترفين من خلفيات وثقافات متعددة (Smith, 2018). لذلك، فإن فهم أثر الاتصال بين الثقافات على نجاح مشاريع البرمجيات يُعد أمراً بالغ الأهمية، لا سيما في المناطق التي تنتشر فيها التنوعات الثقافية. وقد تناول هذا البحث تعقيدات الاتصال بين الثقافات ضمن سياق قطاع تقنية المعلومات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتعد الرياض مركزاً اقتصادياً رئيسياً في منطقة الشرق الأوسط، وتستضيف صناعة تقنية معلومات متنامية شهدت نمواً سريعاً في السنوات الأخيرة. ومع وجود قوة عاملة متنوعة ثقافياً، يصبح التواصل الفعال والتعاون من المحددات الرئيسة لنجاح المشاريع.

شهدت المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، تبنت خلالها التكنولوجيا الحديثة كجزء من استراتيجيات التنويع الاقتصادي. ويُتوقع أن يلعب قطاع تقنية المعلومات دوراً محورياً في هذا التحول، مسهماً بشكل كبير في التنمية الاقتصادية للبلاد، ومؤدياً إلى نسيج ثقافي غني داخل هذا القطاع (Williams, 2019). وتتميز مشاريع تقنية المعلومات بطبيعتها التعاونية، حيث تتطلب من الفرق العمل بسلاسة عبر المواقع الجغرافية المختلفة. وفي السياق العالمي، لا يقتصر الاتصال الفعال على نقل المعلومات فقط، بل يشمل أيضاً فهم الفروقات الثقافية، وأساليب العمل، واختلافات اللغة. إذ إن التنوع الثقافي يولد فرصاً وتحديات تؤثر بشكل كبير على فشل أو نجاح مشاريع البرمجيات.

على الرغم من وفرة الأدبيات حول الاتصال بين الثقافات في السياق التجاري، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز تحديداً على تأثيره في نجاح مشاريع البرمجيات في قطاع تقنية المعلومات داخل المملكة. وفهم هذه الديناميكيات يُعد ضرورياً للشركات العاملة في المنطقة لتحسين استراتيجيات

إدارة المشاريع، وتعزيز العمل الجماعي، وتحقيق معدلات نجاح أعلى في تطوير البرمجيات. ويهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل شامل لتأثير الاتصال بين الثقافات على نتائج مشاريع البرمجيات. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء المعرفة النظرية وتقديم رؤى عملية لشركات تقنية المعلومات في الرياض تسعى لتحسين نهجها في إدارة المشاريع.

تتميز المملكة العربية السعودية بتقاليدها العريقة وتاريخها الغني، وقد شهدت تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة مدفوعة بجهود التنويع الاقتصادي التي تم تحديدها في رؤية السعودية 2030. وقد أصبح قطاع تقنية المعلومات من المحركات الرئيسة لهذا التحول، مما جذب مجموعة متنوعة من المواهب محلياً ودولياً. ويُسهم المحترفون من خلفيات مختلفة في هذا القطاع من خلال تقديم خبراتهم المتنوعة، مما يخلق بيئة عمل متعددة الأساليب ووجهات النظر. لذا، فإن فهم التنوع الثقافي في قطاع تقنية المعلومات في المملكة أمر ضروري لفهم التعقيدات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ مشاريع البرمجيات (Saudi Vision 2030, 2016). وتشمل هذه التعقيدات اختلاف أساليب الاتصال، وتعدد اللغات، وتنوع أساليب حل المشكلات، مما يؤثر في ديناميكيات فرق العمل. ومع تزايد انخراط شركات تقنية المعلومات السعودية في تواصل على المستوى العالمي، وتقديمها لخدمات لعملاء دوليين، يصبح التمكن من التعامل مع تحديات الاتصال بين الثقافات أمراً استراتيجياً (TechHub Jeddah, 2022).

وقد جعل التقدم السريع في التكنولوجيا والعولمة من الضروري للشركات، وخصوصاً في قطاع تقنية المعلومات، أن تتبنى أساليب عمل جديدة. إن دمج فرق متعددة الثقافات يقدم فرصاً وتحديات في آن واحد. ويُعد الاتصال الفعال بين الثقافات أمراً بالغ الأهمية لنجاح مشاريع البرمجيات، لأنه يسهل التعاون، والابتكار، وحل المشكلات. فعندما يفهم أعضاء الفريق ويقدرّون اختلافاتهم الثقافية، يؤدي ذلك إلى بيئة عمل أكثر انسجاماً وإنتاجية (Williams, 2019). وعلى النقيض، فإن سوء الفهم أو التصورات الخاطئة الناتجة عن الفروقات الثقافية قد يؤدي إلى تأخير المشاريع وزيادة التكاليف وفشل المشروع.

ويُعد فهم أساليب الاتصال المختلفة من الجوانب المهمة للاتصال بين الثقافات. فبعض الثقافات تفضل الاتصال المباشر والصريح، بينما تعتمد ثقافات أخرى على السياق والإشارات غير اللفظية. وفي قطاع تقنية المعلومات، حيث تُعد الدقة والوضوح أمرين أساسيين، يمكن أن تؤدي هذه الاختلافات إلى سوء فهم إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد (Smith, 2018). لذا، يجب على مديري المشاريع في قطاع تقنية المعلومات في الرياض أن يكونوا قادرين على التعامل مع هذه الفروقات لضمان التفاهم بين جميع أعضاء الفريق.

ويعتمد نجاح مشاريع البرمجيات في بيئة متعددة الثقافات مثل الرياض على بناء الثقة بين أعضاء الفريق. وتُبنى الثقة عادةً من خلال التواصل المستمر والمنفتح، والاحترام المتبادل، والفهم المشترك. وفي السياق الثقافي المتنوع، قد تستغرق عملية بناء الثقة وقتاً أطول نظراً لاختلاف المعايير الثقافية والتوقعات. ومع ذلك، فعندما تُبنى هذه الثقة، فإنها تعزز العمل الجماعي، وتزيد من الإبداع، وتقوي الالتزام بأهداف المشروع.

كما يشير البحث إلى أهمية التدريب على الكفاءة الثقافية لمتخصصي تقنية المعلومات. فمن خلال تزويد أعضاء الفريق بالمهارات اللازمة للتعامل مع الفروقات الثقافية، يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة عمل أكثر شمولية وفعالية. وتشمل هذه البرامج التدريبية موضوعات مثل الوعي الثقافي، واستراتيجيات الاتصال، وحل النزاعات، وحل المشكلات بشكل تعاوني. ويمكن أن تحسن هذه البرامج أداء المشاريع بشكل كبير عن طريق تقليل الحواجز الثقافية وتعزيز التماسك بين الفريق (TechHub Jeddah, 2022).

ونظراً للطبيعة الديناميكية لقطاع تقنية المعلومات في الرياض، والذي تقوده رؤية السعودية 2030، فإن التكيف المستمر والتعلم يصبحان أمرين ضروريين. ومع زيادة استقطاب المواهب العالمية، تحتاج شركات تقنية المعلومات إلى مواكبة أفضل الممارسات في الاتصال بين الثقافات وإدارة المشاريع (Trompenaars, 2012). ويمكن أن يساعد هذا التعلم المستمر المؤسسات في الحفاظ على ميزة تنافسية وتحقيق نجاح مستدام في مشاريع البرمجيات.

كما أن القدرة على إدارة التوقعات تعد من العناصر الحاسمة في بيئة متعددة الثقافات. فالثقافات المختلفة تحمل رؤى مختلفة حول المواعيد النهائية والتغذية الراجعة وتوازن الحياة والعمل. على سبيل المثال، في بعض الثقافات يُعد الالتزام بالمواعيد النهائية دليلاً على الاحترافية، بينما تفضل ثقافات أخرى المرونة. ومن الضروري لمديري المشاريع في الرياض فهم هذه الفروقات الثقافية لتحديد توقعات واقعية وتعزيز التعاون (TechHub Jeddah, 2022).

ولا يمكن إغفال دور القيادة في السياقات متعددة الثقافات. فالقادة الفاعلون يتمتعون بالذكاء الثقافي، وهو القدرة على التفاعل والعمل بفعالية عبر الثقافات المختلفة. فهم يقدرّون وجهات النظر المتنوعة لأعضاء الفريق، ويستثمرون هذا التنوع في الابتكار وحل المشكلات. كما تلعب تقنيات الاتصال دوراً كبيراً في تقليص الفجوات الثقافية. فالتطبيقات مثل الاجتماعات المرئية والتواصل الفوري وبرمجيات إدارة المشاريع توفر منصات للتفاعل الفوري وتبادل الآراء (Smith, 2018).

بالإضافة إلى ذلك، فإن التعرف على التحيزات اللاواعية والتعامل معها يُعد أمراً جوهرياً في خلق بيئة شاملة. فالتحيزات قد تؤثر على اتخاذ القرار والتفاعل بين أعضاء الفريق. ويمكن للمؤسسات في الرياض تطبيق برامج تدريبية لمساعدة الموظفين في التعرف على هذه التحيزات والتقليل منها، مما يُسهم في بيئة عمل أكثر إنصافاً. كما أن فهم تفضيلات المستخدمين النهائيين من مختلف الثقافات يُعد مهماً عند تطوير البرمجيات، حيث يُمكن أن يؤثر ذلك في تقبل المنتج ونجاحه في السوق (Williams, 2019).

وفي الختام، يساهم هذا البحث في تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الثقافات كعامل مؤثر في نجاح مشاريع البرمجيات في شركات تقنية المعلومات، ويقدم توصيات عملية للشركات في الرياض من أجل تحسين إدارة فرق العمل وتعزيز نجاح المشاريع التقنية.

1.2 مشكلة البحث:

يُعد الاتصال بين الثقافات عنصراً محورياً في نجاح المشاريع التقنية، خصوصاً في بيئات العمل التي تتسم بتنوع ثقافي كبير مثل مدينة الرياض. ومع ذلك، فإن ضعف فهم تأثير هذا الاتصال على نتائج مشاريع البرمجيات يؤدي إلى تحديات في إدارة الفرق متعددة الخلفيات، مما ينعكس سلباً على فعالية تنفيذ المشاريع. لذا وجب دراسة هذا الموضوع وتفصيل جوانبه النظرية والعملية، وينقسم البحث إلى فجوة نظرية وفجوة عملية:

1.2.1 الفجوات النظرية:

- وجود فجوة في الأدبيات المتعلقة بتحليل تأثير الاتصال بين الثقافات على مؤشرات نجاح مشاريع البرمجيات في السياق المحلي السعودي.
- الحاجة لتطوير نماذج نظرية تدمج بين مفاهيم الإدارة الثقافية وإدارة المشاريع البرمجية.
- نقص الدراسات التي تستكشف ديناميكيات فرق العمل متعددة الثقافات في قطاع تقنية المعلومات تحديداً.
- الحاجة لأبحاث إضافية لفهم تأثير الفروقات الثقافية على التواصل والتعاون داخل بيئات العمل التقنية.

1.2.2 الفجوات العملية:

- ندرة تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الاتصال بين الثقافات داخل الشركات التقنية العاملة بالرياض.
- غياب برامج تدريبية منهجية تعزز الكفاءة الثقافية لدى مديري المشاريع وفرق العمل.
- ضعف التكامل بين الفروقات الثقافية وأساليب إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى توترات أو ضعف في الأداء الجماعي.
- قلة النماذج العملية التي يمكن تطبيقها لتحسين فعالية التواصل داخل الفرق المتنوعة ثقافياً في الشركات المحلية.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"كيف يؤثر الاتصال بين الثقافات على نجاح مشاريع البرمجيات في شركات قطاع تقنية المعلومات بالرياض؟"

1.3 أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها ستساعد في توضيح العلاقة بين الاتصال بين الثقافات ونجاح المشاريع التقنية في بيئة متعددة الجنسيات، مما يساهم في تحسين أداء الفرق وإدارة المشاريع بكفاءة أكبر. وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية عملية:

1.3.1 الأهمية النظرية:

- يقدم البحث إسهامًا علميًا في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع وتقنيات الاتصال في بيئات متعددة الثقافات.
- يوسع من فهم العلاقة بين التنوع الثقافي ونجاح مشاريع البرمجيات ضمن السياق الخليجي.
- يعزز الإطار النظري المتعلق بالعمل الجماعي والتواصل بين الفرق المتنوعة في قطاع التقنية.
- يساهم في تحليل أثر الثقافة التنظيمية والتفاهم المتبادل على الأداء والإنتاجية في المشاريع البرمجية.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- تساهم نتائج البحث في توجيه سياسات وإجراءات شركات تقنية المعلومات لتعزيز فعالية فرق العمل متعددة الثقافات.
- إفادة مديري المشاريع من خلال تقديم استراتيجيات اتصال تضمن التفاهم وتقليل الخلافات داخل الفرق.
- يساهم في تقديم إرشادات عملية لتحسين إدارة التنوع الثقافي داخل الشركات التقنية بالرياض.

- استخدام التوصيات لتحسين بيئة العمل، وزيادة فرص نجاح المشاريع التقنية، ورفع مستوى التنافسية في السوق السعودي.

1.4 أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

- كيف تؤثر عملية التواصل بين الثقافات على نجاح المشاريع البرمجية في قطاع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر الفروقات الثقافية على استراتيجيات وأساليب التواصل داخل فرق العمل في المشاريع البرمجية في قطاع تقنية المعلومات في مدينة جدة؟
- ما العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع في قطاع تقنية المعلومات بجدة فيما يتعلق بالتواصل بين الثقافات؟
- كيف تساهم ديناميكيات الفريق وتماسكه في دعم التواصل بين الثقافات داخل مشاريع قطاع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: توضيح أثر الاتصال بين الثقافات على نجاح مشاريع البرمجيات.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر التواصل بين الثقافات على نجاح المشاريع البرمجية.
- استكشاف كيفية تأثير التنوع الثقافي على كل من التواصل بين الثقافات ونجاح المشاريع البرمجية.
- دراسة تأثير التواصل بين الثقافات على ديناميكيات الفريق وتماسكه.
- التحقيق في كيفية تأثير ديناميكيات الفريق وتماسكه على نجاح المشاريع البرمجية.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال بين الثقافات ونجاح مشاريع البرمجيات

ويتفرع عنه الفرضيات الآتية:

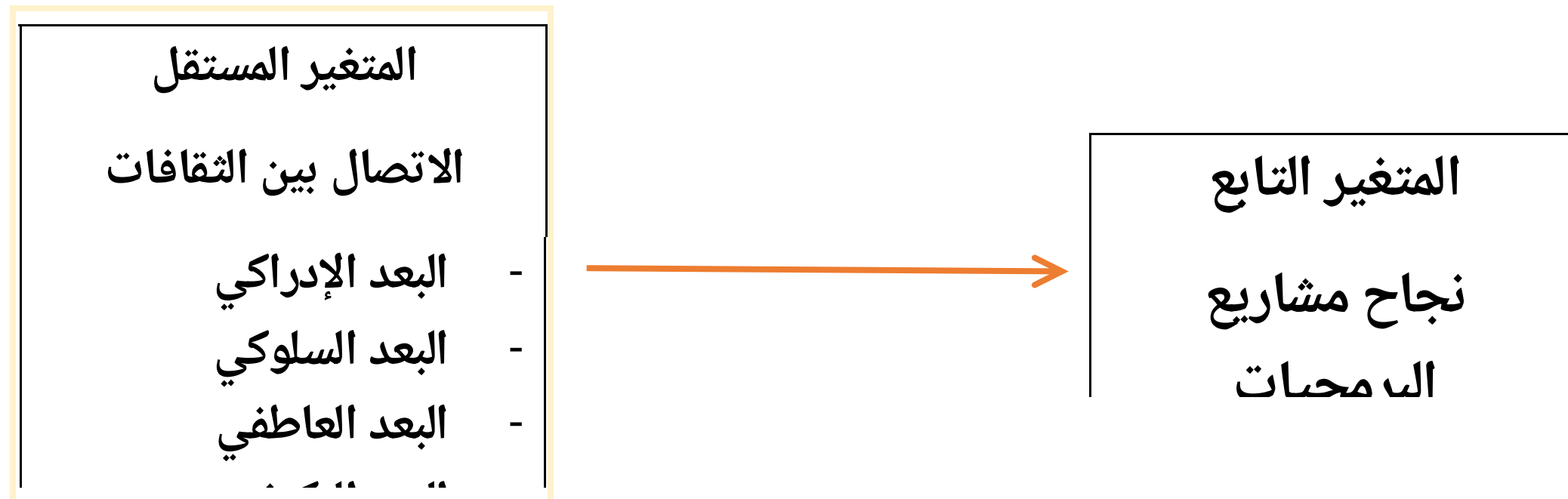
(H1): يؤثر التواصل بين الثقافات بشكل إيجابي على نجاح المشاريع البرمجية.

(H2): يلعب التنوع الثقافي دوراً تعديلياً في العلاقة بين التواصل بين الثقافات ونجاح المشاريع البرمجية.

(H3): يؤثر التواصل بين الثقافات بشكل إيجابي على ديناميكيات الفريق وتماسكه.

(H4): تلعب ديناميكيات الفريق وتماسكه دوراً وسيطاً بين التواصل بين الثقافات ونجاح المشاريع البرمجية.

1.7 نموذج البحث:



الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر الاتصال بين الثقافات على نجاح مشاريع البرمجيات. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

• فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism

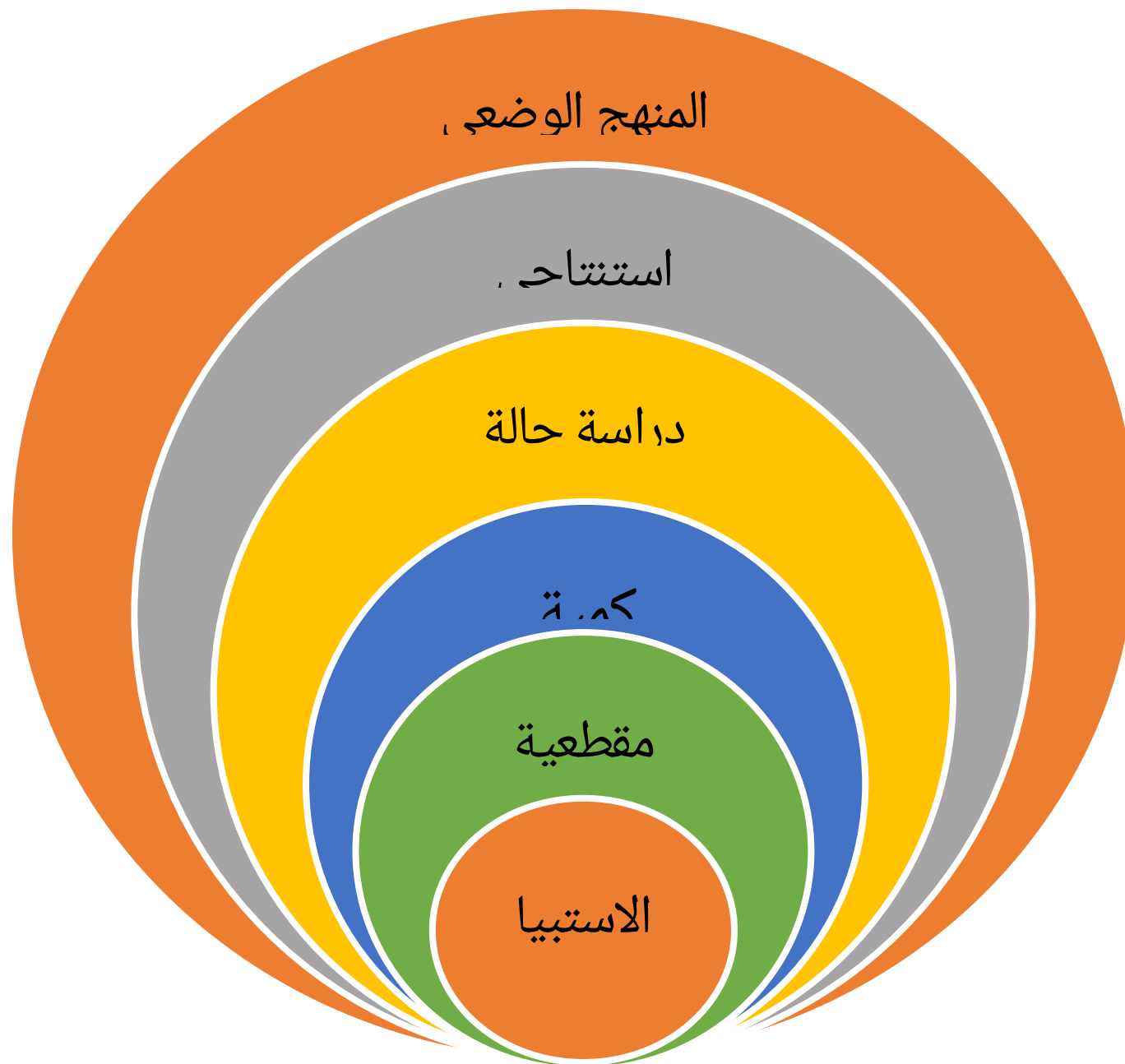
• أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

• استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

• أداة البحث: دراسة كمية Mono method

• الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional

• طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر الباحث

1.9 الدراسة الميدانية:

تم اقتراح قطاع تقنية المعلومات في مدينة جدة كمجال للدراسة التطبيقية، حيث تعد جدة مركزاً اقتصادياً رئيسياً في منطقة الشرق الأوسط، وقد شهد هذا القطاع نمواً سريعاً في الآونة الأخيرة. ويجذب هذا القطاع قوى عاملة متنوعة تضم أفراداً من خلفيات ثقافية متعددة، مما يساهم في إثراء بيئة العمل بتنوع الرؤى ووجهات النظر داخل فرق المشاريع البرمجية.

ومع التحول الاقتصادي الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية بدفع من مبادرات رؤية السعودية 2030 (رؤية السعودية 2030، 2016)، يلعب قطاع تقنية المعلومات دوراً محورياً في دعم الابتكار والتقدم التكنولوجي. ومع انخراط شركات تقنية المعلومات في جدة بشكل متزايد في التواصل على المستوى العالمي وتقديم الخدمات لعملاء دوليين، يصبح من الضروري فهم التحديات المرتبطة بالتواصل بين الثقافات والتعامل معها لضمان نجاح المشاريع.

وستوفر الدراسة التطبيقية في هذا القطاع المتنوع والديناميكي رؤى مهمة حول تأثير الاختلافات الثقافية على نتائج المشاريع، مما يساعد في تطوير استراتيجيات عملية لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز بيئة تعاونية وشاملة داخل الفرق (العمرى، 2020).

1.10 مخطط البحث:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تتناول هذه المراجعة الأدبية أثر التواصل بين الثقافات على نجاح مشاريع البرمجيات ضمن قطاع تقنية المعلومات في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. فبيئة الأعمال المعولمة تفرض ضرورة التعاون والتواصل الفعال بين فرق عمل متنوعة ثقافياً لضمان نجاح المشاريع. ويُعدّ قطاع تقنية المعلومات، الذي يقف في طليعة التطورات التكنولوجية، مجالاً يعزز التعاون بين متخصصين من خلفيات ثقافية متعددة. ومن هنا تبرز أهمية فهم تعقيدات التواصل بين الثقافات، خصوصاً في المناطق ذات التنوع الثقافي الكبير، باعتباره عاملاً أساسياً في ضمان نجاح المشاريع البرمجية.

تتعمّق هذه الدراسة في استكشاف إشكاليات التواصل بين الثقافات ضمن سياق قطاع تقنية المعلومات في جدة. فباعتبارها مركزاً اقتصادياً مهماً في منطقة الشرق الأوسط، شهدت جدة نمواً متسارعاً في صناعة تقنية المعلومات التي تعتمد على قوى عاملة متعددة الثقافات. ومن ثمّ، يصبح التواصل والتعاون الفعالان مطلباً رئيسياً لتحقيق نجاح المشاريع في هذا القطاع. كما أن جهود المملكة الأخيرة في تنويع الاقتصاد، وفق رؤية 2030، أبرزت الدور الحيوي لقطاع تقنية المعلومات. وتتميز مشاريع البرمجيات بطبيعتها التعاونية، حيث تتطلب مستوى عالياً من العمل الجماعي عبر الحدود الجغرافية. وعليه، فإن التواصل الفعال لا يقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل يستلزم أيضاً فهم الفوارق الثقافية وأنماط العمل وتنوع اللغات. فالتنوع الثقافي يطرح فرصاً وتحديات في آن واحد، لها أثر مباشر على مخرجات المشاريع البرمجية.

ورغم وفرة الأدبيات التي تناولت موضوع التواصل بين الثقافات في سياق الأعمال عموماً، إلا أن التركيز على تأثيره المباشر في نجاح مشاريع البرمجيات في قطاع تقنية المعلومات بجدة ما زال محدوداً. ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة هذه الديناميكيات أهمية خاصة للشركات العاملة في المنطقة، إذ تساعد على تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، وتعزيز العمل الجماعي، ورفع معدلات النجاح في تطوير البرمجيات. وتهدف هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل شامل لتأثير التواصل بين الثقافات على مخرجات المشاريع البرمجية. كما يُتوقع أن تسهم نتائجها في إثراء المعرفة العلمية القائمة، وتزويد شركات تقنية المعلومات في جدة برؤى عملية تساهم في تحسين منهجيات إدارة مشاريعها.

2.2 المتغير الأول: التواصل عبر الثقافات

يُعَدّ التواصل الثقافي المتعدد في مجال إدارة مشاريع البرمجيات بقطاع تقنية المعلومات في الرياض أمراً جوهرياً نظراً للتنوع الكبير في القوى العاملة التي تضم أفراداً من خلفيات ثقافية متعددة. هذا التنوع يخلق فرصاً وتحديات في الوقت ذاته، مما يجعل التواصل الفعال ضرورة أساسية لضمان نجاح المشاريع. ومع كون الرياض العاصمة الاقتصادية والإدارية للمملكة العربية السعودية، فإن قطاع تقنية المعلومات فيها يشهد نمواً متسارعاً ويجذب كفاءات محلية ودولية من مختلف أنحاء العالم. وبالتالي، يصبح فهم ديناميكيات التواصل الثقافي المتعدد وتوظيفها بفعالية أمراً محورياً لضمان التنفيذ السلس لمشاريع البرمجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

يشير مفهوم التواصل الثقافي المتعدد إلى تبادل المعلومات والأفكار والرسائل بين أفراد أو مجموعات ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة. ويتضمن ذلك كلاً من التواصل اللفظي وغير اللفظي، إضافةً إلى القدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية في اللغة والمعايير والقيم وأساليب التواصل. فالتواصل الفعال لا يقتصر على نقل الرسائل بدقة، بل يشمل أيضاً فهمها وتأويلها ضمن السياق الثقافي الخاص بالمستقبلين (Chen & Starosta, 1998).

شهد التواصل الثقافي المتعدد تطوراً ملحوظاً مع العولمة والتطور التكنولوجي اللذين سهّلا الاتصال عبر الحدود الجغرافية والثقافية. ففي الماضي، كانت الفروق الثقافية تمثل عائقاً كبيراً أمام فعالية التواصل، مما أدى إلى سوء الفهم والصراعات داخل الفرق متعددة الجنسيات. غير أن التغيرات العالمية وزيادة التنوع في بيئات العمل عززت من إدراك أهمية مهارات التواصل الثقافي داخل المؤسسات (Gudykunst & Kim, 2003).

وفي قطاع تقنية المعلومات بالرياض، يمكن ملاحظة هذا التطور من خلال مبادرات تعزز التنوع والشمول، وتنمي الوعي والحساسية الثقافية، وتوظف تقنيات الاتصال الحديثة لتيسير التعاون بين الفرق ذات الخلفيات المتعددة. ومع إدراك المؤسسات لقيمة التنوع الثقافي باعتباره مصدراً للابتكار

والميزة التنافسية، أصبح التواصل الثقافي المتعدد جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشاريع ونجاح المنظمات.

تظهر أبعاد التواصل الثقافي المتعدد في مستويات مختلفة تؤثر على فعالية التواصل ونتائجه. فعلى المستوى الفردي، تشمل هذه الأبعاد الذكاء الثقافي، وإجادة اللغة، والمهارات الشخصية (Earley & Ang, 2003). أما على المستوى التنظيمي، فتبرز أهمية القيادة، وثقافة المنظمة، وتقنيات الاتصال (Maznevski & Chudoba, 2000). وإضافة إلى ذلك، فإن الأبعاد الثقافية كما صاغها هوفستيد - مثل مسافة السلطة، وتجنب عدم اليقين، والفرديية مقابل الجماعية، والذكورية مقابل الأنوثة، والتوجه الزمني الطويل مقابل القصير - توفر إطاراً مهماً لفهم القيم الثقافية المؤثرة في أنماط التواصل والسلوكيات (Hofstede, 1980).

أما من الناحية النظرية، فإن دراسة التواصل الثقافي المتعدد تستند إلى مجالات معرفية متنوعة تشمل الاتصال بين الثقافات، والسلوك التنظيمي، وإدارة المشاريع. فعلى سبيل المثال، تركز نظرية الذكاء الثقافي على الوعي، والقدرة على التكيف، وبناء الجسور بين الاختلافات الثقافية بما يعزز فعالية التواصل (Earley & Ang, 2003). كما أن نظريات الثقافة التنظيمية والقيادة تقدم رؤى قيّمة حول كيفية تأثير القيم المؤسسية والممارسات القيادية على أنماط التواصل ونتائج المشاريع في بيئات العمل متعددة الثقافات (Schein, 1985; Cox & Blake, 1991).

وباختصار، فإن أثر التواصل الثقافي المتعدد على نجاح مشاريع البرمجيات في قطاع تقنية المعلومات بالرياض يُعدّ موضوعاً متعدد الأبعاد، يتأثر بعوامل فردية وتنظيمية وثقافية متشابكة. ومن خلال فهم تطور هذا المفهوم، وتحليل أبعاده، والاستفادة من النظريات ذات الصلة، يمكن للباحثين والممارسين صياغة استراتيجيات فعّالة تعزز جودة التواصل وتحسّن من مخرجات المشاريع في بيئات العمل ذات التنوع الثقافي.

المتغير التابع: نجاح المشاريع البرمجية

عد نجاح المشاريع البرمجية مخرجاً حاسماً للمنظمات العاملة في قطاع تقنية المعلومات بمدينة الرياض، لما له من أثر مباشر على القدرة التنافسية والربحية والسمعة المؤسسية. ففي عالم يزداد اعتماداً على الرقمنة، أصبحت المشاريع البرمجية وسيلة أساسية للابتكار وتحسين الكفاءة وتعزيز رضا العملاء. ومن ثم، فإن فهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه المشاريع يعد أمراً جوهرياً للمنظمات الساعية إلى تعزيز مكانتها في بيئة الرياض التقنية الديناميكية.

يُعرّف نجاح المشروع البرمجي عادةً بتحقيق الأهداف المسبقة ضمن قيود الوقت والميزانية والجودة. وتشمل هذه الأهداف إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وضمن التكلفة المقررة، مع الوفاء بمتطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة. وإلى جانب ذلك، قد يمتد مفهوم النجاح ليشمل جوانب أوسع مثل رضا المستخدمين، موثوقية النظام، وتحقيق القيمة التجارية.

لقد شهد مفهوم نجاح المشاريع البرمجية في الرياض تطوراً يعكس التوجهات العالمية في منهجيات إدارة المشاريع والتطورات التقنية والممارسات المؤسسية. فعلى الصعيد التاريخي، اتسمت المشاريع البرمجية بمعدلات فشل مرتفعة نتيجة عوامل مثل تضخم نطاق العمل (Scope Creep)، وضعف إدارة المتطلبات، وسوء التواصل بين أصحاب المصلحة. غير أن اعتماد منهجيات الأجايل (Agile)، والتطوير التكراري، وممارسات الإدارة المحسّنة أسهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح. كما ساعدت التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وDevOps في تسريع دورات التطوير، وتعزيز التعاون، وتقليص وقت طرح المنتجات للسوق (PMI, 2021).

وفي الرياض، يتضح هذا التطور من خلال مبادرات تبني الممارسات المرنة، والانخراط في التحول الرقمي، والاستثمار في تنمية المواهب والتدريب. ومع تزايد متطلبات الاقتصاد الرقمي، تتوسع معايير قياس النجاح لتشمل أبعاداً إضافية تتجاوز مقاييس التكلفة والوقت والنطاق.

تشمل أبعاد نجاح المشاريع البرمجية ما يلي:

- النجاح التقني: مدى التزام النظام بالمتطلبات الوظيفية، وأدائه الموثوق، وخلوه من العيوب.
- رضا أصحاب المصلحة: مستوى استجابة المشروع لاحتياجات وتوقعات المستخدمين والعملاء.
- تحقيق القيمة التجارية: إسهام النظام في دعم الأهداف المؤسسية وتحقيق وفورات أو إيرادات.
- رضا الفريق: معنويات الفريق واستقراره الوظيفي، بما في ذلك المطورين والمختبرين وبقية المشاركين.

إن فهم هذه الأبعاد وتحسينها أمر ضروري لتعظيم فرص نجاح المشاريع وتقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة في قطاع تقنية المعلومات بـ الرياض.

تستند النظريات المفسرة لنجاح المشاريع البرمجية إلى مجالات متعددة مثل إدارة المشاريع والهندسة البرمجية والسلوك التنظيمي. فعلى سبيل المثال، يبرز مثلث إدارة المشاريع (المجال - الوقت - التكلفة) باعتباره إطاراً يوضح أثر قيود المشروع على نتائجه (Kerzner, 2017). كما أن منهجيات الأجايل والإدارة الرشيقة (Lean Management) تركز على المرونة، والتعاون، والتحسين المستمر، بما يعزز فرص النجاح (Highsmith, 2013).

ومن خلال دمج هذه النظريات في الممارسات، تستطيع المؤسسات العاملة في الرياض تعزيز قدرتها على إنجاز مشاريع ناجحة ومواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي سريع التغير.

2.2.1 التنوع الثقافي وأثره

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة مدفوعة بمبادرات التنويع الاقتصادي، وكان قطاع تقنية المعلومات في طليعة هذه التحولات. وقد جذب هذا القطاع قوى عاملة متنوعة من الخبرات المحلية والدولية، مما أوجد بيئة عمل متعددة الثقافات تتميز بتباين في الأساليب الإدارية، وطرق التواصل، وطرائق حل المشكلات (Saudi Vision 2030, 2016).

إن إدراك أثر التنوع الثقافي داخل بيئة العمل في قطاع التقنية السعودي يُعد أمراً حاسماً لفهم التعقيدات التي قد تواجه فرق المشاريع البرمجية. فاختلاف الأنماط التواصلية، وتباين اللغة، وتعدد الخلفيات الفكرية يمكن أن ينعكس على ديناميكيات الفرق ويؤثر في سير العمل. ومع تزايد انخراط الشركات السعودية في التواصل الدولي وخدمة عملاء عالميين، أصبحت القدرة على إدارة التحديات الثقافية مسألة استراتيجية (TechHub Jeddah, 2022).

وبالتالي، فإن دراسة أثر التواصل عبر الثقافات في نجاح المشاريع البرمجية داخل سياق الرياض لا يكتفي بالكشف عن الديناميكيات المحلية، بل يساهم أيضاً في إثراء النقاشات العالمية حول إدارة مشاريع التقنية.

2.3 العلاقة بين التواصل الثقافي المتعدد ونجاح المشاريع البرمجية

أصبح قطاع تقنية المعلومات اليوم من أكثر القطاعات اعتماداً على التنوع الثقافي، وذلك نتيجة للعولمة وتوسع الأعمال عبر الحدود، إضافة إلى الاعتماد المتزايد على فرق عمل افتراضية تضم أعضاء من جنسيات وخلفيات متعددة. في هذا السياق، يبرز دور التواصل الثقافي المتعدد باعتباره عنصراً محورياً في تحقيق نجاح المشاريع البرمجية. فالتواصل لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يمثل وسيلة للتفاهم، وبناء الثقة، والتنسيق بين مختلف الأعضاء، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وفي مدينة جدة، التي تعد من المراكز الاقتصادية البارزة في المملكة العربية السعودية، يتضح هذا الدور بشكل أكبر نظراً لانفتاح السوق على الاستثمارات الأجنبية وتنوع الكوادر العاملة في مجال تقنية المعلومات.

2.3.1 تعزيز الفهم والانسجام داخل فرق العمل

يساهم التواصل الثقافي المتعدد في إيجاد فهم مشترك لأهداف المشروع ومتطلباته وتوقعاته بين أعضاء الفريق من خلفيات مختلفة. فعندما يتم توضيح الأهداف والنطاق والأولويات بطرق تراعي

الفروق الثقافية، يمكن للأعضاء توحيد جهودهم نحو رؤية واحدة، مما يقلل من مخاطر سوء الفهم والنزاعات. وقد أكد Gelfand وآخرون (2007) أن وضوح قنوات الاتصال وتبني استراتيجيات مراعية للثقافة يعزز من قدرة الفرق على تحقيق التماسك التنظيمي، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئات المشاريع المعقدة مثل البرمجيات.

2.3.2 دعم التعاون والابتكار

التنوع الثقافي غالبًا ما يكون مصدرًا غنيًا للأفكار والخبرات المتنوعة. ومن خلال التواصل الفعال، تتحول هذه الاختلافات إلى قوة دافعة للابتكار والإبداع. إذ يُعزز تبادل المعرفة والتجارب المختلفة من قدرة الفرق على إيجاد حلول غير تقليدية، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، والتكيف مع المتغيرات التقنية بشكل أسرع. ووفقًا لدراسة (Maznevski & Chudoba 2000)، فإن الفرق التي تتبنى آليات تواصل واضحة في البيئات الافتراضية تكون أكثر نجاحًا في استثمار التنوع الثقافي لتحقيق نتائج أفضل في المشاريع.

2.3.3 تقليل المخاطر وتحسين جودة القرارات

يُعد غياب التواصل الواضح أحد أبرز مصادر المخاطر في المشاريع البرمجية، حيث يؤدي إلى سوء الفهم وتأخر معالجة المشكلات. ومن خلال قنوات اتصال شفافة ومفتوحة، يمكن للفرق متعددة الثقافات تحديد المخاطر بشكل استباقي ووضع خطط لمعالجتها. كما أن التواصل الفعال يعزز من جودة القرارات، إذ يتمكن أعضاء الفريق من مشاركة وجهات نظرهم المختلفة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر وعيًا ودقة. وتشير (Edmondson 1999) إلى أن وجود بيئة آمنة نفسيًا تدعم الحوار المفتوح ينعكس إيجابًا على قدرة الفرق في إدارة التعلم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2.3.4 إدارة النزاعات والتفاوض

من الطبيعي أن تظهر النزاعات في بيئات العمل المتعددة الثقافات، نتيجة للاختلافات في القيم أو أساليب العمل أو حتى أنماط القيادة. إلا أن التواصل الفعال يمثل أداة أساسية في إدارة هذه النزاعات بشكل بناء، وتحويلها إلى فرص للتعلم وتحسين الأداء. فالتفاوض المبني على فهم الخلفيات الثقافية يساعد في إيجاد حلول مرضية لجميع الأطراف، ويمنع تحول الخلافات إلى عوائق تؤثر على إنجاز المشروع.

2.3.5 تحسين تفاعل أصحاب المصلحة ورضاهم

يمتد تأثير التواصل الثقافي الفعال ليشمل أصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء، المستخدمين النهائيين، والشركاء. فمن خلال إدراك التفضيلات الثقافية وأسلوب التواصل المناسب لكل طرف، تستطيع الفرق بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية، مما يساهم في تحقيق رضا أكبر لدى أصحاب المصلحة. وقد أوضح Ely & Thomas (2001) أن استراتيجيات التنوع والتواصل الإيجابي تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء واستدامة العلاقات طويلة الأمد.

2.3.6 تعزيز إدارة المعرفة ونقل الخبرات

أحد التحديات الرئيسية في المشاريع البرمجية هو القدرة على توثيق المعرفة ونقلها بين الأعضاء، خصوصاً عند اختلاف لغاتهم وثقافتهم. ويساهم التواصل الثقافي الفعال في إنشاء قنوات واضحة لتبادل المعرفة وتخزينها بشكل يمكن الاستفادة منه في مراحل لاحقة من المشروع أو في مشاريع مستقبلية. وهذا يعزز من تراكم الخبرات المؤسسية، ويقلل من تكرار الأخطاء.

2.3.7 دفع نجاح المشروع وأداء المنظمة

العلاقة بين التواصل الثقافي المتعدد ونجاح المشاريع البرمجية علاقة تكاملية، حيث يمثل التواصل حجر الزاوية في ضمان جودة المخرجات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. فالمنظمات التي تعطي الأولوية للتواصل الشامل وتستثمر في تدريب كوادرها على مهارات التعامل مع التنوع الثقافي، تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحقيق النجاح في بيئات ديناميكية مثل قطاع تقنية المعلومات بجدة. وقد أشار Cox & Blake (1991) إلى أن إدارة التنوع بفعالية تعد من أبرز العوامل الداعمة للميزة التنافسية المستدامة.

2.4 الأطر والنماذج في التواصل عبر الثقافات

قدمت الدراسات الكلاسيكية والمعاصرة في ميدان التواصل عبر الثقافات مجموعة من الأطر والنماذج النظرية التي تسهم في فهم الديناميكيات المعقدة للتفاعل بين أفراد من خلفيات ثقافية متباينة. ويعدّ توظيف هذه النماذج أمراً حيوياً لفهم التحديات التي تواجه قطاع تقنية المعلومات في الرياض، حيث تعمل فرق متعددة الثقافات في بيئة عمل تتسم بالتنوع.

2.4.1 إطار هول للتواصل بين الثقافات (Hall, 1976)

قسّم إدوارد هول الثقافات إلى نوعين رئيسيين:

الثقافات عالية السياق (High-Context): حيث يعتمد التواصل بدرجة كبيرة على الإشارات غير اللفظية والمعاني الضمنية والعلاقات الشخصية.

الثقافات منخفضة السياق (Low-Context): حيث يعتمد التواصل على الوضوح والتفاصيل الصريحة والمباشرة.

تتضح أهمية هذا النموذج في بيئة العمل بالرياض، حيث يتفاعل المحترفون المحليون القادمون من ثقافة عالية السياق مع خبراء دوليين ينتمون غالبًا إلى ثقافات منخفضة السياق، مما يجعل فهم هذا التباين أداة مهمة لتقليل سوء الفهم وتحسين فعالية التفاعل.

2.4.2 أبعاد هوفستيد الثقافية (Hofstede, 1980)

قدّم هوفستيد ستة أبعاد رئيسة للتباين الثقافي:

1. مسافة القوة (Power Distance): مدى قبول المجتمع للفروق في السلطة.

2. الفردية مقابل الجماعية (Individualism vs. Collectivism).

3. الذكورية مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity).

4. تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance).

5. التوجه طويل المدى (Long-Term Orientation).

6. الانغماس مقابل الكبح (Indulgence vs. Restraint).

في السياق السعودي، يظهر بعد مسافة القوة بوضوح، حيث تميل الهياكل التنظيمية إلى الطابع الهرمي، وهو ما قد يفرض أسلوبًا محددًا للتواصل يختلف عن بيئات أخرى أكثر مساواة أو فردية.

نظرية التكيف الاتصالي (Gudykunst & Kim, 1984)

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقومون بتعديل أنماط تواصلهم من أجل استيعاب الطرف الآخر وتحقيق التفاهم. في بيئة العمل متعددة الثقافات مثل فرق تقنية المعلومات بالرياض، يحتاج الأعضاء إلى تكييف أساليبهم اللغوية والسلوكية بما يعزز التفاهم المتبادل ويقلل من احتمالية النزاع.

2.4.3 التحديات الرئيسية للتواصل عبر الثقافات في قطاع تقنية المعلومات بالرياض

بناءً على الأدبيات والخصائص المميزة لقطاع تقنية المعلومات في الرياض، يمكن تحديد مجموعة من التحديات الجوهرية:

1. **الحواجز اللغوية:** رغم اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة مشتركة، إلا أن اختلاف اللهجات والاستخدامات الاصطلاحية والمصطلحات التقنية قد يؤدي إلى سوء الفهم أو إبطاء سير العمل.
2. **التواصل غير اللفظي:** تختلف الثقافات في تفسير الإيماءات، تعابير الوجه، ولغة الجسد، مما قد يؤدي إلى تأويلات خاطئة أو توتر في بيئة الفريق.
3. **أنماط التواصل:** بعض الثقافات تميل إلى التواصل المباشر والصريح، بينما تفضل أخرى الأسلوب غير المباشر. هذا الاختلاف قد يجعل الرسائل تبدو عدوانية أو غامضة بحسب الخلفية الثقافية للمستقبل.
4. **آليات اتخاذ القرار:** في حين تميل الثقافة المحلية إلى اتباع تسلسل هرمي واضح، قد يفضل بعض الخبراء الدوليين أسلوبًا أكثر تشاركية. هذا التباين قد يخلق صعوبات أثناء مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع.
5. **أنماط العمل:** توجد فروق في تقدير الوقت والالتزام بالمواعيد. فبينما يرى البعض أن الانضباط الزمني أساس للنجاح، قد يتعامل آخرون مع الوقت بمرونة أكبر، وهو ما قد يسبب توتراً بين أعضاء الفريق.

2.4.4 الحلول المقترحة لتعزيز فعالية التواصل في قطاع تقنية المعلومات بالرياض

رغم التحديات، يمكن تبني عدد من الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في البيئات متعددة الثقافات:

التدريب على الوعي الثقافي: من خلال تزويد الموظفين ببرامج تدريبية تشرح الفروق الثقافية في أساليب التواصل، والإشارات غير اللفظية، وأخلاقيات العمل، بما يعزز التعاطف والتفاهم.

بناء فرق متنوعة مدعومة باستراتيجيات تواصل فعّالة: حيث يُسهم التنوع في توليد الأفكار، شريطة وجود قنوات واضحة تضمن التنسيق وتقلل من مخاطر النزاع.

تشجيع الاستماع النشط: عبر تدريب الموظفين على الإصغاء بانتباه، واحترام الأساليب المختلفة في التعبير، والتعامل بصبر مع التنوع اللغوي والثقافي.

توحيد العمليات والإجراءات: مثل اعتماد قوالب موحدة للتقارير أو آليات رسمية للنقاشات، لضمان أن تكون جميع الرسائل واضحة وغير قابلة للتأويل المختلف.

تعزيز ثقافة الشمول: بترسيخ بيئة عمل تقوم على احترام الاختلافات والاحتفاء بها، بما يدفع الموظفين للشعور بالانتماء والمساهمة الفاعلة.

توظيف التكنولوجيا الحديثة: من خلال الاستفادة من أدوات الترجمة الفورية، ومنصات الاجتماعات المرئية، وأنظمة إدارة المشاريع التعاونية لتقليل أثر الحواجز الثقافية والجغرافية.

2.5 المراجع:

- Hofstede, G. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill. .1
- Saudi Vision 2030. (2016). *Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*. Retrieved from .2
<https://vision2030.gov.sa>
- Smith, J. (2018). Cross-cultural communication in global IT projects. *Journal of Information .3*
Technology Management, 29(3), 45–58.
- TechHub Jeddah. (2022). *Annual report on IT industry and cultural integration in Jeddah*. .4
Jeddah: TechHub Publications.
- Trompenaars, F. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. .5
Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, R. (2019). Cultural intelligence and project success in multicultural IT teams. .6
International Journal of Project Management, 37(4), 512–525.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press. .7
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. .8
Beverly Hills, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1984). *Communicating with strangers: An approach to .9*
intercultural communication. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barkho, A. (2015). *Cross-cultural communication and international project management*. Beirut: .10
Al-Nahda Publishing.
- Smith, J. (2018). *The importance of communication in technology project success*. New York: .11
McGraw Hill.
- Williams, M. (2019). *Saudi Vision 2030 and digital transformation*. London: Routledge. .12
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational .13
competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. .14
Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity .15
perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2),
229–273.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual .16*
Review of Psychology, 58, 479–514.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team .17
dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- Alomari, A. (2020). Cross-cultural communication challenges in Saudi IT sector. *Journal of .18*
Information Technology Studies, 12(3), 45–60.
- Barkho, M. (2015). Communication barriers in multicultural project teams. *International Journal .19*
of Project Management, 33(2), 356–367.
- Highsmith, J. (2013). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley. .20
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and .21*
controlling (12th ed.). Wiley.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Pulse of the Profession: Beyond agility*. PMI. .22

Saudi Vision 2030. (2016). Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. Government of Saudi Arabia.	.23
TechHub Jeddah. (2022). Digital transformation and cultural diversity in Saudi IT sector.	.24
	TechHub Reports.
Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1998). Foundations of intercultural communication. Boston:	.25
	Allyn & Bacon.
Cox, T., & Blake, S. (1991). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice.	.26
	Academy of Management Executive, 5(3), 45–56.
Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.	.27
	Stanford University Press.
Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). Communicating with strangers: An approach to	.28
intercultural communication (4th ed.). McGraw-Hill.	
Hofstede, G. (1980). Culture’s consequences: International differences in work-related values.	.29
	Sage Publications.
Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team	.30
dynamics and effectiveness. Organization Science, 11(5), 473–492.	
Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.	.31
Alomari, M. (2020). Cross-cultural communication challenges in Saudi IT sector. Journal of	.32
Business Studies, 12(3), 45–59.	
Chen, G., & Starosta, W. (1998). Foundations of intercultural communication. Boston: Allyn &	.33
Bacon.	
Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational	.34
competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45–56.	
Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.	.35
	Stanford, CA: Stanford University Press.
Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity	.36
perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2),	
	229–273.
Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1984). Communicating with strangers: An approach to	.37
intercultural communication (1st ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.	
Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). Communicating with strangers: An approach to	.38
intercultural communication (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.	
Hall, E. T. (1976). Beyond culture. Garden City, NY: Anchor Books.	.39
Hofstede, G. (1980). Culture’s consequences: International differences in work-related values.	.40
	Beverly Hills, CA: Sage.
Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team	.41
dynamics and effectiveness. Organization Science, 11(5), 473–492.	
Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.	.42
TechHub Jeddah. (2022). Cross-cultural communication in IT projects. TechHub Reports.	.43