

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

إدارة المشاريع



تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مؤسسة النسيم العليل

إعداد الطالب/

عبدالعزیز عبدالله بانخر

الرقم الجامعي : 233000762

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات:

2	فهرس المحتويات:
4	قائمة الجداول :
5	فهرس الأشكال:.....
7	Abstract: المستخلص
8	الفصل الأول.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. الأهمية النظرية:
11	1.3.2. الأهمية العملية:.....
12	1.4. أهداف الدراسة.....
12	1.5. تساؤلات الدراسة.....
12	1.6. فروض الدراسة.....
13	1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
14	الفصل الثاني
14	الدراسات السابقة.....
15	2.1. مقدمة.....
15	2.2. الدراسات السابقة.....
15	2.2.1. الدراسة باللغة العربية.....
23	2.2.2. الدراسات الأجنبية.....
30	2.3. الإطار النظري.....

المحور الأول : الاختلافات الثقافية في المشاريع.....	30
2.3.1. مفهوم الاختلافات الثقافية في المشاريع.....	30
2.3.2. أهمية الاختلافات الثقافية في المشاريع.....	31
2.3.3. أشكال الاختلافات الثقافية في المشاريع.....	31
2.3.4. فوائد الاختلافات الثقافية في المشاريع.....	32
2.3.5. الاختلافات الثقافية داخل المؤسسات.....	32
2.3.6. التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية داخل المنظمة.....	33
2.3.7. كيفية مواجهه التحديات الناشئة عن الاختلافات الثقافية.....	34
المحور الثاني : إدارة المشاريع.....	35
2.3.8. مفهوم إدارة المشاريع.....	35
2.3.9. أهمية إدارة المشاريع.....	36
2.3.10. أبعاد إدارة المشاريع.....	37
2.3.11. أهمية إدارة المخاطر.....	38
2.3.12. أهداف إدارة المشاريع.....	39
2.3.13. تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع علي إدارة المشاريع.....	40
الفصل الثالث.....	41
منهجية الدراسة.....	41
3.1. مقدمة.....	42
3.2. المنهجية وطرق البحث.....	42
3.3. مجتمع البحث.....	42
3.3.1. صدق الأداة.....	45
الفصل الرابع.....	47
منهجية الدراسة.....	47

48.....	4.1. مقدمة.
48.....	4.2. تحليل البيانات.
52.....	4.3. النتائج.
53.....	4.4. التوصيات.
54.....	المراجع.
54.....	المراجع العربية.
57.....	المراجع الأجنبية.

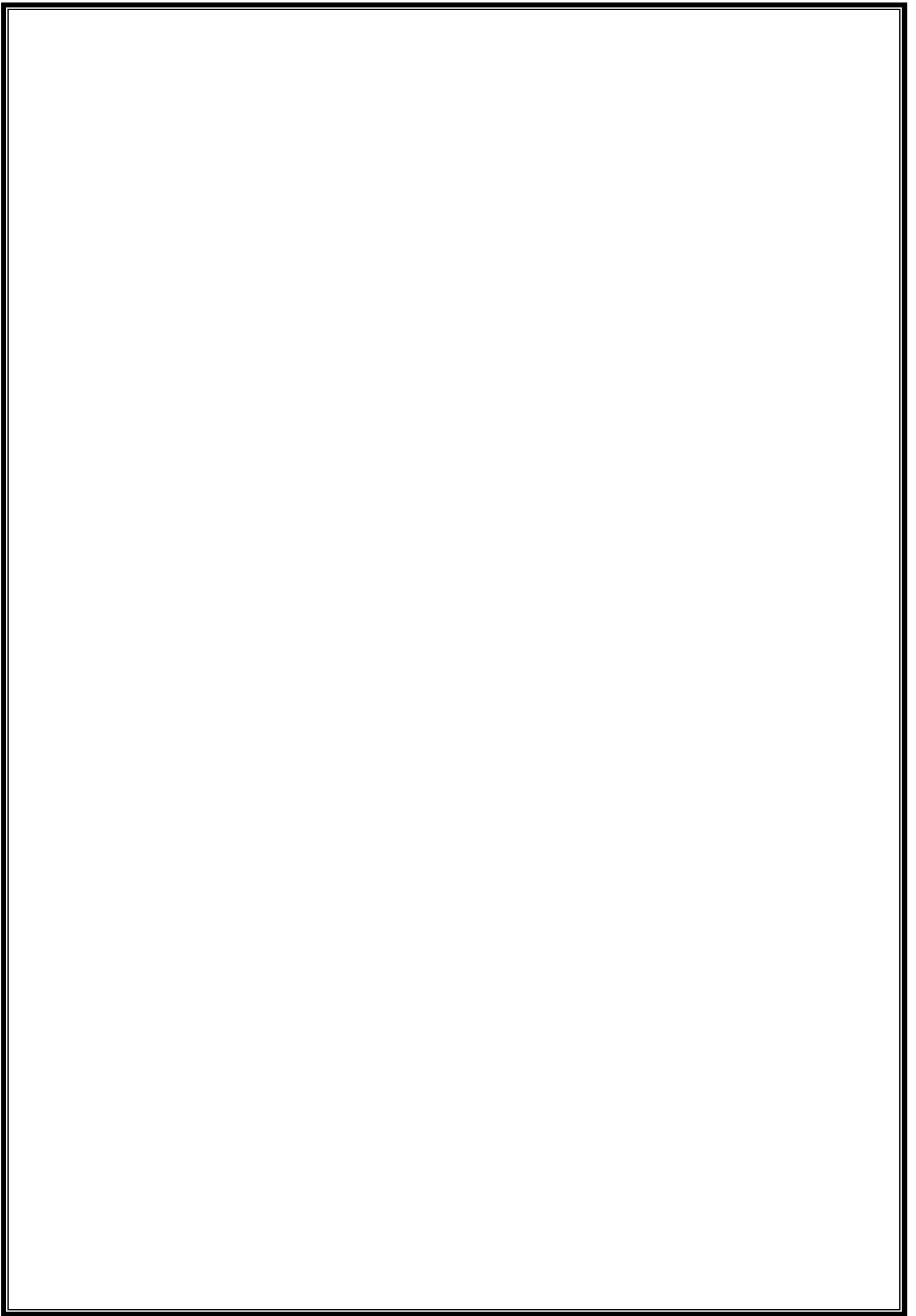
قائمة الجداول :

43.....	جدول 1 خصائص العينية.
---------	-----------------------

جدول 2	يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.....	44
جدول 3	يوضح صدق الأداة.....	45
جدول 4	يوضح قيمة ألفا كرونباخ.....	46
جدول 5	يوضح واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع.....	48
جدول 6	اختبار العينة الخاصة بالفرضية.....	50
جدول 7	يوضح تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع.....	50
جدول 8	يوضح التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل.....	51

فهرس الأشكال:

شكل 1	متغيرات الدراسة.....	12
-------	----------------------	----



المستخلص : Abstract

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل. كما تهدف إلى التعرف على تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في المؤسسة، والتعرف على التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل. وذلك من خلال عمل استبيان تكونت عينته من 96 شخصًا. وتشير النتائج إلى أن إدارة مؤسسة النسيم العليل تولي اهتمامًا بالتدريب المنتظم للموظفين حول التعامل مع الاختلافات الثقافية، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا وملموًا. توضح النتائج أيضًا أن بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، مما يسهم في إدارة المشاريع بشكل فعال. كما يتأثر الإبداع والابتكار بشكل إيجابي بالاختلافات الثقافية بين العاملين داخل المؤسسة، مما يعزز القدرة على التجديد والتحسين المستمر. تشجيع المؤسسة للحوار المفتوح حول الفروق الثقافية يعزز التفاهم والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يعد أساسًا لتحقيق الأهداف بشكل مشترك. ويجب على مؤسسة النسيم العليل توفير دورات تدريبية منتظمة للموظفين حول كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية. يجب أن يشمل التدريب استراتيجيات لبناء الثقة وتعزيز التواصل داخل الفرق المتعددة الثقافات. يمكن للمؤسسة تعزيز بيئة العمل التعاونية من خلال تعزيز الحوار والتفاهم بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. يجب تشجيع المناخ الذي يدعم المرونة والتكيف في مواجهة التحديات المتنوعة. لمعالجة التأخيرات التي تحدث في اتخاذ القرارات بسبب الاختلافات الثقافية، ينبغي على الفرق تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات لتسريع هذه العمليات دون المساس بجودتها.

الكلمات المفتاحية: الاختلافات الثقافية، إدارة المشاريع، تدريب الموظفين، فرق متعددة الثقافات، بناء الثقة

الفصل الأول

1.1. المقدمة:

في عالم اليوم ، تلعب الاختلافات الثقافية دورًا مهمًا في جوانب مختلفة من حياتنا، بما في ذلك إدارة المشاريع. ومع توسع الشركات والمؤسسات في عملياتها عبر الحدود، غالبًا ما تجد نفسها تدير مشاريع بفرق تتألف من أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة. يمكن أن يكون لهذه الاختلافات الثقافية تأثير عميق على إدارة المشاريع، وتؤثر على الاتصالات، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، ونجاح المشروع بشكل عام. لا يمكن الاستهانة بتأثير الاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع. تشكل الفروق الدقيقة والقيم الثقافية كيفية إدراك الأفراد للمعلومات وتفسيرها، وتوصيل أفكارهم، والتعاون مع الآخرين. عندما يجتمع عمال المشروع من ثقافات مختلفة، يمكن لوجهات نظرهم وأساليبهم الفريدة أن تعزز أو تعيق نتائج المشروع (الجندي، وآخرون، 2024).

أحد المجالات الأساسية التي تؤثر فيها الاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع هو التواصل. يمكن أن تؤدي الحواجز اللغوية، والاختلافات في أنماط الاتصال، والمعايير المختلفة للتعبير عن الآراء إلى سوء الفهم، وسوء التفسير، والتعاون غير الفعال. يجب على مديري المشاريع التغلب على هذه التحديات من خلال تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة والشفافة، وتشجيع الاستماع النشط، وتعزيز بيئة شاملة تقدر وجهات النظر المتنوعة. إن التأثير الكبير الآخر للاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع يتعلق بعمليات صنع القرار. وتختلف الثقافات من حيث مسافة السلطة، والفردية مقابل الجماعية، والنهج المتبعة في التعامل مع السلطة. ويمكن لهذه العوامل الثقافية أن تؤثر على كيفية مساهمة العاملين في المشروع في صنع القرار، واستعدادهم للتعبير عن المخاوف أو الخلاف، وإدراكهم للتسلسل الهرمي داخل فريق المشروع. ويحتاج مديرو المشاريع إلى إنشاء إطار لصنع القرار يحترم وجهات النظر الثقافية، ويشجع المشاركة، ويحافظ على التوازن بين الاستقلال الفردي وصنع القرار الجماعي (حنان & خليل، 2020).

إن العمل الجماعي والتعاون ضروريان لنجاح المشروع، ولكن الاختلافات الثقافية يمكن أن تشكل تحديات في هذه المجالات. ويمكن أن تؤثر أنماط العمل المختلفة، وأساليب حل النزاعات، والمواقف تجاه التسلسل الهرمي والسلطة على ديناميكيات الفريق وتماسكه. ويجب على مديري المشاريع تعزيز ثقافة الاحترام، وتعزيز الوعي والتفاهم بين الثقافات، وتوفير التدريب والدعم لمساعدة أعضاء الفريق على التنقل والاستفادة من اختلافاتهم الثقافية بشكل فعال. وأخيرًا، يمكن أن تؤثر الاختلافات الثقافية على

إدارة المشاريع من خلال المواقف المختلفة تجاه الوقت والمواعيد النهائية ومعالم المشروع. وتعطي بعض الثقافات الأولوية للالتزام بالمواعيد والالتزام بالجدول الزمنية، في حين تؤكد ثقافات أخرى على المرونة والقدرة على التكيف. إن هذه الاختلافات قد تؤدي إلى تضارب التوقعات وتأخير المشروع. ويحتاج مديرو المشاريع إلى وضع جداول زمنية واضحة، والتواصل بشأن التوقعات بشكل صريح، وإيجاد التوازن بين استيعاب المعايير الثقافية وضمان تقدم المشروع (الطحطوح، 2022).

فإن تأثير الاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع هو ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه. إن الاعتراف بالتنوع الثقافي داخل فرق المشروع وفهمه أمر بالغ الأهمية للتخطيط الفعال للمشروع وتنفيذه ونجاحه. ومن خلال احتضان الاختلافات الثقافية، وتعزيز التواصل المفتوح، وتعزيز العمل الجماعي الشامل، يمكن لمديري المشاريع الاستفادة من نقاط القوة في وجهات النظر المتنوعة وتحقيق نتائج أفضل للمشروع في بيئة اليوم العالمية المتنوعة ثقافياً.

1.2. مشكلة الدراسة.

لقد أدى العولمة المتزايدة لعمليات الأعمال إلى أن تتكون فرق المشروع من أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة. ومع ذلك، فإن الاختلافات الثقافية بين العاملين في المشروع تشكل تحديات كبيرة لإدارة المشروع الفعالة. والمشكلة المطروحة هي فهم ومعالجة تأثير هذه الاختلافات الثقافية على جوانب مختلفة من إدارة المشروع، بما في ذلك الاتصال واتخاذ القرار والعمل الجماعي ونتائج المشروع. وبدون استراتيجيات الإدارة والتخفيف المناسبة، يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية إلى سوء الفهم والتعاون غير الفعال والصراعات وتأخير المشروع، مما يعرض في نهاية المطاف النجاح العام للمشاريع للخطر. لذلك، هناك حاجة ملحة لتحديد وتنفيذ مناهج فعالة لإدارة التنوع الثقافي والاستفادة منه داخل فرق المشروع لتعزيز أداء المشروع وضمان تحقيق أهداف المشروع في بيئات المشروع المتعددة الثقافات (غازي الحارثي، 2020).

1.3. أهمية الدراسة.

إن البحث حول تأثير الاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع يحمل أهمية نظرية وعملية. إن فهم ومعالجة التحديات التي يفرضها التنوع الثقافي داخل فرق المشروع يمكن أن يكون له آثار بعيدة المدى على نجاح المشروع والأداء التنظيمي.

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. تعزيز نظرية إدارة المشاريع عبر الثقافات: من خلال التحقيق في تأثير الاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع، يساهم البحث في الفهم النظري لكيفية تأثير العوامل الثقافية على ديناميكيات المشروع، والاتصال، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي. كما يساعد في تطوير إطار أكثر شمولاً لإدارة المشاريع عبر الثقافات، وإثراء النظريات والنماذج الموجودة بالأدلة التجريبية والرؤى.
2. الذكاء الثقافي والكفاءة: يمكن أن يساهم البحث في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالذكاء الثقافي والكفاءة في إدارة المشاريع. ويمكنه أن يلقي الضوء على المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لمديري المشاريع وأعضاء الفريق للتعامل بفعالية مع الاختلافات الثقافية وتعزيز بيئات المشاريع الشاملة والتعاونية.

1.3.2. الأهمية العملية:

1. تعزيز أداء المشروع: يمكن أن توفر نتائج البحث إرشادات عملية لمديري المشاريع والمنظمات حول كيفية إدارة الاختلافات الثقافية بشكل فعال. ويمكن أن تقدم استراتيجيات وأدوات وأفضل الممارسات لتحسين الاتصال واتخاذ القرار والعمل الجماعي داخل فرق المشاريع متعددة الثقافات. ويمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين أداء المشروع وتقليل الصراعات وزيادة الإنتاجية وتحسين النتائج الإجمالية للمشروع.
2. كفاءة إدارة المشاريع العالمية: مع استمرار المنظمات في توسيع عملياتها عالمياً، تصبح القدرة على إدارة المشاريع عبر الثقافات كفاءة بالغة الأهمية. يمكن أن يساعد البحث المنظمات على تطوير وتعزيز قدراتها في إدارة المشاريع العالمية من خلال تقديم رؤى حول الأبعاد الثقافية التي تؤثر على نجاح المشروع. ويمكن أن يساعد في تصميم برامج التدريب ومبادرات التوعية الثقافية والمبادئ التوجيهية لممارسات إدارة المشاريع عبر الثقافات الفعالة.
3. الحساسية الثقافية والشمول: إن فهم تأثير الاختلافات الثقافية على إدارة المشاريع يعزز الحساسية الثقافية والشمول داخل المنظمات. ويؤكد على قيمة التنوع ويشجع المنظمات على خلق بيئة مشروع شاملة حيث يشعر الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة بالاحترام والتقدير وتمكينهم من المساهمة بوجهات نظرهم الفريدة. يمكن أن يؤدي هذا إلى تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وتحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وتعزيز سمعة المنظمة.

1.4. أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية الي التعرف علي

1. التعرف علي واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل.
2. التعرف علي تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل.
3. التعرف علي التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل.

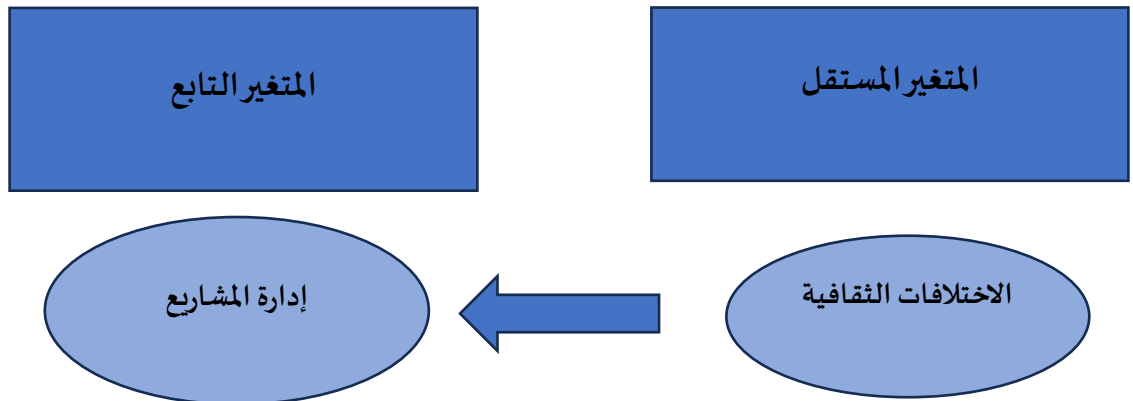
1.5. تساؤلات الدراسة

1. ما واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟
2. ما تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟
3. ما التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟

1.6. فروض الدراسة

المتغيرات في تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مؤسسة النسيم العليل.

- المتغير المستقل : الاختلافات الثقافية
- المتغير التابع : إدارة المشاريع



تبين لنا من خلال هذا الشكل أن البحث الحالي يحاول التعرف على تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مؤسسة النسيم العليل ، ومن ثم فإن البحث الحالي يقوم علي الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير دالة إحصائية لاختلافات الثقافة للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل

1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إعداد بحث عن تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل يتضمن عناصر رئيسية: المقدمة التي توضح خلفية البحث وأهميته، مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته، بالإضافة إلى فرضياته. في الإطار النظري، يتم شرح مفاهيم الثقافة وإدارة المشاريع والاختلافات الثقافية، واستعراض نظريات مثل نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية ونظرية غلوب. تتضمن منهجية البحث تصميمًا وصفيًا تحليليًا، واستخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات، وتحليل البيانات بطرق إحصائية ونوعية. تعرض النتائج بشكل شامل، ثم تتم مناقشتها لتقديم توصيات عملية. تُختتم الدراسة بخاتمة تلخص النتائج وتقدم اقتراحات للبحث المستقبلي، مع تضمين قائمة المراجع والملاحق الداعمة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1. مقدمة

يعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يوفر فهمًا عميقًا للسياق العلمي والإطار النظري للموضوع المدروس. في هذا الفصل، سنقوم بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع. تهدف هذه المراجعة إلى تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتوجيه البحث الحالي نحو سد تلك الفجوات. تتزايد أهمية دراسة تأثير الاختلافات الثقافية في بيئات العمل نتيجة للتنوع المتزايد في فرق العمل الناتج عن العولمة والتنقل الدولي. تتناول الدراسات السابقة موضوعات متعددة تتعلق بكيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال، التعاون، واتخاذ القرارات داخل الفرق. بالإضافة إلى ذلك، تستعرض الأدبيات الأطر النظرية والنماذج المختلفة التي استخدمها الباحثون لفهم وإدارة هذه الاختلافات، مثل نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية ونظرية غلوب. من خلال مراجعة هذه الدراسات، سنتعرف على الأساليب البحثية التي استخدمت، النتائج التي توصلت إليها، والتحديات التي واجهتها. سيساعدنا هذا التحليل في وضع البحث الحالي ضمن السياق الأوسع للأدبيات المتاحة، وتحديد أفضل الممارسات والأساليب التي يمكن اتباعها لفهم وإدارة تأثيرات التنوع الثقافي في إدارة المشاريع بشكل أكثر فعالية. في النهاية، ستساهم هذه المراجعة في بناء قاعدة معرفية قوية تمكننا من تقديم توصيات مستنيرة لتحسين إدارة المشاريع في بيئات عمل متعددة الثقافات، مع التركيز على حالة مؤسسة النسيم العليل كدراسة تطبيقية.

2.2. الدراسات السابقة

2.2.1. الدراسة باللغة العربية

1. دراسة (احمد، 2014). بعنوان : التنوع الثقافي والتعايش السلمي رؤية اسلامية .

تهدف الدراسة إلى التعمق في فهم كيفية تناول الإسلام لقضية التنوع الثقافي وتعزيز ثقافة التعايش السلمي بين الشعوب والمجتمعات المختلفة. من خلال استعراض المفاهيم والمبادئ الإسلامية ذات الصلة، تسعى الدراسة إلى إبراز الرؤية الشاملة للإسلام في التعامل مع التنوع الثقافي والديني. كما تهدف إلى استنتاج الآليات والأسس التي يقدمها الإسلام لتحقيق التواصل والتفاعل البناء بين الثقافات المتعددة، وتجنب الصراعات والتوترات الناجمة عن هذا التنوع. في هذا السياق، تركز الدراسة على استعراض المبادئ الإسلامية المتعلقة بالتسامح والتعددية والاعتراف بالآخر، والتي تشكل الأساس لتحقيق

التعايش السلمي بين الشعوب والمجتمعات. كما تناقش الدراسة الجهود والممارسات التي يمكن أن تساهم في ترسيخ ثقافة التعايش والتفاهم المتبادل على المستويين الفردي والجماعي. تسفر هذه الدراسة عن نتائج تبرز الرؤية الشمولية للإسلام في التعامل مع قضايا التنوع الثقافي والديني. قدمت الدراسة توصيات حول السبل الكفيلة بتعزيز التعايش السلمي والتواصل البناء بين مختلف الثقافات والحضارات، انطلاقاً من المنظور الإسلامي. بشكل عام، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في إثراء الفهم حول موضوع التنوع الثقافي والتعايش السلمي، وذلك من خلال استكشاف الرؤية الإسلامية المتكاملة في هذا المجال. وبالتالي، فإنها تسعى إلى تقديم مساهمة نظرية وعملية في تعزيز ثقافة التسامح والتفاعل البناء بين مختلف الثقافات والأديان.

2. دراسة (سلوى & علي، 2016). بعنوان: نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور .

تهدف دراسة سلوى هاني السامرائي وعلي عبد الحسن دلي (2016) إلى استكشاف كيفية تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على نجاح إدارة المشاريع. تسعى الدراسة إلى تحديد الخصائص التنظيمية التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التعلم والتكيف، وكيفية انعكاس ذلك على أداء المشاريع. من الأهداف الرئيسية للدراسة فهم العلاقة بين ممارسات التعلم التنظيمي ونجاح المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين الأداء بناءً على هذه العلاقة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح إدارة المشاريع. المنظمات التي تتبنى ثقافة التعلم المستمر وتوفر بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتجارب تكون أكثر قدرة على إدارة مشاريعها بنجاح. من بين هذه الخصائص تبرز القدرة على التكيف السريع مع التغيرات، والاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب السابقة، وتطوير مهارات الموظفين باستمرار. وجدت الدراسة أن العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور الذين يشعرون بأن منظماتهم تدعم التعلم والتطوير المهني يكونون أكثر رضا وأداءً في عملهم. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة عدة توصيات لتعزيز نجاح إدارة المشاريع من خلال تبني خصائص المنظمة المتعلمة. من أهم التوصيات هي تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين بشكل منتظم. كما يُنصح بتشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخبرات السابقة. يجب على القيادة أن تكون قدوة في دعم التعلم والتطوير،

وأن تشارك بفعالية في هذه الجهود من خلال توفير الموارد وتحفيز الموظفين. كما أن تقييم الأداء بشكل دوري واستخدام النتائج لتحديد مجالات التحسين يعتبر من الخطوات الضرورية لتحقيق التحسين المستمر.

3. دراسة (صدوقي، 2016). عنوان: إدارة التنوع الثقافي مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور إدارة التنوع الثقافي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر. حيث تسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وبين الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات. كما تهدف إلى تحديد أهم الممارسات والسياسات المتبعة في إدارة التنوع الثقافي والتي تساهم في تحقيق النمو الاستراتيجي. نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصيدلانية في الجزائر. تحديد أهم ممارسات وسياسات إدارة التنوع الثقافي المتبعة في هذه المؤسسات، والتي تشمل: التدريب والتطوير، تكوين فرق عمل متنوعة ثقافياً، تبني نظم الحوافز والمكافآت، إجراء دراسات ميدانية حول التنوع الثقافي. وجود تباين في درجة الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي بين المؤسسات الصيدلانية الكبرى والمتوسطة والصغيرة في الجزائر. بناءً على نتائج الدراسة جاءت توصيات الدراسة تنص على ضرورة اهتمام المؤسسات الصيدلانية بإدارة التنوع الثقافي باعتبارها أداة فعالة لتحقيق النمو الاستراتيجي. تطوير الكفاءات والمهارات القيادية في مجال إدارة التنوع الثقافي من خلال برامج التدريب والتطوير. تبني ممارسات وسياسات فعالة لإدارة التنوع الثقافي، مثل: تكوين فرق عمل متنوعة ثقافياً، تصميم نظم الحوافز والمكافآت، وإجراء دراسات ميدانية دورية. ضرورة إيلاء المؤسسات الصيدلانية الصغيرة والمتوسطة المزيد من الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي. تؤكد هذه الدراسة على أهمية إدارة التنوع الثقافي كأداة استراتيجية لتحقيق النمو والنجاح في المؤسسات الصيدلانية بالجزائر. كما تقدم توصيات هامة لصانعي القرار في هذا المجال.

4. دراسة (أبو الحديد، 2018). بعنوان: التنوع الثقافي وتأثيره في تحسين نوعية الحياة لدى العاملين دراسة تطبيقية بمؤسسة أرامكو السعودية

أجرى الباحثان أبو الحديد وفاطمة علي هذه الدراسة على عينة من 325 موظفًا في أرامكو السعودية، وذلك من خلال استبيان تم توزيعه عليهم. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنوع الثقافي في تحسين نوعية الحياة لدى العاملين في هذه المؤسسة الحيوية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي والارتقاء بنوعية الحياة للموظفين. فقد أظهرت النتائج أن التنوع الثقافي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة لدى العاملين. وبالتالي، فإن تعزيز وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسات من شأنه تحقيق الاستقرار والإنتاجية والرفاهية للموظفين. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع الثقافي في المؤسسات، بما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وبالتالي تحسين نوعية الحياة للعاملين. كما أكدت على أهمية تبني ثقافة التفاعل والتعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، لما له من دور في تحقيق التماسك والاستقرار داخل المؤسسة.

5. دراسة (هبري & اسية، 2019). بعنوان: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبيقات إدارة التنوع في شركة-زين اتصالات الخليج .

هدفت الدراسة الى استكشاف كيفية إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، مع التركيز على تجربة شركة زين اتصالات في الخليج. تحليل الاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها الشركة لتعزيز الاندماج والتفاهم بين الموظفين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة. التعرف على دور إدارة التنوع الثقافي في تحقيق الانسجام والتكامل داخل الشركة، وانعكاس ذلك على أدائها وقدرتها التنافسية. استخلاص الدروس والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها الشركات الدولية الأخرى في مجال إدارة التنوع الثقافي بين موظفيها. بشكل عام، هدفت الدراسة إلى إثراء المعرفة حول إدارة التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات، من خلال تحليل ممارسات شركة زين اتصالات في هذا المجال. تبين من نتائج الدراسة أن شركة زين تتبنى استراتيجيات متنوعة لإدارة التنوع الثقافي بين موظفيها، بما في ذلك تنظيم برامج تدريبية حول التفاعل بين الثقافات، وإقامة فعاليات اجتماعية تعزز التواصل والتفاهم المتبادل. كما تشجع الشركة على تشكيل فرق عمل متنوعة ثقافياً، وتوفر آليات للتظلم والشكاوى للموظفين في حال تعرضهم لأي نوع من التمييز. وأكدت الدراسة على أهمية إدارة التنوع الثقافي بفعالية في الشركات الدولية، باعتباره عاملاً أساسياً في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي للموظفين، وتحقيق التكامل والتناغم بين مختلف الثقافات داخل المنظمة. وخلصت إلى أن نجاح الشركات في هذا المجال ينعكس إيجاباً على أدائها وقدرتها التنافسية في السوق.

6. دراسة (عثمان بن ناصر & خليل عبد الحميد ياغي، 2020). بعنوان: إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة" دراسة مقارنة

تهدف دراسة عثمان بن ناصر و خليل عبدالحميد ياغي (2020) إلى مقارنة بين المنهجيات التقليدية والحديثة في إدارة المشاريع. تسعى الدراسة إلى فهم الفروق الرئيسية بين هاتين المنهجيتين وتحديد المزايا والعيوب لكل منهما. من الأهداف الرئيسية للدراسة تسليط الضوء على كيفية تأثير المنهجية المستخدمة على أداء المشروع، والجودة، والوقت، والتكلفة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات حول كيفية اختيار المنهجية المناسبة بناءً على طبيعة المشروع ومتطلباته. من النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة أن المنهجية التقليدية لإدارة المشاريع، والتي تعتمد على التخطيط المسبق والمراحل المحددة بوضوح، تكون فعالة في المشاريع ذات المتطلبات الثابتة والقابلة للتنبؤ. هذه المنهجية تساعد على ضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية، ولكنها قد تفتقر إلى المرونة اللازمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة. بالمقابل، أظهرت الدراسة أن المنهجية الحديثة، مثل المنهجية الرشيقة (Agile)، توفر مرونة أكبر وتسمح بالتكيف السريع مع التغيرات، مما يجعلها مناسبة للمشاريع الديناميكية والمتغيرة. هذه المنهجية تعتمد على تكرار الدورات الصغيرة والمتكررة، مما يساعد في تحسين جودة المنتج وزيادة رضا العملاء، ولكن قد يكون من الصعب السيطرة على التكلفة والوقت بشكل دقيق. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة عدة توصيات للممارسين في مجال إدارة المشاريع. أولاً، ينبغي على مديري المشاريع إجراء تحليل دقيق لطبيعة المشروع وبيئته قبل اختيار المنهجية المناسبة. ثانياً، يُنصح بتطوير مهارات الفريق لتكون متعددة ومتنوعة، مما يتيح لهم القدرة على التكيف مع كل من المنهجيات التقليدية والحديثة حسب الحاجة.

7. دراسة (أحمد وآخرون، 2021). بعنوان: دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل .

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الخصائص الثقافية في تحسين وتنمية بيئة العمل داخل المؤسسات. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية المعتمدة في المنظمة على تفاعل الموظفين وإنتاجيتهم. من الأهداف الرئيسية للدراسة هي تحديد العوامل الثقافية التي تسهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتعزيز هذه الخصائص الثقافية لتحقيق أداء أفضل واستقرار وظيفي أكبر. من النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة هو أن هناك علاقة وطيدة بين الخصائص الثقافية والرضا الوظيفي والإنتاجية. المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية قادرة على تحفيز موظفيها وزيادة التزامهم بالعمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن التواصل الفعال والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة تعتبر من العناصر الأساسية

التي تعزز بيئة العمل الصحية. التواصل الجيد يسهم في حل النزاعات بشكل بنّاء، ويعزز من الشعور بالانتماء والمشاركة بين أعضاء الفريق. أحد الجوانب الأخرى التي أبرزتها الدراسة هو أهمية التكيف مع التغيرات الثقافية والاجتماعية في البيئة المحيطة. المؤسسات التي تستطيع التكيف مع هذه التغيرات وتحافظ في الوقت نفسه على هوية ثقافية قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق نجاح مستدام. الابتكار والإبداع يعتبران من العناصر الأساسية التي تساعد على تحقيق هذا التكيف. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة عدة توصيات لتعزيز الخصائص الثقافية داخل بيئة العمل. أولاً، يجب على المؤسسات أن تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية داعمة وملهمة من خلال تعزيز قيم التعاون والاحترام المتبادل والشفافية. ثانياً، ينبغي تعزيز التواصل الفعال بين جميع مستويات الإدارة والموظفين لضمان فهم واضح للأهداف والمسؤوليات وتقليل الفجوات والمشكلات. ثالثاً، يتعين على المؤسسات تطوير سياسات مرنة تتيح التكيف مع التغيرات الثقافية والاجتماعية، مما يساهم في تحقيق استدامة ونمو على المدى الطويل. وأخيراً، يجب تشجيع الابتكار والإبداع من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التجربة والتعلم من الأخطاء، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية. تلخص الدراسة إلى أن الخصائص الثقافية ليست مجرد عناصر ثانوية في بيئة العمل، بل هي أساس تحقيق النجاح والاستقرار الوظيفي. الفهم العميق لهذه الخصائص والعمل على تعزيزها يمكن أن يسهم بشكل كبير في بناء مؤسسة قوية ومستدامة. توصيات الدراسة تسلط الضوء على أهمية الاستثمار في الثقافة التنظيمية كجزء من استراتيجية النمو والتطوير المستدام للمؤسسات.

دراسة (ناهد ، 2021). بعنوان : وحدة تعليمية مقترحة في مقرر المهارات الجامعية لتنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة وفقاً لرؤية المملكة 2030 ومتطلبات نجاحه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة

تهدف دراسة ناهد عادل العويضي (2021) إلى تطوير وحدة تعليمية ضمن مقرر المهارات الجامعية تهدف إلى تنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة. تأتي هذه المبادرة في إطار رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة. تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات نجاح هذه الوحدة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، بالإضافة إلى تقييم فعالية الوحدة المقترحة في تنمية مهارات إدارة المشاريع لدى الطلبة. أظهرت الدراسة أن الوحدة التعليمية المقترحة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تنمية مهارات إدارة المشاريع لدى الطلبة.

من النتائج الرئيسية، تبين أن تضمين محتوى تعليمي يركز على مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع، مثل التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، يعزز من فهم الطلبة لهذه المفاهيم ويمكنهم من تطبيقها في مشاريعهم الأكاديمية والشخصية. كما أظهرت الدراسة أن استخدام الأساليب التفاعلية، مثل ورش العمل والمشاريع العملية، يزيد من فعالية التعلم ويحفز الطلبة على المشاركة النشطة. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعتبر المتطلبات الأساسية لنجاح الوحدة التعليمية هي توفير الموارد اللازمة، مثل المواد التعليمية الحديثة والأدوات التكنولوجية، بالإضافة إلى تدريب المدرسين على أحدث الأساليب التعليمية في مجال إدارة المشاريع. أشارت الدراسة أيضًا إلى أن دعم الإدارة العليا والتزامها بتطوير المناهج يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح المنشود. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة عدة توصيات لتعزيز فعالية الوحدة التعليمية المقترحة. من أهم التوصيات هي دمج المهارات العملية والنظرية في محتوى الوحدة التعليمية لضمان تزويد الطلبة بالمعرفة الشاملة والتطبيقية. كما يُنصح بتوفير بيئة تعليمية داعمة تشجع على الابتكار والتجربة، من خلال استخدام تقنيات تعليمية حديثة وتوفير فرص للتعلم التفاعلي. ينبغي أيضًا تقديم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لضمان أنهم مجهزون بشكل جيد لتدريس الوحدة التعليمية بفعالية. وأخيرًا، يُفضل إجراء تقييم دوري للوحدة التعليمية لتحديد مدى تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير المحتوى بناءً على نتائج التقييم. تخلص الدراسة إلى أن الوحدة التعليمية المقترحة يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. من خلال تبني التوصيات المقدمة، يمكن للجامعة تحسين جودة التعليم وضمان إعداد الطلبة بشكل أفضل لمواجهة تحديات المستقبل والمساهمة في التنمية الوطنية.

8. دراسة (عتوتي، 2022) بعنوان: أبعاد التعدد و منطق الاختلاف الدولوي

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الدولية، مع التركيز على تجربة شركة زين اتصالات في منطقة الخليج. تسعى الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها الشركة لتعزيز الاندماج والتفاهم بين الموظفين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة. كما تهدف إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التنوع الثقافي في تحقيق الانسجام والتكامل داخل الشركة، وانعكاس ذلك على أدائها وقدرتها التنافسية. وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة إلى استخلاص الدروس والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها شركات دولية أخرى في مجال إدارة التنوع الثقافي بين موظفيها. في مجملها، تهدف الدراسة إلى إثراء المعرفة حول إدارة التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات،

من خلال تحليل ممارسات شركة زين اتصالات في هذا المجال. وبالتالي، فإنها تسعى لتقديم رؤى وإرشادات عملية للشركات الدولية في كيفية التعامل بفعالية مع التنوع الثقافي داخل بيئة العمل. وتأتي التوصيات حول أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن للشركات الدولية اعتمادها لتعزيز الاندماج والتنسيق بين موظفيها من خلفيات ثقافية متنوعة. كما قد تقدم الدراسة رؤى حول الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة التنوع الثقافي في تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية للشركات العاملة في بيئات دولية. بشكل عام، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير الفهم النظري والعملية لكيفية التعامل بنجاح مع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات، من خلال استقصاء تجربة شركة زين اتصالات في هذا المجال.

9. دراسة (الجندي واخرون، 2024). بعنوان: أثر العادات الاجتماعية و الموروثات الثقافية على سلوك الإنسان.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العادات الاجتماعية والموروثات الثقافية من جهة، وبين سلوك الإنسان واستخدامه لعناصر الفراغات الداخلية المختلفة من جهة أخرى. حيث تسعى إلى الكشف عن تأثير هذه العوامل الثقافية والاجتماعية على تفضيلات الأفراد واختياراتهم للمكونات التصميمية للفراغات الداخلية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العادات الاجتماعية والموروثات الثقافية من جهة، وبين سلوك الأفراد واختياراتهم لعناصر الفراغات الداخلية من جهة أخرى. تحديد أهم العادات والتقاليد الاجتماعية والمعتقدات الثقافية التي تؤثر على تفضيلات الأفراد المتعلقة بالتصميم الداخلي، كالتفضيلات المرتبطة باللون والإضاءة والأثاث والزخرفة. وجود اختلاف في درجة تأثير هذه العوامل الثقافية والاجتماعية على سلوك الأفراد تبعاً للفئات العمرية والجنسية والمستويات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. بناءً على نتائج الدراسة، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات الهامة: ضرورة مراعاة العوامل الثقافية والاجتماعية عند تصميم الفراغات الداخلية بما يتناسب مع تفضيلات المستخدمين. تطوير البرامج التعليمية والتدريبية لمصممي الداخلي لتعزيز وعيهم بأهمية دراسة وفهم العادات والموروثات الثقافية للمجتمع. إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على السلوك البيئي للأفراد في الفراغات الداخلية.

10. دراسة (الشهري واخرون، 2024). بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تهدف دراسة الشهري، عبدالمنعم، عقيلي، وعثمان موسى (2024) إلى استكشاف دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة لتحسين فعالية وكفاءة مشاريع إدارة المعرفة، وتقديم نموذج مقترح يعزز من تطبيق هذه المبادئ في السياق الحكومي. كما تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح هذه المشاريع وكيفية التغلب على التحديات المحتملة. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يمكن أن يحقق تحسينات ملموسة في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية. من النتائج الرئيسية، تبين أن الإدارة الرشيقة تعزز من مرونة العمليات وسرعة الاستجابة للتغيرات، مما يساعد على تكيف المشاريع مع الاحتياجات المتغيرة وتحقيق نتائج أسرع. كما أظهرت الدراسة أن تعزيز التعاون بين الفرق وتفعيل التواصل الفعال هما من العوامل الحاسمة التي تسهم في نجاح مشاريع إدارة المعرفة. استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة التي تدعم مبادئ الإدارة الرشيقة يساعد في تحسين تدفق المعلومات وتسهيل عمليات التعلم المستمر داخل المنظمة. أشارت النتائج أيضًا إلى أن التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية تشمل المقاومة للتغيير، والبيروقراطية، ونقص التدريب والتوعية حول فوائد وممارسات الإدارة الرشيقة. تجاوز هذه التحديات يتطلب تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، بالإضافة إلى توفير الدعم اللازم من القيادة العليا لضمان التبني الناجح للممارسات الرشيقة. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة عدة توصيات لتعزيز دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة. من أهم التوصيات هي تطوير نموذج تطبيقي يدمج مبادئ الإدارة الرشيقة مع استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل متكامل. كما يُنصح بتعزيز التوعية والتدريب حول فوائد الإدارة الرشيقة وممارساتها بين الموظفين والقادة في الأجهزة الحكومية. يجب على الجهات الحكومية تبني سياسات مرنة وتشجيع ثقافة الابتكار والتجربة المستمرة، مع التركيز على تحسين التواصل والتعاون بين الفرق. وأخيرًا، يُفضل تفعيل منصات وأدوات تقنية تدعم تطبيق الإدارة الرشيقة وتساعد في تتبع تقدم المشاريع وتقييم الأداء بشكل دوري.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Cicmil et al., 2016). بعنوان : خطاب (إدارة) المشروع وعواقبه: حول الضعف وعدم الاستدامة في العمل القائم على المشاريع

في هذه الورقة، ندرس كيفية الاعتماد على الخطابات المتعلقة بالعمل والإدارة القائمة على المشاريع في تنظيم العمل المعاصر، وآثارها على العاملين في المشاريع. نحن مهتمون بكيفية تعرض العاملين في المشروع والمنظمات القائمة على المشاريع للتدهور والانحلال والإرهاق، ولماذا يستمرون في المشاركة في عمليات الإسقاط وبالتالي الحفاظ عليها. إن المنظور النقدي المأخوذ هنا، بالاشتراك مع مادتنا التجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يظهر انخفاضاً لا رجعة فيه في قدرة العاملين في المشروع على التكيف ويلفت الانتباه إلى التصور الإدماني للمرونة المفروضة عليهم والمستوعبة من قبلهم كشرط للنجاح وطول العمر . في ظل هذه الظروف، تصبح المرونة منطقية ويتم استيعابها على أنها التعامل مع الضعف من خلال السماح بتدمير بعض عناصر الحياة؛ ومن ثم، فإنهم يعاودون الظهور باعتبارهم ضعفاء وجودياً بدلاً من تجنب أو مقاومة الهياكل والعمليات التي تديم الضعف.

2. دراسة (Aguilar et al.,2022). بعنوان : الجانب المظلم من الإسقاط: مراجعة منهجية

للأدبيات وجدول أعمال بحثي حول الجوانب السلبية لعمل المشروع وعواقبها على العاملين في المشروع الفرديين.

عادة ما يكون للعمل في المشروع دلالة إيجابية ويعتبر مبتكراً وحديثاً. ومع ذلك، يعاني العديد من العاملين في المشروع من الإجهاد المزمن وعبء العمل الزائد والإرهاق. تهدف هذه الدراسة إلى دمج محددات الجوانب السلبية لعمل المشروع وانعكاساتها على الأفراد المشاركين في المشاريع .تم استخدام المراجعة المنهجية لتحليل 290 ورقة بحثية من مختلف التخصصات لتحديد النظريات الأكثر استخداماً ومحددات الجوانب السلبية لعمل المشروع وعواقب هذه الجوانب على عمل المشاركين في المشروع ورفاههم بشكل عام .وبناءً على نتائج المراجعة، تضع هذه الورقة إطاراً متعدد المستويات يتضمن محددات على مستويات المجتمع والمنظمات والمشاريع والأفراد، وتناقش فرص إجراء المزيد من البحث. أظهرت النتائج أن النظريات الاجتماعية والنفسية ونظريات الصحة المهنية هي النظريات السائدة المستخدمة في البحث. النتائج الفردية الأكثر دراسة هي الأعراض العاطفية والنتائج المتعلقة بالعمل. ترتبط النتائج الفردية الضارة في الغالب بعوامل العمل النفسي والاجتماعي .تساهم الدراسة في الأدبيات من خلال تقديم مراجعة شاملة للأبحاث حول الجوانب السلبية لعمل المشروع وانعكاساتها على العاملين في المشروع. يمكن أن يكون الإطار متعدد المستويات بمثابة دليل للبحث المستقبلي ويوفر رؤية مهمة للممارسين.

3. دراسة (Ogwuelek& Diala. 2017). بعنوان : تأثير الأبعاد الثقافية على المواقف المتعلقة

بالعمل لدى عمال البناء في المنطقة الجنوبية من نيجيريا

تعتبر علاقات العمل الجيدة ضرورية في صناعة البناء والتشييد ولكن هناك القليل من الدراسات حولها كيف يساهم الموظفون في العلاقة. فهم تفاعلات الأشخاص داخل منظمة معينة هي مسألة حاسمة لتعزيز العلاقة الصحية. تقوم الدراسة بتقييم العلاقات بين مكونات الاتجاه و الأبعاد الثقافية وكيفية تأثيرها على نجاح المشروع. وقد أجريت الدراسة باستخدام المسح الكمي الاستبيان لفحص 342 مشاركًا من مناطق الجنوب والجنوب في نيجيريا. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام وصفي و الإحصائيات الاستدلالية، وكذلك الانحدارات الترتيبية والمتعددة. وتشير النتائج إلى وجود كل من المتوسط والضعيف قوة الارتباط بين مكونات الاتجاه والأبعاد الثقافية. العنصر المعرفي لديه احتمال أكبر من المكونات العاطفية والفعلية. وخلصت الدراسة إلى أنه لا ينبغي الجمع بين الأبعاد الثقافية التنبؤ بنجاح المشروع. ويختلف مدى تأثير كل بعد ثقافي، كما أن الموقع ليس له تأثير كبير على الأبعاد الثقافية. على العكس من ذلك، تكون مكونات الاتجاه أكثر فعالية عندما يتم دمجها معًا في التنبؤ بنجاح المشروع. ويوصي البحث بعدم إهمال الأبعاد الثقافية في أي منظمة لأنها

4. دراسة (Nusari et al.,2018). بعنوان: أثر أصول إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية على

أداء العاملين

تستكشف الدراسة التي أجراها النصاري والفلاسي والرجاوي وخليفة وإسحاق (2018) تأثير أصول إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. يركز البحث المنشور في *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية (IJMHS) على فهم كيفية مساهمة هذه العوامل في تعزيز أداء الموظفين داخل المنظمات. وتسلط الدراسة الضوء على أهمية أصول إدارة المشاريع، مثل الأدوات والمنهجيات والموارد، في تحسين أداء الموظفين. ويؤكد أن الاستخدام الفعال لهذه الأصول يرتبط بنتائج أفضل للمشروع وزيادة كفاءة الموظفين. وهذا يؤكد على الدور الحاسم الذي تلعبه أصول المشروع المُدارة بشكل جيد في تحقيق النجاح التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يتطرق البحث إلى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. ويرى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حاسما في تشكيل سلوك الموظف وأدائه. تعزز الثقافة الإيجابية والداعمة التحفيز والرضا الوظيفي والالتزام بين الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء. وهذا يسلط الضوء على أهمية تنمية ثقافة تنظيمية صحية لتعزيز إنتاجية الموظفين. علاوة على ذلك، تشير الدراسة

إلى أن التأثير المشترك لأصول إدارة المشاريع القوية والثقافة التنظيمية المواتية يؤدي إلى الأداء الأمثل للموظفين. من المرجح أن تحقق المنظمات التي تستثمر في كلا المجالين مستويات أعلى من إنتاجية الموظفين ونجاح المشروع. وتشير هذه النتيجة إلى أن التركيز المزدوج على إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء. ومن الناحية المنهجية، استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال الدراسات الاستقصائية الموزعة على الموظفين في مختلف المنظمات. تم إجراء التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين أصول إدارة المشروع والثقافة التنظيمية وأداء الموظفين. وقد وفر هذا النهج فهماً شاملاً لكيفية تفاعل هذه العوامل وتأثيرها على أداء الموظفين. الآثار المترتبة على الدراسة واضحة. ويؤكد على أهمية قيام المنظمات بالاستثمار في أدوات إدارة المشاريع وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية. ومن خلال القيام بذلك، يمكنهم تحسين أداء الموظفين، مما يؤدي إلى نتائج تنظيمية شاملة أفضل. توفر الدراسة رؤية قيمة للمديرين والقادة الذين يهدفون إلى تحسين أداء الموظفين من خلال الاستثمار الاستراتيجي في أصول إدارة المشاريع وزراعة ثقافة تنظيمية داعمة.

5. دراسة (AlBayati et al., 2018) بعنوان: إدارة الاختلافات الثقافية النشطة في أماكن عمل

البناء في الولايات المتحدة: وجهات نظر من العمل غير الإسباني

تتناول الدراسة التي أجراها البياتي وأبودية وألبرت (2018) إدارة الاختلافات الثقافية في أماكن عمل البناء في الولايات المتحدة، مع التركيز على وجهات نظر العمال غير اللاتينيين في كيفية تأثير التنوع الثقافي على ممارسات السلامة والإدارة في مكان العمل داخل صناعة البناء. وتحدد الدراسة الاختلافات الثقافية المختلفة بين العمال، بما في ذلك الحواجز اللغوية، وأساليب الاتصال، وممارسات العمل المختلفة. يمكن لهذه الاختلافات الثقافية أن تؤثر بشكل كبير على ديناميكيات مكان العمل، مما يؤثر على كفاءة العمليات وبيئة السلامة العامة. ولإدارة هذه الاختلافات الثقافية، يسلط البحث الضوء على عدة استراتيجيات، مثل تنفيذ برامج التدريب، وتوظيف مشرفين ثنائيي اللغة، وتعزيز ممارسات الاتصال الشاملة. تعتبر الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي ضرورية للحفاظ على بيئة عمل آمنة ومنتجة. وتكشف الدراسة أيضاً أن الاختلافات الثقافية يمكن أن تؤثر على سلوكيات وتصورات السلامة. على سبيل المثال، قد تختلف المواقف تجاه بروتوكولات السلامة وإجراءات الإبلاغ بناءً على الخلفيات الثقافية. إن معالجة هذه الاختلافات من خلال ممارسات الإدارة المستهدفة يمكن أن يعزز نتائج السلامة ويقلل من مخاطر الحوادث. تضمنت المنهجية إجراء بحث نوعي، بما في ذلك المقابلات والدراسات

الاستقصائية مع العمال غير اللاتينيين في مواقع البناء في الولايات المتحدة. قدم التحليل نظرة ثاقبة حول كيفية إدارة الاختلافات الثقافية وتأثيرها على ديناميكيات السلامة والعمل. تؤكد الدراسة على أهمية قيام مديري البناء بتطوير استراتيجيات تعالج الاختلافات الثقافية، وتحسن السلامة في مكان العمل، وتعزز الكفاءة. ومن خلال خلق بيئة شاملة وتوفير التدريب المناسب، يمكن للمنظمات إدارة التنوع الثقافي بشكل أفضل وتحسين السلامة والإنتاجية بشكل عام.

6. دراسة (Amoah, A., & Marimon, 2021) بعنوان : مديرو المشاريع كعاملين في

مجال المعرفة: الكفاءات اللازمة لإدارة المشاريع الفعالة في البلدان النامية

تستكشف الدراسة التي أجراها أمواه وماريمون (2021) دور مديري المشاريع كعاملين في مجال المعرفة وتحدد الكفاءات الرئيسية المطلوبة لإدارة المشاريع الفعالة في البلدان النامية. يركز البحث المنشور في *العلوم الإدارية* على فهم كيف يمكن لمديري المشاريع الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم لتعزيز نتائج المشروع في سياقات ذات تحديات وقيود فريدة. تؤكد الدراسة على أن مديري المشاريع في البلدان النامية يواجهون تحديات متميزة، بما في ذلك الموارد المحدودة، وقضايا البنية التحتية، والعمليات الأقل رسمية. على الرغم من هذه التحديات، يعد مديرو المشاريع عاملين مهمين في مجال المعرفة ويجب عليهم الاستفادة من خبراتهم بشكل فعال لدفع نجاح المشروع. ويحدد البحث كفاءات محددة ضرورية لمديري المشاريع لتحقيق النجاح في هذه البيئات. وتشمل هذه الكفاءات التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة. يسلط أمواه وماريمون الضوء على أنه في البلدان النامية، يحتاج مديرو المشاريع إلى امتلاك مجموعة من المهارات التقنية والمهارات الشخصية للتنقل في بيئات المشاريع المعقدة. وتشمل الكفاءات الفنية معرفة منهجيات وأدوات إدارة المشاريع، في حين تشمل المهارات الناعمة مهارات الاتصال والقيادة والتفاوض. تمكن هذه الكفاءات مديري المشاريع من مواجهة التحديات وتحسين استخدام الموارد وتحقيق أهداف المشروع على الرغم من القيود. وتستخدم الدراسة نهجاً نوعياً، وجمع الأفكار من خلال المقابلات والدراسات الاستقصائية مع مديري المشاريع العاملين في مختلف البلدان النامية. توفر النتائج فهماً تفصيلياً للكفاءات المطلوبة لإدارة المشاريع بشكل فعال وتقدم توصيات عملية لتعزيز هذه المهارات في السياقات النامية. تؤكد الدراسة على أهمية تزويد مديري المشاريع في البلدان النامية بالكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية. ومن خلال التركيز على

المهارات التقنية والشخصية، يمكن للمؤسسات تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل في البيئات الصعبة.

التعقيب على الدراسات السابقة

دراسة (أنانتامولا وآخرون، 2013) تسعى إلى اقتراح نموذج لعملية إدارة المعرفة في المشاريع العالمية، وإثارة انتباه الباحثين الأكاديميين وتحفيزهم على إجراء مزيد من البحوث حول هذا الموضوع المهم. وتعتمد جهود هذه الدراسة على تحليل النتائج التي خلُصت إليها نتائج الإطار النظري التي تعرضت للموضوع، والاستفادة منها في تطوير نموذج مفاهيمي لعملية إدارة المعرفة في المشروعات العالمية. وتوصلت الدراسة إلى أن استيعاب الثقافات المختلفة المرتبطة بالمعرفة من شأنه أن يؤدي إلى تباين واضح في قيم المعرفة وأهميتها. ويواجه عمليه تصميم النماذج التي تساعد على إدارة المعرفة ومشاركة وحداتها في المشروعات العالمية تحديات لا يمكن إغفالها، لأن ذلك يتوقف في المقام الأول على التنوع الثقافي الذي يؤثر وبشكل كبير في عمليات تصميم مثل تلك النماذج. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة متعمقة لنموذج تفعيل إدارة المعرفة، وتحديد مجموعة من التساؤلات لتصميم نموذج مثالي لعمليات إدارة المعرفة. وتعتمد الدراسة على اقتراح نموذج تنفيذي مثالي يدعم عملية إدارة المعرفة ويتوافق مع الأهداف والتحديات الداخلية والخارجية للمنظمات. وتهدف الدراسة كذلك إلى إثارة انتباه المجتمع البحثي وحثه على القيام ببحوث متعمقة وشاملة في هذا الموضوع. كما تسعى الدراسة إلى أن تكون بمثابة نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في هذا الصدد. وتعكس الدراسة جهداً أصيلاً في مجال استكشاف بعض جوانب القضايا المرتبطة بتأثير الفوارق الثقافية على مشاركة المعرفة واقتسامها في المشروعات العالمية، وفي إطار عمل الفرق الافتراضية. The Virtual Teams

تهدف دراسة (سدوقي، 2016) إلى إدارة التنوع الثقافي إلى تحسين التفاعل بين الأفراد من ثقافات مختلفة داخل المؤسسة للحد من التأثير السلبي لهذه الاختلافات للسير الجيد للمؤسسة والاستفادة من الموارد المحتملة التي تتطوي عليها كل ثقافة، إضافة إلى ذلك هو حقل معرفي جديد نسبياً يهدف إلى توضيح أهمية الاختلافات الثقافية بالنسبة للمديرين، اقتراح مقاربات مختلفة لاعتمادها في تنفيذ الممارسات الإدارية الملائمة في المجال البين ثقافي. يمكن النظر إلى إدارة التنوع الثقافي من خلال ثلاثة سيناريوهات: المؤسسات المتعددة الجنسيات، المؤسسة التي تستحوذ على مؤسسة أجنبية أخرى وتبحث عن الاندماج، حالة المشاريع المشتركة (التحالفات) بين المؤسسات التي تنتمي إلى ثقافات مختلفة.

وبالتالي سنعالج في هذا الموضوع كيفية إدارة مؤسسات القطاع الصيدلاني للتصادم الثقافي من أجل العمل على إنجاح إستراتيجية النمو الخارجي وإستراتيجية النمو المشترك، في الأخير يمكننا القول أن موضوع إدارة التنوع الثقافي ليس بتساوي الثقافات ومحو الاختلافات، ولكن تحديد سبل جعلها متقاربة.

دراسة Ogwuelek & Diala (2017): تركز هذه الدراسة على تأثير الأبعاد الثقافية على مواقف العمل لدى عمال البناء في نيجيريا. تسلط الدراسة الضوء على أن الأبعاد الثقافية تؤثر على نجاح المشروع، ولكنها تشير إلى أن التأثير يختلف حسب بعد الثقافة وعناصر الاتجاه. النتائج تعزز أهمية دمج الأبعاد الثقافية في استراتيجيات إدارة المشاريع ولكن تحذر من الإفراط في التركيز على هذه الأبعاد كعناصر حاسمة للنجاح. توصي الدراسة بأن يتم النظر في الأبعاد الثقافية كجزء من الاستراتيجيات الشاملة لتحسين نجاح المشاريع. دراسة Nusari et al (2018): تركز الدراسة على تأثير أصول إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. تؤكد الدراسة على أن الاستثمار في أصول إدارة المشاريع وتنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في أداء الموظفين. هذا يبرز أهمية إدارة المشاريع بشكل فعال وتهيئة بيئة عمل داعمة لتحقيق أفضل نتائج ممكنة. تقدم الدراسة رؤية مفيدة للممارسين حول كيفية تحسين الأداء من خلال الاستثمار الاستراتيجي في الأصول الثقافية والإدارية. دراسة Al-Bayati et al (2018): تستعرض هذه الدراسة كيفية إدارة الاختلافات الثقافية في أماكن عمل البناء في الولايات المتحدة، مع التركيز على وجهات نظر العمال غير اللاتينيين. تسلط الدراسة الضوء على تأثير الاختلافات الثقافية على السلامة والكفاءة في مكان العمل، وتوصي بتطبيق استراتيجيات مثل التدريب وبرامج التواصل الشاملة. تعتبر الدراسة مهمة لأنها تبرز أهمية التعامل مع التنوع الثقافي لتعزيز بيئة عمل آمنة وفعالة. دراسة Amoah & Marimon (2021): تركز الدراسة على دور مديري المشاريع كعاملين في مجال المعرفة وتحدد الكفاءات الضرورية لإدارة المشاريع في البلدان النامية. تؤكد الدراسة على أهمية التوازن بين المهارات التقنية والشخصية لمواجهة التحديات في البيئات النامية. تقدم الدراسة توصيات قيمة لتحسين مهارات مديري المشاريع، مما يعزز من قدرتهم على إدارة المشاريع بنجاح في ظروف قد تكون صعبة ومعقدة. تشير جميع الدراسات إلى أن فعالية إدارة المشاريع تتأثر بعوامل متعددة تشمل الجوانب النفسية والثقافية والتنظيمية. بينما تسلط الدراسات الضوء على الجوانب السلبية مثل الضغط والإرهاق، فإنها أيضًا تبرز أهمية المهارات الفنية والإدارية في تحسين الأداء وإدارة التنوع الثقافي. يمكن أن تستفيد المنظمات من هذه الرؤى من خلال تطوير استراتيجيات

شاملة تشمل تحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات مديري المشاريع لتلبية احتياجات البيئات المختلفة.

2.3. الإطار النظري

المحور الأول : الاختلافات الثقافية في المشاريع

2.3.1. مفهوم الاختلافات الثقافية في المشاريع

الاختلافات الثقافية هي تلك الفوارق والتباينات في السلوكيات والمعتقدات والقيم والتقاليد التي تميز مجتمع أو ثقافة معينة عن غيرها. هذه الاختلافات متأصلة في كل ثقافة وتنشأ نتيجة العوامل الجغرافية والتاريخية والاجتماعية والاقتصادية المتباينة لكل مجتمع (صدوقي، عقيلة، 2016). فعلى سبيل المثال، تختلف الثقافات في نظرتها للعلاقات الأسرية والجنسية. ففي بعض المجتمعات، يُنظر للمرأة على أنها متساوية مع الرجل في الحقوق والواجبات، بينما في مجتمعات أخرى قد تكون المرأة في مرتبة أدنى من الرجل. وهناك أيضا اختلافات في طقوس الزواج والدفن والاحتفالات الدينية بين الثقافات المختلفة.

علاوة على ذلك، تختلف الثقافات في طرق التعبير عن المشاعر والتواصل الاجتماعي. ففي بعض الثقافات، يُعتبر التعبير المباشر عن الرأي أمراً مقبولاً، بينما في ثقافات أخرى قد يُنظر له على أنه غير لائق أو حتى جديلي. وكذلك الحال بالنسبة للتواصل البصري والتقارب الجسدي بين الأفراد.

تتجلى هذه الاختلافات في اللغة حيث تختلف الكلمات والنطق والتراكيب اللغوية بين الثقافات. كما تتباين العادات والتقاليد بين المجتمعات؛ فقد تختلف طرق الاحتفال بالمناسبات والأعياد، وتقديم التحية، وإهداء الهدايا، وإعداد الطعام وتناوله. تختلف أيضاً المعتقدات الدينية بين الثقافات، حيث يتبع الناس ديانات مختلفة تتضمن طقوساً وممارسات معينة تختلف من دين إلى آخر (عتوتي زهية، 2022).

التواصل هو أيضاً مجال بارز للاختلافات الثقافية. فقد تختلف أساليب التواصل غير اللفظي، مثل الإيماءات وتعبيرات الوجه والاتصال البصري، بين الثقافات. بعض الثقافات قد تفضل التواصل المباشر والصريح، بينما تميل أخرى إلى استخدام التلميحات واللباقة.

هذه الاختلافات الثقافية لها تأثير كبير على طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم في الحياة اليومية. لذلك، من المهم أن نكون على وعي بها ونحترمها عند التعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة عن ثقافتنا. فهذا يساعد على تعزيز التفاهم المتبادل والتسامح بين الشعوب (أبو الحديد & فاطمة علي، 2018).

2.3.2. أهمية الاختلافات الثقافية في المشاريع

في عصرنا المعاصر، أصبحت بيئات العمل أكثر تنوعًا من ذي قبل، مع تزايد التفاعل بين الأفراد من خلفيات ثقافية متباينة. هذا التنوع الثقافي في مكان العمل له أهمية كبيرة ويمكن أن يحقق فوائد عديدة للمؤسسات والشركات إذا تم إدارته بشكل صحيح (هيري & اسية، 2019).

1. إثراء المنظور والرؤى المطروحة لحل المشكلات: الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة يقدمون أفكارًا وأساليب مبتكرة مستندة إلى خبراتهم المختلفة، مما يساعد في إيجاد حلول شاملة وفعالة.
2. التعلم المتبادل وتبادل المعرفة والخبرات: التفاعل بين الموظفين من ثقافات متباينة يؤدي إلى تطوير مهارات الاتصال والتعاون، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والأداء الكلي للمنظمة.
3. تعزيز التفاهم المتبادل وبناء علاقات إيجابية: بيئة العمل المتنوعة ثقافيًا تتيح للموظفين فرصة التعرف على ثقافات أخرى وتقاليدها، مما يساعد على تحسين مناخ العمل وروح الفريق.
4. تحقيق ميزة تنافسية في السوق: القدرة على استيعاب الاختلافات الثقافية وإدارتها بفعالية تساعد المؤسسة على جذب وتطوير مواهب متنوعة وتحقيق النجاح في السوق العالمية المتزايدة التنافسية.

2.3.3. أشكال الاختلافات الثقافية في المشاريع

هناك عدة أشكال للاختلافات الثقافية التي قد تظهر في بيئة المشاريع، ومنها:

- أساليب الاتصال والتواصل: قد يفضل بعض أعضاء الفريق التواصل المباشر والصريح، بينما يميل آخرون إلى الأسلوب غير المباشر والأكثر تهاديًا.
- طرق اتخاذ القرارات: قد يفضل البعض المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، بينما يرغب آخرون في المركزية في عملية اتخاذ القرارات.
- نظرة الأفراد إلى الوقت والجداول الزمنية: قد يرى البعض أهمية قصوى للالتزام الصارم بالجداول الزمنية، بينما ينظر آخرون إلى الوقت بمرونة أكبر.

✚ إدارة النزاعات والصراعات: قد تختلف طرق التعامل مع الخلافات والنزاعات داخل الفريق بين الأعضاء.

✚ الأهمية النسبية للمهام والأولويات: قد يختلف الأعضاء في تحديد الأولويات والتركيز على المهام المختلفة.

✚ الميول الشخصية والتفضيلات: قد تتباين الميول والتفضيلات الشخصية للأعضاء حول أساليب العمل والتفاعل.

إن إدراك هذه الاختلافات الثقافية وتطوير مهارات إدارتها بفعالية أمر حيوي لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

2.3.4. فوائد الاختلافات الثقافية في المشاريع

- التنوع والابتكار: الاختلافات الثقافية تجلب مجموعة متنوعة من الخلفيات والمنظورات إلى فريق المشروع، مما يعزز التفكير الابتكاري وإيجاد حلول خلاقية للتحديات.
- التفكير النقدي: تساعد الاختلافات الثقافية على تحفيز التفكير النقدي والتساؤل عن الافتراضات والطرق التقليدية للقيام بالأعمال، مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار (عتوتي زهية، 2022).
- التعلم والنمو: التفاعل بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة يوفر فرصًا للتعلم المتبادل وتطوير المهارات الثقافية والاجتماعية. (فراس اسماعيل الشمري، 2022).
- التوافق مع السوق والعملاء: الفهم العميق للاختلافات الثقافية يمكن أن يساعد المشروع في التكيف بشكل أفضل مع متطلبات السوق والعملاء المتنوعين ثقافيًا.
- الميزة التنافسية: القدرة على إدارة الاختلافات الثقافية بفعالية تمنح المشروع ميزة تنافسية في مواجهة المنافسين الآخرين (عتوتي زهية، 2022).

إن استغلال هذه الفوائد والتعامل الناجح مع الاختلافات الثقافية يتطلب مهارات قيادية قوية وثقافة تنظيمية داعمة لتنوع الأفكار والخبرات.

2.3.5. الاختلافات الثقافية داخل المؤسسات

تعمل مؤسسة النسيم العليل في بيئة ثقافية متنوعة ومتعددة الجنسيات، حيث يعمل بها موظفون وشركاء من خلفيات ثقافية مختلفة. هذا التنوع الثقافي ينطوي على العديد من الاختلافات التي قد تؤثر على عمليات المؤسسة وتفاعلاتها.

أولاً، هناك اختلافات في القيم والمعتقدات بين الأفراد العاملين في المؤسسة. قد يختلف الموظفون والشركاء في القيم والمعتقدات الدينية والاجتماعية والأخلاقية، مما قد يؤثر على طرق التواصل والتعاون فيما بينهم. كما أن هناك تباينات في التوقعات والأولويات بين الأفراد والفرق العاملة في المؤسسة. هذه الاختلافات قد تنشأ بناءً على الخلفيات الثقافية المتنوعة للعاملين (صدوقي، عقيلة، 2016).

إضافة إلى ذلك، قد تتباين طرق التفاوض والتعامل مع الزملاء والعملاء بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة. فاختلافات في أساليب التفاعل والتواصل قد تشكل تحديات في التعامل اليومي داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، قد تكون هناك اختلافات في اللغة والطرق المفضلة للتواصل بين الموظفين، مما قد يؤثر على فعالية التفاعلات داخل المؤسسة (عبد الرزاق المصباحي، 2022).

أخيراً، قد يتبع الموظفون طرقاً مختلفة في إنجاز المهام والوصول للإنتاجية المطلوبة، نظراً لتنوع خلفياتهم الثقافية. إدارة هذه الاختلافات الثقافية بفعالية سيكون أمراً حيوياً لضمان التعاون والتنسيق الناجح بين مختلف الجهات المعنية في مؤسسة النسيم العليل.

2.3.6. التحديات التي تواجهها الاختلافات الثقافية داخل المنظمة

مع تنوع الخلفيات الثقافية للموظفين والشركاء العاملين تبرز مجموعة من التحديات التي يجب معالجتها بفعالية لضمان نجاح المشاريع المنفذة:

1. سوء التواصل وسوء الفهم: الاختلافات في اللغة والطرق التواصلية المفضلة قد تؤدي إلى سوء التفاهم بين الأفراد، مما يعيق التعاون والتنسيق في المشروع (بوشمال & أحمد، 2018).
2. تضارب القيم والمعتقدات: التباينات في القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية بين الموظفين قد تؤدي إلى توترات وصراعات تؤثر على بيئة العمل.
3. تباين التوقعات والأولويات: اختلاف الموظفين في توقعاتهم ورؤيتهم للأولويات قد يؤدي إلى سوء التنسيق وتضارب الأهداف ضمن فريق المشروع.

4. طرق مختلفة للتفاوض والتعامل: التنوع في أساليب التفاعل والتفاوض بين الأفراد قد ينتج عنه تحديات في إدارة العلاقات داخل المشروع (احمد عبد الرضا محمد الحسني, 2014)
5. تفضيلات متباينة في إنجاز المهام: قد ينتهج الموظفون طرقًا مختلفة في إنجاز المهام والوصول للإنتاجية المطلوبة، مما يؤثر على التماسك والتكامل في تنفيذ المشروع.
6. صعوبات في بناء الثقة والترابط: الاختلافات الثقافية قد تعيق تكوين علاقات ثقة وترابط بين أعضاء فريق المشروع. (رضا محمد عبده, وآخرون, 2021).

2.3.7. كيفية مواجهه التحديات الناشئة عن الاختلافات الثقافية

أولاً، من الأهمية بمكان تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء فريق المشروع. ينبغي على القادة تخصيص وقت كاف للتعرف على خلفيات وتفضيلات الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة الصريحة في نقاشات المشروع. كما ينبغي تبني طرق تواصل مرنة تراعي التنوع اللغوي والثقافي، مثل استخدام الترجمة الفورية أو إنشاء قنوات اتصال متعددة اللغات (مرحوم & فريد, 2008)

ثانياً، من المهم بناء فهم مشترك للأهداف والمهام المطلوبة في المشروع. ينبغي على القادة وضع توقعات واضحة وتنسيق الأولويات بشكل جماعي، والعمل على تضيق الفجوات في الفهم بين الموظفين. كما يجب تعزيز روح الفريق والشعور بالانتماء عبر استخدام أنشطة بناء الفريق والاحتفال بالإنجازات المشتركة.

ثالثاً، من الضروري إيجاد طرق للتعامل مع التباينات في القيم والمعتقدات. ينبغي على القادة تشجيع احترام التنوع وتقبل الاختلافات، وتأسيس مجموعة من المبادئ الأخلاقية المشتركة التي توجه سلوك الموظفين. كما ينبغي تنظيم ورش عمل وحلقات نقاشية لتعزيز الفهم المتبادل والتسامح بين الأطراف المختلفة. (Al-Haddad, A. H. S. (2023).

رابعاً، ينبغي على المؤسسة الاستثمار في بناء الكفاءات الثقافية لدى موظفيها. ينبغي تدريب الموظفين على مهارات التفاوض والتعامل مع الاختلافات الثقافية، وتشجيعهم على اكتساب خبرات عملية في بيئات متنوعة. كما ينبغي تعزيز التنوع في التوظيف وتطوير القيادات من مختلف الخلفيات.

في الختام، إدارة التنوع الثقافي في المشاريع تتطلب جهودًا متواصلة من قبل القيادات وفرق العمل على حد سواء. من خلال تعزيز التواصل الفعال، وبناء فهم مشترك، واحترام الاختلافات، وتنمية

الكفاءات الثقافية، يمكن لمؤسسة النسيم العليل تحقيق الاستفادة القصوى من التنوع داخل مشاريعها والوصول إلى النجاح المنشود.

المحور الثاني : إدارة المشاريع

في عالم اليوم المتسارع والمتغير بشكل مستمر، تُعد إدارة المشاريع مهارة حيوية لضمان نجاح المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها. إدارة المشاريع هي العملية المنظمة والمنسقة لتخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة والموارد المحددة بهدف إنجاز مهمة معينة في إطار زمني وموازنة محددة.

تشمل إدارة المشاريع مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المتخصصة التي يتم توظيفها لتحديد المتطلبات، وتخصيص الموارد، وتنسيق الجهود، ومراقبة التقدم والتكاليف، وإدارة المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تواجه تنفيذ المشروع. وتعتبر هذه المهارات ضرورية لضمان استكمال المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة وبالجودة المطلوبة.

تطبق إدارة المشاريع على نطاق واسع في مختلف القطاعات والمجالات، بدءًا من تطوير المنتجات الجديدة، مرورًا بالبنية التحتية والتحول الرقمي، وصولاً إلى الأنشطة الإبداعية والاستشارية. وتُعد المهارات الأساسية في إدارة المشاريع، مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنسيق، ذات أهمية حاسمة لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.

2.3.8. مفهوم إدارة المشاريع

هي عملية منظمة وشاملة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. وتتطوي هذه العملية على مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تشمل التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنسيق لمختلف جوانب المشروع (قدوم & لزهري، 2019).

❖ **المفهوم التقليدي:** إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم المهام والموارد اللازمة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة مثل الوقت والميزانية والجودة.

❖ **المفهوم الشمولي:** إدارة المشاريع هي منهجية متكاملة تتضمن مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان إنجاز المشاريع بنجاح وفعالية من خلال التكامل بين الجوانب الإدارية والفنية والتنظيمية.

- ❖ **المفهوم الاستراتيجي:** إدارة المشاريع هي عملية استراتيجية تربط المشاريع بأهداف المنظمة وتساهم في تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.
- ❖ **المفهوم التكاملي:** إدارة المشاريع هي عملية متكاملة تتضمن مجموعة من العمليات والممارسات المترابطة لتحديد وتخطيط وتنفيذ وضبط وإغلاق المشاريع بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ **المفهوم الإبداعي:** إدارة المشاريع هي عملية ديناميكية تتطلب إبداعاً وابتكاراً في التعامل مع التحديات والمتغيرات المختلفة لتجاوز الحلول التقليدية والوصول إلى نتائج متميزة.
- ❖ **المفهوم السلوكي:** إدارة المشاريع هي عملية تتضمن إدارة السلوكيات والمهارات البشرية لتحفيز فرق العمل وتعزيز التعاون والإنتاجية.

2.3.9. أهمية إدارة المشاريع

إن إدارة المشاريع تشكل محور أساسي في نجاح المنظمات والمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً، تساهم إدارة المشاريع في تنظيم وتنسيق الموارد المتاحة بشكل فعال وكفؤ، مما يحد من الهدر والتكاليف الزائدة. فمن خلال التخطيط والرقابة والتنسيق الدقيق لجميع عناصر المشروع، تضمن إدارة المشاريع تحقيق الأهداف المحددة ضمن الوقت والميزانية المتاحة.

ثانياً، تُسهم إدارة المشاريع في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. فالمنظمات اليوم تواجه تحديات متسارعة وبيئة تنافسية شديدة التعقيد، وتحتاج إلى أساليب إدارية قادرة على التعامل مع هذه الظروف المتغيرة. وتوفر إدارة المشاريع الأدوات والممارسات اللازمة لتحقيق هذه المرونة والتكيف (عثمان بن ناصر & خليل عبد الحميد ياغي، 2020).

ثالثاً، تلعب إدارة المشاريع دوراً حاسماً في تطوير وتنفيذ المبادرات الابتكارية والإبداعية داخل المنظمات. فهي توفر الأطر المنهجية والأدوات اللازمة لإدارة عمليات التطوير والتحسين المستمر، مما يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة. رابعاً، تساهم إدارة المشاريع في بناء ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمات. فهي تتطلب مشاركة فعالة من جميع الأطراف المعنية وتعزز روح الفريق والتواصل الفعال، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة (قدوم & بلزهر، 2019).

تمثل إدارة المشاريع إحدى الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في البيئة التنافسية المعاصرة. فهي توفر الأساليب والممارسات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرات التنافسية، وبالتالي تلعب دوراً محورياً في استدامة نجاح وازدهار المؤسسات.

2.3.10. ابعاد إدارة المشاريع

يوجد العديد من الابعاد لإدارة المشاريع منها :

1. التخطيط والتنظيم (ناجي محمد ناجي نصر & الصديق السنوسي الشرع, 2023):

- ✓ وضع الأهداف والنطاق والمخرجات المتوقعة للمشروع.
- ✓ تحديد المهام والأنشطة الرئيسية وجدولتها.
- ✓ تخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة.
- ✓ إعداد الخطط الزمنية والميزانيات التقديرية.
- ✓ تحديد المسؤوليات والصلاحيات لأعضاء فريق العمل.

2. إدارة التكاليف والميزانية:

- ✓ تقدير التكاليف المتوقعة للمشروع بدقة.
- ✓ متابعة وضبط التكاليف الفعلية مقارنة بالمخطط.
- ✓ إعداد التقارير المالية والتحليلات المالية للمشروع
- ✓ إدارة الميزانيات وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.
- ✓ تطبيق أساليب الرقابة المالية الفعالة.

3. إدارة الجودة:

- ✓ تحديد معايير ومواصفات الجودة للمشروع.
- ✓ تصميم وتنفيذ إجراءات ضبط الجودة.
- ✓ إجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة.
- ✓ مراقبة ومتابعة جودة المنتجات والخدمات. التحسين المستمر لمستويات الجودة.

4. إدارة المخاطر (الشهري, عبدالمنعم, عقيلي & عثمان موسى, 2024):

- ✓ تحديد المخاطر المحتملة للمشروع.
- ✓ تقييم وتحليل هذه المخاطر من حيث الاحتمالية والأثر.

✓ وضع خطط للتعامل مع المخاطر (تجنب، تقليل، تحويل).

✓ متابعة وتقييم المخاطر بشكل مستمر.

✓ تطبيق تدابير التخفيف من حدة المخاطر.

✓ إدارة الموارد البشرية: اختيار وتعيين أعضاء فريق العمل المؤهلين.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التطوير.

✓ تحفيز الفريق وتعزيز روح الفريق والتعاون.

✓ إدارة النزاعات والمشكلات بين أعضاء الفريق.

✓ تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة.

5. إدارة الاتصالات والتواصل:

✓ تحديد احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات.

✓ إعداد خطة الاتصالات والتواصل الفعال.

✓ توثيق ومشاركة المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشروع.

✓ التواصل والتنسيق مع الجهات والشركاء ذوي العلاقة.

✓ إعداد التقارير الدورية وعرضها على الإدارة العليا.

2.3.11. أهمية إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر تعتبر أحد أهم الأبعاد الحيوية في إدارة المشاريع نظرًا للأهمية البالغة لهذا الجانب. فيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع:

- (1) الحد من الآثار السلبية للمخاطر: إدارة المخاطر تمكّن من التعرف على المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للحد من آثارها السلبية على المشروع. هذا يساعد في تقليل احتمالية حدوث الأزمات والانحرافات عن الخطط الموضوعة (محمد وآخرون، 2023).
- (2) تعزيز الاستقرار والاستمرارية: إدارة المخاطر تعمل على زيادة الاستقرار التشغيلي للمشروع وتحسين قدرته على الاستمرار. هذا يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بكفاءة وفعالية.

3) الحفاظ على الموارد والتكاليف: التعامل الفعال مع المخاطر يساعد في الحفاظ على الموارد المالية والبشرية والمادية المخصصة للمشروع. يقلل من الخسائر والتكاليف الناجمة عن المخاطر المتحققة.

4) تعزيز الثقة وإرضاء أصحاب المصلحة: إدارة المخاطر بشكل منهجي يزيد من ثقة وارتياح أصحاب المصلحة في المشروع. هذا يساهم في تحسين سمعة المشروع وزيادة ولاء العملاء والشركاء.

5) تحسين عملية صنع القرار: إدارة المخاطر توفر معلومات حول المخاطر المحتملة والسيناريوهات المختلفة. هذا يساعد متخذي القرار في اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية.

إن الاهتمام بإدارة المخاطر وتطبيق منهجيات فعالة لها يعد ركيزة أساسية لنجاح المشاريع والحفاظ على استدامتها على المدى البعيد (عباسي, نجاح, كويسي & محمد, 2020).

2.3.12. أهداف إدارة المشاريع

إن إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق أهداف أساسية تسهم بشكل كبير في نجاح المشروع وتحقيق النتائج المرجوة. أول هذه الأهداف هو التأكد من إنجاز المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين. فإدارة المشاريع تسعى إلى رصد التقدم وإدارة الوقت والتكاليف بطريقة فعالة للوصول إلى النتائج المرجوة دون تجاوز الحدود الزمنية والمالية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إدارة المشاريع إلى ضمان جودة المخرجات وتلبية متطلبات العملاء. فمن خلال التخطيط الجيد والرقابة المستمرة، تعمل إدارة المشاريع على ضمان أن المشروع ينتج النتائج المطلوبة بالجودة المناسبة والتي تلبى احتياجات أصحاب المصلحة (ناهد عادل العويضي, 2021).

كما تهدف إدارة المشاريع إلى إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية. فهي تسعى إلى تخصيص الموارد المناسبة لكل مهمة وتنسيق الجهود بين الفرق العاملة على المشروع بما يحقق الأهداف المرجوة. أخيراً، تهدف إدارة المشاريع إلى تقليل المخاطر وتجنب الأزمات قدر الإمكان. فمن خلال عمليات التحليل والتخطيط والرقابة، تعمل إدارة المشاريع على التعرف على المخاطر المحتملة والتصدي لها بشكل استباقي للحفاظ على سير المشروع بالشكل المطلوب. إن هذه الأهداف الأساسية لإدارة المشاريع تسهم في تعزيز فرص نجاح المشروع وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية (غانم واخرون, 2023).

2.3.13. تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع

تؤثر الاختلافات الثقافية للعاملين بشكل ملحوظ على إدارة المشاريع. هذا التأثير قد يكون إيجابيًا أو سلبياً اعتماداً على كيفية إدارة هذه الاختلافات من قبل فريق إدارة المشروع.

من الآثار الإيجابية للتنوع الثقافي في فريق المشروع، أنه يمكن أن يساهم في زيادة التفكير الابتكاري وتنوع وجهات النظر. فالخلفيات الثقافية المختلفة تؤدي إلى طرق تفكير متباينة وأساليب حل مبتكرة للمشكلات التي قد تواجه المشروع. هذا التنوع يمكن أن يعزز القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات التي تطرأ على المشروع. ومع ذلك، قد تؤدي الاختلافات الثقافية إلى تحديات في التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق. الاختلافات في اللغة والعادات والتوقعات يمكن أن تعيق التفاهم المشترك وتؤدي إلى نشوء الصراعات والخلافات. هذا قد ينعكس سلباً على إنتاجية الفريق وتقدم المشروع.

لذلك، على فريق إدارة المشروع أن يكون على دراية بهذه الاختلافات الثقافية ويعمل على إدارتها بفعالية. هذا يتطلب تطوير مهارات التواصل عبر الثقافات والتركيز على بناء فريق متماسك وفعال. كما يجب على القادة تعزيز التفاهم المتبادل والاحترام بين أعضاء الفريق، مما يساعد على الاستفادة من المزايا التي يوفرها التنوع الثقافي.

بشكل عام، إذا تم إدارة الاختلافات الثقافية بشكل فعال، فإنها يمكن أن تعزز نجاح المشروع، في حين أن إهمالها قد يؤدي إلى تحديات كبيرة في إدارة المشاريع (صدوقي، عقيلة، 2016).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة.

خلال هذا الفصل، سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم اتباعها خلال البحث من خلال تقديم المنهجية المستخدمة وكذلك وصف العينة التي تم تطبيقها عليها، بالإضافة إلى وصف شامل ودقيق للأداة التي تم استخدامها والطريقة التي تم استخدامها في إعدادها وعرض مدى صلاحيتها وموثوقيتها. سيتم أيضاً توضيح الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في تحليل فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

3.2. المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي للتعرف علي واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، التعرف علي تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، التعرف علي التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، وخلال ذلك اعتمدت الباحث على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم تم إجراء تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج العلمية.
- **البيانات الثانوية:** والتي تتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة والتي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمقالات البحثية المنشورة والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة.

3.3. مجتمع البحث

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. حيث كان الاستبيان يتم التقديم إلكترونياً عبر مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على عينة الدراسة، وعينة الدراسة تكونت من (96) فرداً من العاملين في مؤسسة النسيم العليل

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة.

جدول 1 خصائص العينة

المتغير	ك	%
الجنس	ذكر	68.8
	أنثي	31.3
العمر	أقل من 25 سنة	17.7
	من 26 الي 30 سنة	19.8
	من 31 الي 35 سنة	35.4
	من 36 سنة فأكثر	27.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	80.2
	ماجستير	11.5
	دكتوراه	8.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28.1
	من 6 إلى 10 سنوات	37.5
	من 11 إلى 15 سنه	29.2
	من 16 سنة فأكثر	5.2
الإجمالي	96	%100

تكونت أداة الدراسة من استبيان، مكون من قسمين كالتالي:

- الأول: عبارة عن البيانات الأساسية الخاصة بكلا من أفراد العينة، والتي تضمنت (المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والوظيفية والعمر).

- الثاني: وهو عبارة عن البنود الأساسية للاستبيان والتي تكونت من (21) بند، مقسمة إلى ثلاث

محاور كالتالي:

1. ما واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل ، وتتكون من 7 فقرات

2. ما تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟، وتتكون من 7 فقرات

3. ما التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، وتتكون من 7 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

مستويات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ووفقاً لتقدير ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، بحيث تحصل على الدرجات الخام (5، 4، 3، 2، 1)، ويتراوح المتوسط الحسابي بين (1-5)، ويبلغ طول الفئة (0.8)، وعليه يمكن الحكم على مستوى تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل وفقاً للمعيار التالي:

- يكون المستوى مرتفعاً جداً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 4.20-5.
- يكون المستوى مرتفعاً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 3.4 فأقل من 4.2.
- يكون المستوى متوسطاً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 2.6 فأقل من 3.4.
- يكون المستوى منخفضاً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 1.8 فأقل من 2.6.
- يكون المستوى منخفضاً جداً إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8.

3.3.1. صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولى محكمين للحكم على مدى صلاحية ووضوح بنوده، ومن خلال ملاحظتهم تم إجراء بعض التعديلات كإضافة والحذف لبعض بنود الاستبيان ليصبح عدد بنود الاستبيان في صورته النهائية (21) بند.

كما تم استخدام الاتساق الداخلي للتأكد من صدق الأداة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3 يوضح صدق الأداة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	ر	م	ر	م	ر
1	0.871**	1	0.921**	1	0.930**
2	0.868**	2	0.897**	2	0.635**
3	0.836**	3	0.848**	3	0.877**
4	0.882**	4	0.937**	4	0.674**
5	0.960**	5	0.728**	5	0.806**
6	0.845**	6	0.844**	6	0.779**
7	0.898**	7	0.818**	7	0.824**

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط لجميع فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.635: 0.960) وهي نتيجة تشير إلى اتساق الاستبانة داخليًا

4.1. ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ المستخرجة:

جدول 4 يوضح قيمة ألفا كرونباخ

الفقرة	عدد العبارات	معامل ألف كرونباخ
المحور الأول	7	0.81
المحور الثاني	7	0.83
المحور الثالث	7	0.82

يوضح الجدول السابق مستوى ثبات استمارة الاستبيان وثبات نتائجها وعدم تغيرها عند إعادة تطبيقها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ومن أجل ذلك استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث يفيد الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (0.81: 0.83)

-حدود البحث

- **الحدود الموضوعية :** التعرف علي واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، التعرف علي تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، التعرف علي التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل.
- **الحدود البشرية :** سيتم إجراء هذا البحث على عدد من العاملين في مؤسسة النسيم العليل.
- **الحدود المكانية :** سيتم إجراء هذا في مؤسسة النسيم العليل.
- **الحدود الزمانية :** سيتم هذا البحث خلال الفصل العام الدراسي 2024

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4.1. مقدمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها خلال الدراسة، بهدف تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية. يشمل الفصل عدة خطوات تحليلية تبدأ بوصف البيانات الديموغرافية للعينة باستخدام الجداول والرسوم البيانية، ثم تحليل الاستجابات على الأسئلة باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، وعرض التكرارات والنسب المئوية. يلي ذلك اختبار الصدق والثبات للأداة باستخدام التحليل العاملي ومعامل ألفا كرونباخ. يتم بعد ذلك تحليل الفرضيات الإحصائية باستخدام اختبارات مثل اختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) والانحدار الخطي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد. يتم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة، وتقديم توصيات علمية وعملية لتحسين إدارة المشاريع في ضوء الاختلافات الثقافية. يعرض الفصل البيانات والنتائج بشكل بصري باستخدام الجداول والرسوم البيانية لتسهيل فهمها، مما يضمن دقة وموثوقية النتائج.

4.2. تحليل البيانات

المحور الأول : ما واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل

جدول 5 يوضح واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفر إدارة مؤسسة النسيم العليل تدريباً منتظماً للموظفين حول كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية.	3.85	0.799	1
2	تساهم الاختلافات الثقافية بين العاملين في تعزيز الإبداع والابتكار في المشاريع.	3.63	1.069	3

3	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة للتعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.	3.85	0.881	2
4	تتعامل إدارة المؤسسة بشكل فعال مع التحديات الناتجة عن التنوع الثقافي في فرق العمل.	3.35	1.088	7
5	توجد سياسات وإجراءات واضحة في المؤسسة للتعامل مع النزاعات الناتجة عن الفروق الثقافية بين الموظفين.	3.44	1.131	6
6	تشجع المؤسسة الحوار المفتوح والنقاش حول الفروق الثقافية بين الموظفين.	3.62	0.976	4
7	تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل إيجابي على اتخاذ القرارات في المشاريع.	3.56	1.061	5

يوضح الجدول السابق نتائج محور الاستبيان الذي يقيس " واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل". يتضح أن البند (1) الذي ينص على "توفر إدارة مؤسسة النسيم العليل تدريباً منتظماً للموظفين حول كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية". حصل على أعلى متوسط قيمة بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.799). يليه البند (3) الذي ينص على "توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة للتعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة"، بمتوسط قيمة بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.881). ثم يأتي البند (2) الذي ينص على "تساهم الاختلافات الثقافية بين العاملين في تعزيز الإبداع والابتكار في المشاريع"، بمتوسط قيمة بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.069). وأخيراً، يأتي البند (6) الذي ينص على "تشجع المؤسسة الحوار المفتوح والنقاش حول الفروق الثقافية بين الموظفين"، بمتوسط قيمة بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.679).

المحور الثاني : ما تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل

جدول 6 اختبار العينة الخاصة بالفرضية

اختبار T	Df	مستوي الدلالة	متوسط الفرق	الحد الأدنى	الحد الأقصى
الإجمالي 62.529	1.30	0.000	25.405	24.60	26.21

جدول 7 يوضح تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تواجه فرق العمل متعددة الثقافات صعوبات أكبر في التفاهم والتعاون مقارنة بالفرق المتجانسة ثقافياً.	3.63	1.024	4
2	تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل كبير على فعالية التواصل بين أعضاء الفريق.	3.65	0.976	3
3	تزيد الاختلافات الثقافية من فرص الابتكار والإبداع في المشاريع.	3.51	1.091	6
4	تؤثر الاختلافات الثقافية على رضا الموظفين وإحساسهم بالانتماء في المؤسسة.	3.60	1.087	5
5	تساهم الاختلافات الثقافية في تحسين جودة حلول المشكلات وإدارة الأزمات.	3.44	1.145	7
6	تؤدي الاختلافات الثقافية إلى حدوث تأخيرات في اتخاذ القرارات بالمشاريع.	3.81	1.024	1
7	تساعد الاختلافات الثقافية في تعزيز المرونة والتكيف داخل فرق العمل.	3.65	1.176	2

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثاني من الاستبيان الذي تأثر الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل". يتضح أن البند (6) الذي ينص على تؤدي الاختلافات الثقافية إلى حدوث تأخيرات في اتخاذ القرارات بالمشاريع." حصل على أعلى متوسط قيمة بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.024). يليه البند (7) الذي ينص على "تساعد الاختلافات الثقافية

في تعزيز المرونة والتكيف داخل فرق العمل."، بمتوسط قيمة بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.176). ثم يأتي البند (2) الذي ينص على "تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل كبير على فعالية التواصل بين أعضاء الفريق."، بمتوسط قيمة بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.976). وأخيراً، يأتي البند (1) الذي ينص على "تواجه فرق العمل متعددة الثقافات صعوبات أكبر في التفاهم والتعاون مقارنة بالفرق المتجانسة ثقافياً."، بمتوسط قيمة بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.024).

الجدول أدناه يعرض نتائج اختبار T لتحليل تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل. القيمة المحسوبة لاختبار T هي 62.529، وهي قيمة عالية تشير إلى وجود فرق كبير بين المتوسطات المختبرة. درجات الحرية (df) تساوي 1.30، ومستوى الدلالة (ثنائي الطرف) هو 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، مما يعني أن النتائج دالة إحصائياً. متوسط الفرق بين المجموعتين هو 25.405، ونطاق الثقة يتراوح بين 24.60 و 26.21. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاختلافات الثقافة على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل، مما يعزز الفرضية بأن هذه الاختلافات لها تأثير كبير وملحوس على إدارة المشاريع.

المحور الثالث: ما التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل ؟

جدول 8 يوضح التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤثر الفروق الثقافية على فعالية التدريب والتطوير المهني في المؤسسة.	3.36	1.103	7
2	تزداد الصعوبات في بناء الثقة بين أعضاء الفريق نتيجة للتنوع الثقافي.	3.74	0.949	1

3	يعاني الفريق من انخفاض في الإنتاجية بسبب الاختلافات الثقافية.	3.67	0.898	4
4	يؤثر التنوع الثقافي على الفهم المتبادل بين أعضاء الفريق.	3.64	1.082	5
5	يواجه الفريق تحديات في تحديد الأهداف المشتركة بسبب الفروق الثقافية.	3.55	1.090	6
6	يجد الأعضاء صعوبة في التكيف مع أساليب العمل المختلفة بسبب تنوع الخلفيات الثقافية.	3.73	0.910	2
7	يواجه الفريق تحديات في اتخاذ القرارات بسبب الفروق الثقافية.	3.71	1.011	3

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثالث من الاستبيان، الذي يقيس "التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل". يتضح أن البند (2) الذي ينص على "تزداد الصعوبات في بناء الثقة بين أعضاء الفريق نتيجة للتنوع الثقافي". حصل على أعلى متوسط قيمة بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.949). يليه البند (6) الذي ينص على "يجد الأعضاء صعوبة في التكيف مع أساليب العمل المختلفة بسبب تنوع الخلفيات الثقافية"، بمتوسط قيمة بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.910). ثم يأتي البند (7) الذي ينص على "يواجه الفريق تحديات في اتخاذ القرارات بسبب الفروق الثقافية"، بمتوسط قيمة بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.011).

4.3. النتائج

- يظهر أن إدارة مؤسسة النسيم العليل تولي اهتمامًا بالتدريب المنتظم للموظفين حول التعامل مع الاختلافات الثقافية، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا وملموًا.

- توضح النتائج أيضًا أن بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، مما يساهم في إدارة المشاريع بشكل فعال.
- الإبداع والابتكار يتأثران بشكل إيجابي بالاختلافات الثقافية بين العاملين داخل المؤسسة، مما يعزز القدرة على التجديد والتحسين المستمر.
- تشجيع المؤسسة للحوار المفتوح حول الفروق الثقافية يعزز التفاهم والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يعد أساسًا لتحقيق الأهداف بشكل مشترك.
- الاختلافات الثقافية تمثل عاملاً رئيسياً يجب معالجته في إدارة المشاريع داخل مؤسسة النسيم العليل، لتقليل التحديات وتحسين أداء الفرق في تحقيق أهدافها بشكل فعال.
- يتعين على إدارة مؤسسة النسيم العليل التركيز على تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل والتعاون داخل الفرق المتعددة الثقافات لتعزيز أداء إدارة المشاريع بشكل فعال.

4.4. التوصيات

- ينبغي على مؤسسة النسيم العليل توفير دورات تدريبية منتظمة للموظفين حول كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية. هذا التدريب يجب أن يشمل استراتيجيات لبناء الثقة وتعزيز التواصل داخل الفرق المتعددة الثقافات.
- يمكن للمؤسسة تعزيز بيئة العمل التعاونية من خلال تعزيز الحوار والتفاهم بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. يجب تشجيع المناخ الذي يدعم المرونة والتكيف في مواجهة التحديات المتنوعة.
- لمعالجة التأخيرات التي تحدث في اتخاذ القرارات بسبب الاختلافات الثقافية، ينبغي على الفرق تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات لتسريع هذه العمليات دون المساس بجودتها.
- يجب على الفرق المتعددة الثقافات العمل على تعزيز فعالية التواصل بين أعضائها، بما في ذلك توفير وسائل تواصل فعالة وتعزيز مهارات الاتصال الشخصية والجماعية.
- يمكن للمؤسسة دعم الحوار المفتوح والنقاش حول الاختلافات الثقافية بين الموظفين، مما يساعد على تعزيز التفاهم المتبادل وتقبل التنوع داخل الفرق.
- ينبغي على الفرق استخدام التنوع الثقافي كمصدر للإلهام والإبداع في إدارة المشاريع، بحيث يتم تشجيع الفرق على تطوير حلول جديدة وابتكارية للتحديات المختلفة.

المراجع

المراجع العربية

3. صدوقي، عقيلة. (2016). إدارة التنوع الثقافي مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر.
4. الجندي، مريم هشام علي محمد الجندي، صفى الدين، أحمد محمد، عواد &، إسماعيل أحمد. (2024). أثر العادات الإجتماعية و الموروثات الثقافية على سلوك الإنسان و إستخدامه لعناصر الفراغات الداخلية المختلفة. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*.
5. آية مشتاق طالب &، مازن فوزي أحمد. (2022). الجوانب الخطابية للمحاكاة الساخرة العربية. *مجلة العلوم الأساسية*. 409-426, 6(9),
6. أبو الحديد &، فاطمة علي. (2018). التنوع الثقافي وتأثيره في تحسين نوعية الحياة لدي العاملين دراسة تطبيقية بمؤسسة أرامكو السعودية. *حوليات أداب عين شمس* 46, (أكتوبر-ديسمبر (ب)), 307-276.
7. هبري &، اسية. (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبيقات إدارة التنوع في شركة-زين اتصالات الخليج. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*. 133-151, 6(2),
8. م. د. فراس اسماعيل الشمري. (2022). دور العلاقات العامة في الحد من الظواهر السلبية لمواقع التواصل الاجتماعي: مؤتمر التنوع الثقافي أساس التكامل الوطني كلية الآداب/جامعة واسط 2022. 297-320, 14(3), *lark*.
9. د. عتوتي زهية. (2022). أبعاد التعدد و منطق الاختلاف الدولوي: مؤتمر التنوع الثقافي أساس التكامل الوطني كلية الآداب/جامعة واسط 2022. 245-261, 14(3), *lark*.
10. سليمان &، مها منصور. (2021). الرسوم المتحركة كعامل جذب لبرامج الأنثروبولوجيا الثقافية في الإعلام الإلكتروني. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*. 504-521, 6(3),
11. الشحات، م &، محمد. (2018). أثر النسق الثقافي في تشكيل الرواية النسوية العربية. *هرمس*. 9-52, 7(3),
12. احمد عبد الرضا محمد الحسني. (2014). التنوع الثقافي والتعايش السلمي رؤية اسلامية-AL. *ADAB JOURNAL*, (109).

13. أحمد, ر. م. ع., رضا محمد عبده, شاهين, صبري إبراهيم منصور, كمال الدين & منى محمد مدحت. (2021). دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل *Journal of Environmental Studies and Research*, 11(1), 268-276.
14. عبد الرزاق المصباحي. (2022). *النقد الثقافي: قراءة في المرجعيات النظرية المؤسسة*. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
15. بوشمال & أحمد. *واقع التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات بحاسي مسعود BP دراسة ميدانية بشركة بريتش بيتروليوم -2* (Doctoral dissertation, Université d'Alger 2- Abou el kacem Saâdallah).
16. Al-Haddad, A. H. S. (2023). Measuring The Role of Organizational Culture on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman الوظيفي دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان *Journal of the Advances in Agricultural Research*, 28(4), 852-863.
17. مرحوم & فريد. (2008). الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي و الاقتصادي. مؤسسة دنيم-DENIM سبدو أنموذج/ *Insaniyat إنسانيات Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (41), 63-81.
18. قدوم & لزهر. (2019). إدارة المشاريع.
19. عثمان بن ناصر & خليل عبدالحميد ياغي. (2020). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة" دراسة مقارنة. "مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
20. التقنية المباركة. (2019). دليل برامج إدارة المشاريع.
21. سلوى هاني السامرائي & علي عبد الحسن دلي. (2016). نجاح ادارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لاراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(88), 130-130.

22. ناجي محمد ناجي نصر & الصديق السنوسي الشرع. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS)*, 122-130.
23. الشهري, عبدالمنعم, عقيلي & عثمان موسى. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*, 121-172, 3(1),
24. الصديقي & رانية. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية دراسة حالة مؤسسة مطاحن *الوحدات تقرت* (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
25. عباسي, نجاح, كويسي & محمد. أهمية جودة المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من ممارسي ومهني المحاسبة بولاية ورقلة- *تقرت* (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
26. محمد, ب., بثينة, عبدالله, عادل, عبدالرحمن & عادل. (2023). أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بورصة النيل المصرية *Journal of Environmental Studies and Researches*, 13(1), 23-41.
27. ناهد عادل العويضي. (2021). وحدة تعليمية مقترحة في مقرر المهارات الجامعية لتنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة وفقاً لرؤية المملكة 2030م ومتطلبات نجاحه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة. *مجلة العلوم التربوية و النفسية* -115, 5(17), 93.
28. Qutieshat, R. J., & Ghnaneem, A. (2023). الجغرافية في إدارة مشاريع المياه في محافظة البلقاء في الأردن من وجهة نظر الخبراء Reality and Obstacles of Using GIS in Water Management Projects at Balqa Governorate in Jordan from Experts Perspective. *Journal of Engineering Research*, 7(2), 46-51.

المراجع الأجنبية

1. Ogwuelek, A. C., & Diala, O. A. (2017). Effect of cultural dimensions on work-related attitudes of construction workers in south-south region of Nigeria. *International Journal of Architecture, Engineering and Construction*, 6(4), 33-43.
2. Nusari, M., Al Falasi, M., Alrajawy, I., Khalifa, G. S., & Isaac, O. (2018). The impact of project management assets and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(3), 15-26.
3. Al-Bayati, A. J., Abudayyeh, O., & Albert, A. (2018). Managing active cultural differences in US construction workplaces: Perspectives from non-Hispanic workers. *Journal of safety research*, 66, 1-8.
4. Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project managers as knowledge workers: competencies for effective project management in developing countries. *Administrative Sciences*, 11(4), 131.
5. Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58-76.
6. Aguilar Velasco, M. M., & Wald, A. (2022). The dark side of projectification: A systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 272-298.

الملاحق

-الاستبانة

يسعدنا تعاونكم واستعدادكم لملء هذا الاستبيان، الذي يشكل جزءاً أساسياً من بحثنا. الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مؤسسة النسيم العليل. إن إجاباتكم ستكون دليلاً قيماً يساهم في جعل هذه الدراسة فعالة ودقيقة، وتحقيق أهدافها بنجاح.

شكراً لكم مقدماً....

البيانات الأساسية:

الجنس: ذكر

العمر:

- أقل من 25 سنة (.)
- من 26 - 30 سنة (.)
- من 31 - 35 سنة (.)
- من 36 سنة فأكثر (.)

المؤهل العلمي:

- بکالوريوس () .
- ماجستير () .
- دكتوراه () .

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات .()
- من 6 - 10 سنوات .()
- من 11 - 15 سنة .()
- من 16 سنة فأكثر .()

برجاء الإجابة على البنود التالية:

التسلسل	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ما واقع تطبيق الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟						

1	توفر إدارة مؤسسة النسيم العليل تدريبًا منظمًا للموظفين حول كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية.				
2	تساهم الاختلافات الثقافية بين العاملين في تعزيز الإبداع والابتكار في المشاريع.				
3	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة للتعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.				
4	تتعامل إدارة المؤسسة بشكل فعال مع التحديات الناتجة عن التنوع الثقافي في فرق العمل.				
5	توجد سياسات وإجراءات واضحة في المؤسسة للتعامل مع النزاعات الناتجة عن الفروق الثقافية بين الموظفين.				
6	تشجع المؤسسة الحوار المفتوح والنقاش حول الفروق الثقافية بين الموظفين.				
7	تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل إيجابي على اتخاذ القرارات في المشاريع.				

ما تأثير الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟

1	تواجه فرق العمل متعددة الثقافات صعوبات أكبر في التفاهم والتعاون مقارنة بالفرق المتجانسة ثقافيًا.				
2	تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل كبير على فعالية التواصل بين أعضاء الفريق.				
3	تزيد الاختلافات الثقافية من فرص الابتكار والإبداع في المشاريع.				
4	تؤثر الاختلافات الثقافية على رضا الموظفين وإحساسهم بالانتماء في المؤسسة.				

					5	تساهم الاختلافات الثقافية في تحسين جودة حلول المشكلات وإدارة الأزمات.
					6	تؤدي الاختلافات الثقافية إلى حدوث تأخيرات في اتخاذ القرارات بالمشاريع.
					7	تساعد الاختلافات الثقافية في تعزيز المرونة والتكيف داخل فرق العمل.
ما التحديات التي تواجه الاختلافات الثقافية للعاملين في المشروع على إدارة المشاريع في مؤسسة النسيم العليل؟						
					1	تؤثر الفروق الثقافية على فعالية التدريب والتطوير المهني في المؤسسة.
					2	تزداد الصعوبات في بناء الثقة بين أعضاء الفريق نتيجة للتنوع الثقافي.
					3	يعاني الفريق من انخفاض في الإنتاجية بسبب الاختلافات الثقافية.
					4	يؤثر التنوع الثقافي على الفهم المتبادل بين أعضاء الفريق.
					5	يواجه الفريق تحديات في تحديد الأهداف المشتركة بسبب الفروق الثقافية.
					6	يجد الأعضاء صعوبة في التكيف مع أساليب العمل المختلفة بسبب تنوع الخلفيات الثقافية.
					7	يواجه الفريق تحديات في اتخاذ القرارات بسبب الفروق الثقافية.

شكرًا لتعاونكم معنا....

The study aims to explore the reality of applying cultural differences among project workers to project management at Al-Naseem Al-Aleel Institution. It also seeks to understand the impact of these cultural differences on project management at the institution and to identify the challenges these differences pose to project management at Al-Naseem Al-Aleel. This is achieved through a survey with a sample size of 96 participants. The results indicate that Al-Naseem Al-Aleel management places significant emphasis on regular training for employees on handling cultural differences, reflecting a positive and tangible impact. The results also show that the work environment within the institution encourages cooperation among employees from different cultural backgrounds, contributing to effective project management. Creativity and innovation are positively influenced by cultural differences among the staff, enhancing the ability for continuous renewal and improvement. The institution's encouragement of open dialogue about cultural differences enhances understanding and cooperation among team members, forming the basis for achieving goals collectively. Al-Naseem Al-Aleel should provide regular training sessions for employees on how to handle cultural differences. Training should include strategies for building trust and enhancing communication within multicultural teams. The institution can foster a cooperative work environment by promoting dialogue and understanding among employees from diverse cultural backgrounds. A climate that supports flexibility and adaptation in facing diverse challenges should be encouraged. To address delays in decision-making caused by cultural differences, teams should improve their processes and develop strategies to expedite these processes without compromising quality.

Keywords : Cultural Differences, Project Management, Employee Training, Multicultural Teams, Trust Building

Midocean University
College of Management
Project Management



**The Impact of Cultural Differences among Project
Employees on Project Management: An Applied Study
on Al-Naseem Al-Aleel Company**

Prepared by:

Abdulaziz Abdullah Banakhar

233000762

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

2024

Table of Contents

2	List of Tables
2	List of Figures
2	Abstract
3	Chapter one : Introduction
3	Introduction .1.1
5	Problem Statement .1.2
5	Research Significances .1.3
5	Theoretical Significance .1.3.1
6	Practical Significance .1.3.2
7	Research Objectives .1.4
7	Research Questions .1.5
7	Research Hypothesis .1.6
8	Scientific Theory Followed in Preparing the Research .1.7
9	Chapter Two. Literature review
9	Introduction .2.1
10	Literature review .2.2
25	Theoretical framework:.2.3
25	Axis One: Cultural Differences in Projects
25	The concept of cultural differences in projects .2.3.1
27	Forms of cultural differences in projects .2.3.2
28	Cultural differences within organizations .2.3.3
29	Benefits of Cultural Differences in Projects .2.3.4
29	Challenges faced by cultural differences within the organization .2.3.5
30	How to address challenges arising from cultural difference .2.3.5
31	Axis Two: Project Management

32	Project Management Concept .2.3.6
33	The importance of project management .2.3.7
34	Dimensions of Project Management .2.3.8
35	Importance of Risk Management .2.3.9
36	Objectives of Project Management .2.3.10
	Impact of Cultural Differences Among Project Team Members on .2.3.11
37	Project Management
39	Chapter Three
39	Methodology
40	Introduction. .3.1
40	Methodology .3.2
41	Research community .3.3
43	Validity .3.3.1
44	Reliability .3.3.2
45	Research Limitation.3.4
46	Chapter Four
46	Results and Findings
47	Introduction .4.1
47	Data analysis .4.2
52	Results .4.3
53	Recommendations .4.4
55	References

List of Tables

43 Table 1 Characteristics of the Research Sample

Table 2 The results of the correlation coefficient for the validity of the tool
45

Table 3 The results of Cronbach's alpha coefficient for the reliability of the
46 tool.

49 Table 4 The result of First Axis

51 Table 5 The result of Second Axis

53 Table 6 The results of Third Axis

List of Figures

10 Figure 1 Variables of Study

Abstract

The study aims to explore the reality of applying cultural differences among project workers to project management at Al-Naseem Al-Aleel Institution. It also seeks to understand the impact of these cultural differences on project management at the institution and to identify the challenges these differences pose to project management at Al-Naseem Al-Aleel. This was achieved through a survey with a sample size of 96 participants. The results indicate that Al-Naseem Al-Aleel management places significant emphasis on regular training for employees on handling cultural differences, reflecting a positive and tangible impact. The results also show that the work environment within the institution encourages cooperation among employees from diverse cultural backgrounds, contributing to effective project management. Creativity and innovation are positively influenced by cultural differences among the staff, enhancing the ability for continuous renewal and improvement. The institution's encouragement of open dialogue about cultural differences enhances understanding and cooperation among team members, forming the basis for achieving goals collectively. Al-Naseem Al-Aleel should provide regular training sessions for employees on how to manage cultural differences. Training should include strategies for building trust and enhancing communication within multicultural teams. The institution can foster a cooperative work environment by promoting dialogue and understanding among employees from diverse cultural backgrounds. A climate that supports flexibility and adaptation in facing diverse challenges should be encouraged. To address delays in decision-making caused by cultural differences, teams should improve their processes and develop strategies to expedite these processes without compromising quality.

Keywords : Cultural Differences, Project Management, Employee Training, Multicultural Teams, Trust Building

Chapter one : Introduction

Introduction .1.1

In today's world, cultural differences play a key role in various aspects of our lives, including project management. With companies and institutions expanding across borders, they often find themselves running projects with teams consisting of diverse cultural backgrounds. These cultural differences can have a profound impact on project management, affect communications, decision-making, teamwork, and overall project success. The impact of cultural differences on project management cannot be underestimated. The

nuances and cultural values are how individuals perceive and interpret information, communicate their ideas, and collaborate with others. When project workers meet from diverse cultures, their unique views and methods can enhance or impede the outcomes of the project(Al-Jundi, et al., 2024)

One of the primary areas in which cultural differences impact project management is communication. Language barriers, differences in communication styles, and different norms for expressing opinions can lead to misunderstandings, misinterpretations, and ineffective collaboration. Project managers must overcome these challenges by promoting open and transparent communication channels, encouraging active listening, and fostering an inclusive environment that values diverse perspectives. Another major impact of cultural differences on project management relates to decision-making processes. Cultures differ in terms of power distance, individualism versus collectivism, and approaches to authority. These cultural factors can affect how project workers contribute to decision-making, their willingness to voice concerns or disagreements, and their perception of hierarchy within the project team. Project managers need to create a decision-making framework that respects cultural perspectives, encourages participation, and maintains a balance between individual autonomy and group decision-making (Hanan & .Khalil, 2020)

Teamwork and collaboration are essential to project success, but cultural differences can pose challenges in these areas. Different work styles, conflict resolution methods, and attitudes toward hierarchy and authority can impact team dynamics and cohesion. Project managers should foster a culture of respect, promote cross-cultural awareness and understanding, and provide training and support to help team members navigate and leverage their cultural differences effectively. Finally, cultural differences can impact project management through different attitudes toward time, deadlines, and project milestones. Some cultures prioritize punctuality and adherence to schedules, while others emphasize flexibility and adaptability. These differences can lead to conflicting expectations and project delays. Project managers need to set clear timelines, communicate expectations openly, and strike a balance between accommodating cultural norms and ensuring project progress (Al-.Tahtah, 2022)

The impact of cultural differences on project management is a complex and multifaceted phenomenon. Recognizing and understanding cultural diversity within project teams is critical to effective project planning, execution, and success. By embracing cultural differences, promoting open communication,

and fostering inclusive teamwork, project managers can leverage the strengths of diverse perspectives and achieve better project outcomes in today's culturally diverse global environment

Problem Statement .1.2

The increasing globalization of business processes has led to project teams being made up of individuals from diverse cultural backgrounds. However, cultural differences among project personnel pose significant challenges to effective project management. The challenge is to understand and address the impact of these cultural differences on various aspects of project management, including communication, decision-making, teamwork, and project outcomes. Without appropriate management and mitigation strategies, cultural differences can lead to misunderstandings, ineffective collaboration, conflicts, and project delays, ultimately jeopardizing the overall success of projects

Therefore, there is an urgent need to identify and implement effective approaches to managing and leveraging cultural diversity within project teams to enhance project performance and ensure the achievement of project objectives in multicultural project environments (Ghazi Al-Harthi, 2020)

Research Significances .1.3

Significance of the Study The research on the impact of cultural differences on project management has both theoretical and practical significance.

Understanding and addressing the challenges posed by cultural diversity within project teams can have far-reaching implications for project success and organizational performance

Theoretical Significance .1.3.1

Advancing cross-cultural project management theory: By investigating .1 the impact of cultural differences on project management, the research contributes to the theoretical understanding of how cultural factors influence project dynamics, communication, decision-making, and teamwork. It also helps develop a more comprehensive framework for cross-cultural project management, enriching existing theories and models with empirical evidence and insights

Cultural Intelligence and Competence: The research can contribute to .2 the development of theories and concepts related to cultural intelligence and competence in project management. It can shed light on the knowledge, skills, and behaviors required for project managers and team members to effectively

deal with cultural differences and promote inclusive and collaborative project environments

Practical Significance .1.3.2

Advancing project performance: The research findings can provide .1 practical guidance to project managers and organizations on how to effectively manage cultural differences. It can provide strategies, tools, and best practices to improve communication, decision-making, and teamwork within multicultural project teams. This can lead to improved project performance, reduced conflict, increased productivity, and improved overall project .outcomes

Global Project Management Competence: As organizations continue to .2 expand their operations globally, the ability to manage projects across cultures becomes a critical competency. Research can help organizations develop and enhance their global project management capabilities by providing insights into the cultural dimensions that impact project success. It can help design training programs, cultural awareness initiatives, and guidelines for effective .cross-cultural project management practices

Cultural Sensitivity and Inclusion: Understanding the impact of cultural .3 differences on project management promotes cultural sensitivity and inclusion within organizations. It emphasizes the value of diversity and encourages organizations to create an inclusive project environment where individuals from diverse cultural backgrounds feel respected, valued, and empowered to contribute their unique perspectives. This can foster a positive work culture, improve employee satisfaction and retention, and enhance the organization's .reputation

Research Objectives .1.4

The current study aims to identify

Identify the reality of applying cultural differences of project workers .1 .to project management at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

Identify the impact of cultural differences of project workers on project .2 .management at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

Identify the challenges facing cultural differences of project workers on .3 .project management at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

Research Questions .1.5

What is the reality of applying cultural differences of project workers .1
?to project management at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

What is the impact of cultural differences of project workers on project .2
?management at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

What are the challenges facing cultural differences of project workers .3
?on project management at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

Research Hypothesis .1.6

Variables in the impact of cultural differences of project workers on project
management: An applied study at Al-Naseem Al-Aleem Foundation

It is clear to us from this figure that the current research is trying to identify
the impact of cultural differences of project workers on project management:
an applied study on Al-Naseem Al-Aleel Foundation. Therefore, the current
:research is based on the following hypotheses

There is a statistically significant impact of cultural differences of ☐
project workers on project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation

Scientific Theory Followed in Preparing the Research .1.7

Preparing research on the impact of cultural differences of project workers on
project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation includes main
elements: the introduction that explains the background of the research and its
importance, the research problem, objectives and questions, in addition to its
hypotheses. In the theoretical framework, the concepts of culture, project
management and cultural differences are explained, and theories such as
Hofstede's theory of cultural dimensions and Glubb's theory are reviewed. The
research methodology includes a descriptive analytical design, the use of data

collection tools such as questionnaires and interviews, and data analysis using statistical and qualitative methods. The results are presented comprehensively, then discussed to provide practical recommendations

Chapter Two. Literature review

Introduction .2.1

Reviewing the literature and previous studies is an essential step in any scientific research, as it provides a deep understanding of the scientific context and theoretical framework of the topic under study. In this chapter, we will review and analyze previous studies that have addressed the impact of cultural differences among project workers on project management. This review aims to identify existing knowledge gaps and guide current research towards bridging those gaps. Studying the impact of cultural differences in work environments is increasingly important due to the increasing diversity in work teams resulting from globalization and international mobility. Previous studies address multiple topics related to how diverse cultures affect communication, collaboration, and decision-making within teams. In addition, the literature reviews the various theoretical frameworks and models that researchers have used to understand and manage these differences, such as Hofstede's theory of cultural dimensions and GLOBE's theory. By reviewing these studies, we will learn about the research methods that were used, the results they reached, and the challenges they faced

This analysis will help us place the current research within the broader context of the available literature and identify best practices and methods that can be followed to understand and manage the effects of cultural diversity in project management more effectively. Ultimately, this review will contribute to building a strong knowledge base that will enable us to provide informed

recommendations for improving project management in multicultural work environments, focusing on the case of Al-Naseem Al-Aleel Foundation as an .applied study

Literature review .2.2

Previous Arabic Studies

Study by Ahmed (2014). Title: Cultural Diversity and Peaceful .1
.Coexistence: An Islamic Perspective

The study aims to delve into understanding how Islam addresses the issue of cultural diversity and promotes a culture of peaceful coexistence among different peoples and societies. By reviewing the relevant Islamic concepts and principles, the study seeks to highlight Islam's comprehensive vision in dealing with cultural and religious diversity. It also aims to deduce the mechanisms and foundations that Islam offers to achieve constructive communication and interaction between multiple cultures and avoid conflicts and tensions arising from this diversity. In this context, the study focuses on reviewing Islamic principles related to tolerance, pluralism, and recognition of the other, which form the basis for achieving peaceful coexistence between peoples and societies. The study also discusses the efforts and practices that can contribute to establishing a culture of coexistence and mutual understanding at both individual and collective levels. This study results in findings that highlight Islam's comprehensive vision in dealing with issues of cultural and religious diversity. The study provided recommendations on ways to enhance peaceful coexistence and constructive communication between diverse cultures and civilizations, from an Islamic perspective. Overall, this study aims to contribute to enriching the understanding of the topic of cultural diversity and peaceful coexistence by exploring the integrated Islamic vision in this field. Therefore, it seeks to make a theoretical and practical contribution to promoting a culture of tolerance and constructive interaction .between diverse cultures and religions

Study by Salwa & Ali (2016). Title: The Success of Project . .2
Management in Light of the Characteristics of a Learning Organization: A
Field Study on the Opinions of a Sample of Employees at the General
.Authority for Roads and Bridges

The study by Salwa Hani Al-Samarrai and Ali Abdul Hassan Dali (2016) aims to explore how the characteristics of a learning organization affect project management success. The study seeks to identify organizational characteristics

that contribute to enhancing organizations' ability to learn and adapt and how this reflects on project performance. One of the main objectives of the study is to understand the relationship between organizational learning practices and project success and to provide recommendations for improving performance based on this relationship. The study found that there is a strong positive relationship between the characteristics of a learning organization and the success of project management. Organizations that adopt a culture of continuous learning and provide an environment that encourages the exchange of knowledge, and experiences are more capable of successfully managing their projects. Among these characteristics are the ability to quickly adapt to changes, benefit from lessons learned from past experiences, and continuously develop employee skills. The study found that employees at the General Authority for Roads and Bridges who feel their organization supports learning and professional development are more satisfied and perform better in their work. Based on these results, the study provides several recommendations to enhance the success of project management through the adoption of learning organization characteristics. One of the most important recommendations is to enhance a culture of continuous learning within the organization by regularly providing training and professional development opportunities for employees. It is also advised to encourage knowledge exchange among employees and facilitate access to previous information and experiences. Leadership should set an example in supporting learning and development and actively participate in these efforts by providing resources and motivating employees. Regular performance evaluations and using the results to identify areas for improvement are necessary steps to achieve continuous improvement.

Study by Sidouki (2016). Title: Cultural Diversity Management as a .3
Path to Success in Growth Strategy: A Case Study of Pharmaceutical Sector
.Institutions in Algeria

This study aims to examine the role of cultural diversity management in achieving strategic success for pharmaceutical sector institutions in Algeria. It seeks to reveal the nature of the relationship between cultural diversity management and the strategic performance of these institutions. It also aims to identify the key practices and policies followed in cultural diversity management that contribute to achieving strategic growth. The study results reached several important findings, most notably the existence of a statistically significant positive relationship between cultural diversity management and the strategic performance of pharmaceutical institutions in Algeria. It identifies the main cultural diversity management practices and policies followed in these institutions, which include training and

development, forming culturally diverse work teams, adopting incentive and reward systems, and conducting field studies on cultural diversity. There is a variation in the degree of attention to cultural diversity management among large, medium, and small pharmaceutical institutions in Algeria. Based on the study results, the study's recommendations emphasize the importance for pharmaceutical institutions to pay attention to cultural diversity management as an effective tool for achieving strategic growth. Developing leadership competencies and skills in cultural diversity management through training and development programs is advised. Adopting effective practices and policies for managing cultural diversity, such as forming culturally diverse work teams, designing incentive and reward systems, and conducting regular field studies, is recommended. Small and medium-sized pharmaceutical institutions should pay more attention to cultural diversity management. This study underscores the importance of cultural diversity management as a strategic tool for achieving growth and success in pharmaceutical institutions in Algeria and provides important recommendations for decision-makers in this field

Study by Abu Al-Hadeed (2018). Title: Cultural Diversity and Its .4
Impact on Improving the Quality of Life for Employees: An Applied Study at
.Saudi Aramco

Researchers Abu Al-Hadeed and Fatima Ali conducted this study on a sample of 325 employees at Saudi Aramco, using a questionnaire distributed to them. The study aimed to identify the role of cultural diversity in improving the quality of life for employees in this vital institution. The study found a statistically significant positive relationship between cultural diversity and the improvement of employees' quality of life. The results showed that cultural diversity leads to increased job satisfaction and belonging to the institution among employees. Therefore, enhancing and managing cultural diversity in institutions can achieve stability, productivity, and well-being for employees. Based on this, the study recommended the adoption of effective strategies for managing cultural diversity in institutions, contributing to enhancing job satisfaction and organizational belonging, and thus improving the quality of life for employees. It also emphasized the importance of adopting a culture of interaction and cooperation among employees from diverse cultural backgrounds, as it plays a role in achieving cohesion and stability within the institution

Study by Habri & Asia (2019). Title: Cultural Diversity Management in .5
International Business Organizations: Applications in Zain Gulf
.Telecommunications Company

The study aimed to explore how cultural diversity is managed in international business organizations, focusing on the experience of Zain Gulf Telecommunications Company. It analyzed the strategies and practices adopted by the company to enhance integration and understanding among employees from diverse cultural backgrounds. The study sought to identify the role of cultural diversity management in achieving harmony and integration within the company and its reflection on performance and competitiveness. It drew lessons and recommendations that other international companies could benefit from in managing cultural diversity among their employees. Overall, the study aimed to enrich knowledge about cultural diversity management in multinational organizations by analyzing the practices of Zain Telecommunications Company in this field. The study's results showed that Zain adopts various strategies for managing cultural diversity among its employees, including organizing training programs on intercultural interaction and hosting social events that promote communication and mutual understanding. The company also encourages the formation of culturally diverse work teams and provides grievance and complaint mechanisms for employees if they experience any form of discrimination. The study emphasized the importance of effectively managing cultural diversity in international companies as a key factor in enhancing organizational belonging and loyalty among employees and achieving integration and harmony between diverse cultures within the organization. It concluded that success in this area positively reflects a company's performance and competitiveness in the .market

Study by Othman Bin Nasser & Khalil Abdul Hamid Yaghi (2020): .6
"Project Management Between Traditional and Modern Methodologies: A
"Comparative Study

The study by Othman Bin Nasser and Khalil Abdul Hamid Yaghi (2020) aims to compare traditional and modern methodologies in project management. The study seeks to understand the main differences between these two methodologies and identify the advantages and disadvantages of each. The primary objectives of the study are to highlight how the chosen methodology affects project performance, quality, time, and cost. It also aims to provide recommendations on how to select the appropriate methodology based on the nature and requirements of the project. The study's main findings indicate that the traditional project management methodology, which relies on pre-planning and clearly defined stages, is effective for projects with fixed and predictable requirements. This methodology helps ensure that objectives are achieved on time and within budget, but it may lack the flexibility needed to manage

unexpected changes. Conversely, the study showed that modern methodologies, such as Agile, provide greater flexibility and allow for rapid adaptation to changes, making them suitable for dynamic and evolving projects. These methodologies rely on small, iterative cycles, which help improve product quality and increase customer satisfaction, although controlling cost and time accurately can be challenging

Based on these findings, the study offers several recommendations for project management practitioners. First, project managers should conduct a thorough analysis of the project's nature and environment before selecting the appropriate methodology. Second, it is advised to develop the team's skills to be multi-disciplinary and diverse, enabling them to adapt to both traditional and modern methodologies as needed

Study by Ahmed and Others (2021): The Role of Cultural .7
.Characteristics in Developing the Work Environment

This study aims to explore the role of cultural characteristics in improving and developing the work environment within organizations. It seeks to understand how values, beliefs, and behavioral norms adopted in an organization affect employee interaction and productivity. One of the main objectives of the study is to identify cultural factors that contribute to creating a motivating and supportive work environment, as well as to provide recommendations for enhancing these cultural characteristics to achieve better performance and greater job stability. The study's main findings indicate a strong relationship between cultural characteristics and job satisfaction and productivity.

Organizations with a positive organizational culture are able to motivate their employees and increase their commitment to work, which positively reflects the overall performance of the organization. The study also showed that effective communication and mutual trust between employees and management are essential elements that enhance a healthy work environment. Effective communication contributes to resolving conflicts constructively and fosters a sense of belonging and participation among team members. Another aspect highlighted by the study is the importance of adapting to cultural and social changes in the surrounding environment. Organizations that can adapt to these changes while maintaining a strong cultural identity are better equipped to face challenges and achieve sustainable success. Innovation and creativity are essential elements that help achieve this adaptation. Based on these findings, the study offers several recommendations for enhancing cultural characteristics within the work environment. First, organizations should invest in building a supportive and inspiring organizational culture by

promoting values of cooperation, mutual respect, and transparency. Second, effective communication should be enhanced between all levels of management and employees to ensure a clear understanding of goals and responsibilities and to reduce gaps and issues. Third, organizations should develop flexible policies that allow adaptation to cultural and social changes, contributing to sustainability and growth in the long term. Finally, innovation and creativity should be encouraged by creating a work environment that encourages experimentation and learning from mistakes, enhancing the organization's ability to adapt to future challenges. The study concludes that cultural characteristics are not just secondary elements in the work environment but are fundamental to achieving success and job stability. A deep understanding of these characteristics and efforts to enhance them can significantly contribute to building a strong and sustainable organization. The study's recommendations highlight the importance of investing in organizational culture as part of a strategy for sustainable growth and development.

Study by Nahed (2021): A Proposed Educational Unit in the University Skills Course to Develop Project Management Skills Among Students of Jeddah University According to the Kingdom's Vision 2030 .8

Nahed Adel Al-Owaidi's study (2021) aims to develop an educational unit within the university skills course to enhance project management skills among students at Jeddah University. This initiative is part of the Kingdom's Vision 2030, which seeks to strengthen the capacities and skills necessary for sustainable development. The study aims to determine the success requirements of this educational unit from the perspective of faculty members at Jeddah University and evaluate the effectiveness of the proposed unit in developing students' project management skills. The study showed that the proposed educational unit could significantly contribute to developing students' project management skills. The main findings indicate that including educational content focused on the principles and fundamentals of project management, such as planning, organizing, executing, and controlling, enhances students' understanding of these concepts and enables them to apply them in their academic and personal projects. The study also found that using interactive methods, such as workshops and practical projects, increases the effectiveness of learning and encourages active student participation. From the faculty members' perspective, the basic requirements for the success of the educational unit are providing the necessary resources, such as modern educational materials and technological tools, and training teachers on the latest educational methods in project management. The study also indicated

that the support and commitment of senior management to curriculum development plays a crucial role in achieving the desired success. Based on these findings, the study offers several recommendations to enhance the effectiveness of the proposed educational unit. The most important recommendations are to integrate practical and theoretical skills into the educational unit's content to ensure that students are provided with comprehensive and applied knowledge. It is also advised to provide a supportive educational environment that encourages innovation and experimentation by using modern educational technologies and offering opportunities for interactive learning. Training programs for faculty members should also be provided to ensure they are well-equipped to effectively teach the educational unit. Finally, periodic evaluations of the educational unit should be conducted to determine the achievement of educational goals and to develop content based on evaluation results. The study concludes that the proposed educational unit can play an essential role in developing project management skills among students at Jeddah University, contributing to achieving the Kingdom's Vision 2030 goals. By adopting the presented recommendations, the university can improve the quality of education and ensure better preparation of students to face future challenges and contribute to national development.

Study by Atouti (2022): "Dimensions of Pluralism and the Logic of Deleuzian Difference" .9

The study aims to explore how cultural diversity is managed in international organizations, focusing on the experience of Zain Communications in the Gulf region. The study seeks to analyze the strategies and practices adopted by the company to promote integration and understanding among employees with diverse cultural backgrounds. It also aims to identify the role cultural diversity management plays in achieving harmony and integration within the company and its reflection on performance and competitiveness. In this context, the study seeks to derive lessons and recommendations that other international companies can benefit from in managing cultural diversity among their employees. Overall, the study aims to enrich knowledge about managing cultural diversity in multinational organizations by analyzing Zain Communications' practices in this field. Thus, it aims to provide practical insights and guidance to international companies on effectively managing cultural diversity within the work environment. The recommendations focus on best practices and strategies international companies can adopt to promote integration and coordination among employees from diverse cultural backgrounds. The study may also offer insights into the critical role cultural

diversity management plays in enhancing organizational performance and the competitive advantage of companies operating in international environments. Generally, this study aims to contribute to developing a theoretical and practical understanding of successfully managing cultural diversity in multinational organizations by exploring the experience of Zain .Communications in this field

Study by Al-Jundi and Others (2024): The Impact of Social Habits and .10 "Cultural Heritage on Human Behavior

This study aims to explore the relationship between social habits and cultural heritage on one hand, and human behavior and use of different interior spaces on the other. It seeks to uncover how these cultural and social factors influence individuals' preferences and choices regarding interior design elements. The study found a number of important results, most notably: a statistically significant relationship between social habits and cultural heritage on one hand, and individual behavior and choices of interior space elements on the other. The study identifies the most influential social customs and cultural beliefs on individual preferences related to interior design, such as preferences related to color, lighting, furniture, and decoration. There is a variation in the degree of influence of these cultural and social factors on individual behavior based on different age, gender, and socioeconomic levels. Based on the study's results, the researchers provided a number of important recommendations: the necessity of taking cultural and social factors into account when designing interior spaces in accordance with user preferences. Educational and training programs should be developed for interior designers to enhance their awareness of the importance of studying and understanding the cultural habits and heritage of the community. Further in-depth studies on the impact of social and cultural factors on individuals' environmental .behavior in interior spaces are recommended

Study by Al-Shahri and Others (2024): The Role of Agile Management .11 in Supporting Knowledge Management Projects in Government Agencies in "Saudi Arabia

The study by Al-Shahri, Abdulmunim, Aqili, and Othman Musa (2024) aims to explore the role of agile management in supporting knowledge management projects within government agencies in Saudi Arabia. The study aims to understand how agile management principles can be applied to improve the effectiveness and efficiency of knowledge management projects and to propose a model that enhances the application of these principles in the governmental context. It also seeks to identify factors influencing the success

of these projects and how to overcome potential challenges. The study found that applying agile management can achieve tangible improvements in the implementation of knowledge management projects in government agencies. The main findings indicate that agile management enhances operational flexibility and responsiveness to changes, helping projects adapt to evolving needs and achieve faster results. The study also showed that promoting team collaboration and activating effective communication are critical factors contributing to the success of knowledge management projects. The use of modern tools and technologies that support agile management principles helps improve information flow and facilitate

Previous studies English

Study (Cicmil et al., 2016): Title: The Project Management Discourse .1
and Its Consequences: On the Fragility and Unsustainability of Project-Based
"Work

In this paper, we examine how discourses of work and project-based management are drawn upon in contemporary work organization, and their effects on project workers. We are interested in how project workers and project-based organizations are exposed to degradation, dissolution and burnout, and why they continue to participate in and thus sustain processes of projection. The critical perspective taken here, in conjunction with our empirical material from the ICT sector, shows an irreversible decline in project workers' adaptability and draws attention to the addictive conception of resilience imposed on and internalized by them as a condition for success and longevity. Under these conditions, resilience becomes logicalized and internalized as coping with vulnerability by allowing some elements of life to be destroyed; they thus re-emerge as existentially vulnerable rather than avoiding or resisting the structures and processes that perpetuate vulnerability

Study (Aguilar et al., 2022): Title: "The Dark Side of Projection: A .2
Systematic Review of the Literature and a Research Agenda on the Negative
"Aspects of Project Work and Its Consequences for Individual Project Workers

While project work is often perceived positively as innovative and modern, many project workers suffer from chronic stress, excessive workload, and burnout. This study aims to synthesize the determinants of the negative aspects of project work and their impact on project participants. A systematic review of 290 research papers from various disciplines was conducted to identify the most commonly used theories, determinants of the negative aspects of project work, and the consequences of these aspects on project

participants' work and overall well-being. Based on the review results, this paper proposes a multi-level framework that includes determinants at the societal, organizational, project, and individual levels, and discusses opportunities for further research. The results showed that social, psychological, and occupational health theories were the predominant theories used in the research. The most studied individual outcomes were emotional symptoms and work-related outcomes. Harmful individual outcomes were mostly associated with psychosocial work factors. The study contributes to the literature by providing a comprehensive review of research on the negative aspects of project work and their impact on project workers. The multi-level framework can serve as a guide for future research and provides valuable insights for practitioners

Study (Ogwuelek & Diala, 2017): The Impact of Cultural Dimensions .3
"on Work Attitudes among Construction Workers in Southern Nigeria

The study found that cultural dimensions influence project success, but the impact varies depending on the cultural dimension and attitudinal components. The results highlight the importance of incorporating cultural dimensions into project management strategies but caution against overemphasizing these dimensions as critical elements of success. The study recommends that cultural dimensions be considered as part of comprehensive strategies to improve project success

Commentary on Previous Studies

The study by Anantatmula et al. (2013) aims to propose a model for knowledge management processes in global projects and to draw academic researchers' attention to this important topic, encouraging further research. The study relies on analyzing results from theoretical frameworks and using these insights to develop a conceptual model for knowledge management in global projects. It concludes that understanding diverse cultures related to knowledge can lead to significant variations in knowledge values and importance. The study identifies that designing models to manage and share knowledge in global projects faces challenges largely due to cultural diversity affecting the design processes of such models. The researcher conducts an in-depth study of a knowledge management activation model, addressing questions to design an ideal model for knowledge management processes. The study proposes an ideal implementation model supporting knowledge management that aligns with internal and external organizational goals and challenges. It also aims to draw the research community's attention and prompt them to undertake in-depth and comprehensive research on this

subject, serving as a starting point for future studies. The study reflects an original effort to explore some aspects related to the impact of cultural differences on knowledge sharing and dissemination in global projects, particularly within virtual teams

The study by Sadouki (2016) aims to manage cultural diversity to enhance interaction among individuals from diverse cultures within an organization, minimizing the negative impacts of these differences on the organization's smooth operation while leveraging potential resources inherent in each culture. This relatively new field aims to clarify the importance of cultural differences for managers and propose various approaches to be adopted in intercultural management practices. Cultural diversity management can be viewed through three scenarios: multinational corporations, a corporation acquiring another foreign entity and seeking integration, and joint ventures (alliances) between organizations from diverse cultures. Thus, the study addresses how pharmaceutical sector organizations manage cultural clashes to succeed in external growth strategies and joint growth strategies. Ultimately, the study suggests that managing cultural diversity is not about homogenizing cultures but finding ways to bridge differences

The study by Ogwuelek & Diala (2017) focuses on the impact of cultural dimensions on work attitudes among construction workers in Nigeria. The study highlights that cultural dimension influence project success, but the impact varies depending on cultural dimensions and directional elements. The results emphasize the importance of integrating cultural dimensions into project management strategies but caution against overemphasizing these dimensions as critical success factors. The study recommends considering cultural dimensions as part of comprehensive strategies to enhance project success

The study by Nusari et al. (2018) examines the impact of project management assets and organizational culture on employee performance. The study confirms that investing in project management assets and developing a positive organizational culture can lead to significant improvements in employee performance. This underscores the importance of effective project management and creating a supportive work environment to achieve the best possible outcomes. The study provides valuable insights for practitioners on how to improve performance through strategic investment in cultural and managerial assets

The study by Al-Bayati et al. (2018) reviews how cultural differences are managed in construction workplaces in the United States, focusing on non-

Latino workers' perspectives. It highlights the impact of cultural differences on workplace safety and efficiency and recommends implementing strategies such as training and comprehensive communication programs. The study is significant because it emphasizes the importance of addressing cultural diversity to foster a safe and effective work environment

The study by Amoah & Marimon (2021) focuses on the role of project managers as knowledge workers and identifies the necessary competencies for managing projects in developing countries. The study underscores the importance of balancing technical and people skills to address challenges in developing environments. It offers valuable recommendations for enhancing project managers' skills, improving their ability to manage projects successfully in challenging and complex conditions

All studies indicate that project management effectiveness is influenced by numerous factors, including psychological, cultural, and organizational aspects. While studies highlight negative aspects such as stress and burnout, they also emphasize the importance of technical and managerial skills in improving performance and managing cultural diversity. Organizations can benefit from these insights by developing comprehensive strategies that include improving the work environment, enhancing organizational culture, and developing project managers' skills to meet the needs of diverse environments

:Theoretical framework .2.3

Axis One: Cultural Differences in Projects

The concept of cultural differences in projects .2.3.1

Cultural differences are the differences and variations in behaviors, beliefs, values, and traditions that distinguish one society or culture from another. These differences are inherent in every culture and arise as a result of the different geographical, historical, social, and economic factors of each society (Sadooqi, Aqila, 2016). For example, cultures differ in their view of family and gender relations. In some societies, women are viewed as equal to men in rights and duties, while in other societies women may be of a lower status than men. There are also differences in marriage, burial, and religious ceremonies between diverse cultures. Moreover, cultures differ in the ways in which feelings are expressed and social communication is conducted. In some cultures, direct expression of opinion is considered acceptable, while in others it may be viewed as inappropriate or even controversial. The same applies to eye contact and physical closeness between individuals. These differences are

evident in language, as words, pronunciation, and linguistic structures differ between cultures. Customs and traditions also vary between societies; The ways of celebrating occasions and holidays, greeting, giving gifts, preparing and eating food may differ. Religious beliefs also differ between cultures, as people follow different religions that include certain rituals and practices that differ from one religion to another (Atouti Zahia, 2022)

Communication is also a prominent area of cultural differences. Nonverbal communication methods, such as gestures, facial expressions, and eye contact, may differ between cultures. Some cultures may prefer direct and explicit communication, while others tend to use hints and politeness

These cultural differences have a significant impact on the way individuals think and behave in daily life. Therefore, it is important to be aware of and respect them when dealing with people from cultures different from our own. This helps to promote mutual understanding and tolerance among peoples (Abu Al-Hadid, & Fatima Ali, 2018)

In our contemporary era, work environments have become more diverse than ever before, with increasing interaction between individuals from diverse cultural backgrounds. This cultural diversity in the workplace is of immense importance and can bring many benefits to organizations and companies if managed properly (Hibri, & Asiya, 2019)

Enriching perspectives and visions for solving problems: Individuals .1
from diverse cultural backgrounds provide innovative ideas and approaches based on their different experiences, which helps in finding comprehensive and effective solutions

Mutual learning and exchange of knowledge and experiences: .2
Interaction between employees from diverse cultures leads to the development of communication and cooperation skills, which positively reflects on the productivity and overall performance of the organization

Enhancing mutual understanding and building positive relationships: A .3
culturally diverse work environment provides employees with the opportunity to gain experience about other cultures and their traditions, which helps improve the work climate and team spirit

Achieving a competitive advantage in the market: The ability to .4
accommodate and manage cultural differences effectively helps the organization attract and develop diverse talents and achieve success in the increasingly competitive global market

Forms of cultural differences in projects .2.3.2

There are several forms of cultural differences that may appear in a project environment, including

Communication styles: Some team members may prefer direct and frank communication, while others may prefer an indirect and more polite style ☐

Decision-making styles: Some may prefer group participation in decision-making, while others may want centralization in the decision-making process ☐

Individuals' perceptions of time and schedules: Some may see the utmost importance of adhering to strict schedules, while others view time as more flexible ☐

Conflict and conflict management: Team members may differ in their approach to dealing with disagreements and conflicts ☐

Relative importance of tasks and priorities: Members may differ in their prioritization and focus on different tasks ☐

Personal preferences and preferences: Members may have different personal preferences and preferences regarding work and interaction styles ☐

Recognizing these cultural differences and developing the skills to manage them effectively is vital to ensuring the success of the project and achieving its benefits ☐

Cultural differences within organizations .2.3.3

Al Naseem Al Aleel operates in a diverse and multinational cultural environment, with employees and partners from diverse cultural backgrounds. This cultural diversity entails many differences that may impact the organization's operations and interactions ☐

First, there are differences in values and beliefs among individuals working in the organization. Employees and partners may differ in religious, social and ethical values and beliefs, which may affect the ways they communicate and collaborate with each other. There are also differences in expectations and priorities among individuals and teams working in the organization. These differences may arise based on the diverse cultural backgrounds of employees (Sadouki, Aqila, 2016) ☐

In addition, individuals from diverse cultural backgrounds may differ in the ways they negotiate and deal with colleagues and customers. □

Differences in interaction and communication styles may pose challenges in daily dealings within the organization. Moreover, there may be differences in language and preferred methods of communication among employees, which may affect the effectiveness of interactions within the organization) Abdul ,Razzaq Al-Masbahi. (2022

Finally, employees may have diverse ways of accomplishing tasks and achieving the desired productivity, due to their diverse cultural backgrounds. Effectively managing these cultural differences will be vital to ensuring successful cooperation and coordination between the various stakeholders at Al Naseem Al Aleel Foundation

Benefits of Cultural Differences in Projects .2.3.4

Diversity and Innovation: Cultural differences bring a variety of backgrounds and perspectives to the project team, enhancing innovative thinking and creative problem-solving for challenges -

Critical Thinking: Cultural differences help stimulate critical thinking and questioning of assumptions and traditional ways of doing business, leading to improved decision-making (Atouti Zahia, 2022) -

Learning and Growth: Interaction among individuals from diverse cultural backgrounds provides opportunities for mutual learning and development of cultural and social skills (Firas Ismail Al-Shammari, 2022) -

Market and Customer Alignment: A deep understanding of cultural differences can help the project better adapt to the requirements of culturally diverse markets and customers -

Competitive Advantage: The ability to manage cultural differences effectively gives the project a competitive edge against other competitors (Atouti Zahia, 2022) -

Leveraging these benefits and effectively managing cultural differences requires strong leadership skills and an organizational culture that supports diverse ideas and experiences

Challenges faced by cultural differences within the organization .2.3.5

With the diversity of cultural backgrounds of employees and working partners, a set of challenges emerge that must be addressed effectively to ensure the success of implemented projects

Miscommunication and misunderstanding: Differences in language .1 .1 and preferred communication methods may lead to misunderstandings between individuals, which hinders cooperation and coordination in the (project) Boushmal, & Ahmed, 2018

Conflict of values and beliefs: Differences in moral, religious and .3 social values among employees may lead to tensions and conflicts that affect .the work environment

Differing expectations and priorities: Differences in employees' .4 expectations and vision of priorities may lead to poor coordination and .conflicting goals within the project team

Diverse ways of negotiating and dealing: Diversity in interaction and .5 negotiation methods between individuals may result in challenges in managing relationships within the project (Ahmed Abdul Redha Muhammad Al-Hasani, 2014)

Differing preferences in accomplishing tasks: Employees may adopt .6 different methods in accomplishing tasks and achieving the required productivity, which affects consistency and integration in project .implementation

Difficulties in building trust and cohesion: Cultural differences may .7 hinder the formation of trust and cohesion relationships between project team .members. (Rida Muhammad Abdo, et al., 2021)

How to address challenges arising from cultural difference .2.3.5

Firstly, it is essential to promote effective communication among project team members. Leaders should take the time to learn about employees' backgrounds and preferences and encourage them to participate openly in project discussions. Flexible communication methods that take Into account linguistic and cultural diversity should be adopted, such as using simultaneous translation or establishing multilingual communication channels (Marhum, & .Farid, 2008)

Second, it is Important to build a shared understanding of the goals and tasks required in the project. Leaders should set clear expectations, coordinate priorities collectively, and work to narrow gaps in understanding among employees. Team spirit and a sense of belonging should be fostered by using .team-building activities and celebrating shared achievements

Third, it is essential to find ways to deal with differences in values and beliefs. Leaders should encourage respect for diversity and acceptance of differences

and establish a set of shared ethical principles that guide employee behavior. Workshops and discussion groups should also be organized to promote mutual understanding and tolerance among different parties. Al-Haddad, A. H. S (2023)

Fourth, the organization should Invest in building cultural competencies among its employees. Employees should be trained in negotiation skills and dealing with cultural differences and encouraged to gain practical experience in diverse environments. Diversity in recruitment and development of leaders from diverse backgrounds should also be promoted

In conclusion, managing cultural diversity In projects requires continuous efforts by leaders and work teams alike. By promoting effective communication, building mutual understanding, respecting differences, and developing cultural competencies, Al Naseem Al Aleel Foundation can maximize the diversity within its projects and achieve the desired success

Axis Two: Project Management

In today's fast-paced and constantly changing world, project management is a vital skill to ensure that organizations and institutions succeed in achieving their goals. Project management is the organized and coordinated process of planning and executing a set of specific activities and resources with the aim of accomplishing a specific task within a specific time and budget

Project management includes a set of specialized skills, tools, and techniques that are employed to identify requirements, allocate resources, coordinate efforts, monitor progress and costs, and manage potential risks and challenges that may face project implementation. These skills are essential to ensure that projects are completed on time, within the approved budget, and with the required quality

Project management Is widely applied across Industries and sectors, from new product development to infrastructure and digital transformation, to creative and consulting activities. Core project management skills, such as planning, organizing, controlling and coordinating, are critical to ensuring the success of projects and achieving desired goals

Project Management Concept .2.3.6

It is an organized and comprehensive process that aims to achieve specific goals using available resources efficiently and effectively. This process involves a set of activities and practices that include planning, organizing,

controlling and coordinating various aspects of the project (Qadoun, & .Lazhar, 2019)

Traditional concept: Project management is the process of planning, -
organizing, implementing and evaluating the tasks and resources necessary to
achieve specific goals within certain constraints such as time, budget and
.quality

Comprehensive concept: Project management is an integrated -
methodology that includes a set of principles and practices that aim to ensure
the successful and effective completion of projects through integration
.between administrative, technical and organizational aspects

Strategic concept: Project management is a strategic process that links -
projects to the organization's goals and contributes to achieving competitive
.excellence and sustainable growth

Integrative concept: Project management is an integrated process that -
includes a set of interrelated processes and practices to identify, plan,
implement, control and close projects with the aim of achieving the
.organization's goals

Creative concept: Project management is a dynamic process that -
requires creativity and innovation in dealing with different challenges and
.variables to go beyond traditional solutions and achieve outstanding results

Behavioral concept: Project management is a process that includes -
managing human behaviors and skills to motivate work teams and enhance
.cooperation and productivity

The importance of project management .2.3.7

Project management is a fundamental axis in the success of organizations and
institutions in the contemporary business environment. It plays a vital role in
.achieving strategic goals and achieving competitive advantage

First, project management contributes to organizing and coordinating
available resources effectively and efficiently, which reduces waste and excess
costs. Through careful planning, control and coordination of all project
elements, project management ensures that the specified goals are achieved
.within the available time and budget

Second, project management contributes to enhancing organizational
flexibility and the ability to adapt to environmental variables. Organizations
today face accelerating challenges and an overly complex competitive

environment and need management methods capable of dealing with these
.changing circumstances

Dimensions of Project Management .2.3.8

:There are several dimensions of project management, including

:Planning and Organization (Nagi et al., 2023) i.

.Setting project objectives, scope, and expected deliverables -

.Identifying and scheduling key tasks and activities -

.Allocating necessary human and material resources -

.Preparing timelines and budget estimates -

.Defining responsibilities and authorities for team members -

:Cost and Budget Management ii.

.Accurately estimating the expected costs of the project -

Monitoring and controlling actual costs compared to the planned -
.budget

.Preparing financial reports and analyses for the project -

.Managing budgets and making necessary adjustments -

.Applying effective financial control methods -

:Quality Management iii.

.Defining quality standards and specifications for the project -

.Designing and implementing quality control procedures -

.Conducting necessary inspections and tests -

.Monitoring and following up on the quality of products and services -

.Continuously improving quality levels -

:Risk Management (Al-Shuhari et al., 2024) iv.

.Identifying potential risks for the project -

.Evaluating and analyzing these risks in terms of probability and impact -

.Developing risk management plans (avoidance, reduction, transfer) -

.Continuously monitoring and evaluating risks -

- .Implementing risk mitigation measures -
- Human Resource Management -
- .Selecting and appointing qualified team members -
- .Identifying training needs and implementing development programs -
- .Motivating the team and fostering teamwork and collaboration -
- .Managing conflicts and issues among team members -
- .Evaluating employee performance and providing feedback -
- :Communication and Coordination Management v.
- .Identifying stakeholders' information needs -
- .Preparing a communication and effective coordination plan -
- .Documenting and sharing project-related information and data -
- .Communicating and coordinating with relevant parties and partners -
- .Preparing and presenting regular reports to senior management -

Importance of Risk Management .2.3.9

Risk management is considered one of the most crucial dimensions in project management due to its significant importance. Here are some reasons :highlighting the importance of risk management in projects

Mitigating Negative Impacts of Risks: Risk management enables the .1 identification of potential risks and the implementation of preventive and corrective measures to reduce their negative impacts on the project. This helps in minimizing the likelihood of crises and deviations from the planned course .(Mohamed et al., 2023)

Enhancing Stability and Continuity: Risk management increases the .2 operational stability of the project and improves its ability to continue. This .ensures that the project's goals are achieved efficiently and effectively

Preserving Resources and Costs: Effective risk management helps in .3 preserving the financial, human, and material resources allocated to the .project. It reduces losses and costs associated with realized risks

Building Trust and Satisfying Stakeholders: Systematic risk .4 management increases stakeholders' confidence and satisfaction with the

project. This contributes to improving the project's reputation and enhancing customer and partner loyalty

Improving Decision-Making: Risk management provides information .5 about potential risks and different scenarios. This aids decision-makers in making more accurate and objective decisions

Attention to risk management and the application of effective methodologies are fundamental pillars for the success and sustainability of projects in the long term (Abasi, Najah, Kweisi, & Mohamed, 2020)

Objectives of Project Management .2.3.10

Project management aims to achieve fundamental objectives that significantly contribute to the success of the project and the attainment of desired results. One of the primary objectives is to ensure that the project is completed within the specified time and budget. Project management seeks to monitor progress and manage time and costs effectively to achieve the desired outcomes without exceeding time and financial limits. Additionally, project management aims to ensure the quality of deliverables and meet customer requirements. Through careful planning and continuous monitoring, project management ensures that the project produces the required results with appropriate quality, meeting stakeholder needs (Nahed Adel Al-Owaidi, 2021)

Project management also aims to manage human and material resources efficiently. It seeks to allocate appropriate resources for each task and coordinate efforts among teams working on the project to achieve the desired objectives. Finally, project management aims to reduce risks and avoid crises as much as possible. Through analysis, planning, and control processes, project management identifies potential risks and addresses them proactively to maintain the project's desired course. These core objectives of project management contribute to enhancing the chances of project success and achieving the desired results efficiently (Ghanem et al., 2023)

Impact of Cultural Differences Among Project Team Members on .2.3.11 Project Management

Cultural differences among team members significantly affect project management. This impact can be either positive or negative, depending on how these differences are managed by the project management team

Positive effects of cultural diversity in a project team include increased innovative thinking and diverse perspectives. Diverse cultural backgrounds lead to varied thinking approaches and innovative problem-solving methods

that can benefit the project. This diversity can enhance the team's ability to adapt to changes and challenges that arise during the project. However, cultural differences may also lead to challenges in communication and coordination among team members. Differences in language, customs, and expectations can hinder mutual understanding and lead to conflicts and disputes. This can negatively impact team productivity and project progress

Therefore, the project management team needs to be aware of these cultural differences and manage them effectively. This requires developing cross-cultural communication skills and focusing on building a cohesive and effective team. Leaders should also promote mutual understanding and respect among team members, helping to leverage the advantages offered by cultural diversity. Overall, if cultural differences are managed effectively, they can enhance project success, whereas neglecting them can lead to significant challenges in project management (Sadouki, Oqeili, 2016)

Chapter Three

Methodology

3.1 Introduction

During this chapter, the study methodology that was followed during the research will be presented by presenting the methodology used as well as a description of the sample to which it was applied, in addition to a comprehensive and accurate description of the tool that was used and the method that was used in its preparation and a presentation of the extent of its validity and reliability. The statistical methods and treatments that were primarily relied upon in analyzing the study hypotheses to reach reliable scientific results will also be clarified

3.2 Methodology

This study relied on the descriptive analytical approach to identify the reality of applying the cultural differences of project workers to project management at Al Naseem Al-Salil Foundation, to identify the impact of cultural differences of project workers on project management at Al Nassim Al-Salil Foundation, to identify the challenges facing the cultural differences of project workers. On project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation, and during that, the researcher relied on two types of data

Primary data: This was done by conducting a field study in which a - data collection tool was applied, namely the questionnaire, which was designed by the researcher. The questionnaire was then distributed to the study sample, and then an analysis of this data was conducted through the use of statistical analysis software.(SPSS) in order to reach scientific results

Secondary data: Which relates to reliable scientific information - collected from scientific books, research and studies related to the subject of the study, and published research articles that are related to the variables of the study

3.3 Research community

A random sampling method was used to select the study sample. The questionnaire was submitted electronically via social networking sites to

obtain the study sample, and the study sample consisted of (96) individuals working at the Al Naseem Al Naseem Foundation

Table 1 Characteristics of the Research Sample

Percentage	Number	variable
68.8	66	Male Gender
31.3	30	Female
17.7	17	Under 25 years old The Age
19.8	19	From 26 to 30 years
35.4	34	From 31 to 35 years
27.1	26	From 36 years and over
Qualification		
80.2	77	Bachelor's
11.5	11	Master's
8.3	8	Ph.D.
Years of Experience		
28.1	27	Less than 5 years
37.5	36	From 6 to 10 years
29.2	28	From 11 to 15 years
5.2	5	From 16 years and over
%100	96	Total

The study tool consisted of a questionnaire, consisting of two sections as follows

The first: basic data for each sample member, which included •
(academic qualification, years of experience, job position, and age)

The second: It consists of the basic items of the questionnaire, which •
consisted of (21) item, divided into three axes as follows

What is the reality of applying the cultural differences of project workers to project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation? It consists of 7 paragraphs .1

What is the impact of cultural differences among project workers on project management at Al Naseem Al-Aleel Foundation? It consists of 7 paragraphs .2

What are the challenges faced by the cultural differences of project workers in project management at Al Naseem Al-Aleel Foundation? It consists of 7 paragraphs .3

A five-point Likert scale was used to answer the questionnaire items; The score on this questionnaire is calculated according to the following table

According to the five-point Likert rating (extremely high, high, average, low, exceptionally low), you get the raw scores (5, 4, 3, 2, 1), the arithmetic mean ranges between (1-5), and the length of the category is (0.8). Therefore, the level can be judged Applying the cultural differences of project workers to project management at Al-Naseem Al-Ail Foundation According to the following standard

The level is extremely high if the arithmetic average falls between 4.20- .5 -

The level is high if the arithmetic mean falls between 3.4 and less than .4.2 -

The level is considered average if the arithmetic mean falls between 2.6 .and less than 3.4 -

The level is low if the arithmetic mean falls between 1.8 and less than .2.6 -

.The level is exceptionally low if the arithmetic mean is less than 1.8 -

Validity .3.3.1

To ensure the validity of the tool, the questionnaire was presented in its initial form to two reviewers to judge its validity The clarity of its items, and through their observation, some modifications were made, such as adding and deleting some items in the questionnaire, so that the number of questionnaire items was .in its final form (21) Clause

Internal consistency was also used to ensure the validity of the tool by calculating the correlation coefficient between each item and the total score, :which is shown in the following table

Table 2 The results of the correlation coefficient for the validity of the tool

The third axis The second axis The first axis

Sig.(2 Pearson Correlation No

Sig.(2 Pearson Correlation No Tailed)

Sig.(2 Pearson Correlation No Tailed)

(Tailed

0.000	0.930	1	0.000	0.921	1	0.000	0.871	1
0.000	0.635	2	0.000	0.897	2	0.000	0.868	2
0.000	0.877	3	0.000	0.848	3	0.000	0.836	3
0.000	0.674	4	0.000	0.937	4	0.000	0.882	4
0.000	0.806	5	0.000	0.728	5	0.000	0.960	5
0.000	0.779	6	0.000	0.844	6	0.000	0.845	6
0.000	0.824	7	0.000	0.818	7	0.000	0.898	7

It is clear from the previous table that the value of the correlation coefficients for all questionnaire items with the total score ranged between 0.635: 0.960) which is a result that indicates the internal consistency of the questionnaire

Reliability .3.3.2

To ensure the reliability of the questionnaire, the Cronbach's alpha coefficient was used, and the following table shows the extracted Cronbach's alpha

Table 3 The results of Cronbach's alpha coefficient for the reliability of the .tool

Cronbach's thousand coefficient Number of phrases Paragraph

0.81 7 The first axis

0.83 7 The second axis

0.82 7 The third axis

The previous table shows the level of stability of the questionnaire form and the stability of its results and their unchangeability when re-applied to the sample members several times during a certain period of time. For this, the researcher used the Crew-Nbach alpha reliability coefficient. Cronbach's Alpha, as the previous table indicates that the value of Cronbach's Alpha for (0.83 :0.81) the questionnaire axes ranged between

Research Limitation .3.4

Objectivity border: Identifying the reality of applying the cultural - differences of project workers to project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation. Identifying the impact of cultural differences of project workers on project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation. Identifying the challenges facing the cultural differences of project workers on project .management at Al-Naseem Foundation. The sick one

Human limitsThis research will be conducted on a number of - .employees of Al Naseem Al-Aleel Foundation

Spatial boundaries: This will be conducted at Al Naseem Al Aleel - .Foundation

Temporal boundariesThis research will take place during the academic - year 2024

Chapter Four

Results and Findings

Introduction .4.1

This chapter deals with the statistical analysis of the data collected during the study, with the aim of transforming the raw data into useful information that helps achieve the objectives of the study and answer its research questions. The chapter includes several analytical steps that begin by describing the demographic data of the sample using tables and graphs, then analyzing responses to questions using means and standard deviations and displaying frequencies and percentages. This is followed by evaluating the validity and reliability of the tool using factor analysis and Cronbach's alpha coefficient. The statistical hypotheses are then analyzed using tests such as t -Test for independent samples, one-way analysis of variance (ANOVA), linear regression, and analysis of relationships between variables using correlation coefficient and multiple regression models. The results are interpreted in light of the study objectives, and scientific and practical recommendations are provided for improving project management in light of cultural differences. The chapter presents data and results visually using tables and graphs to make them easier to understand, ensuring the accuracy and reliability of the results

Data analysis .4.2

The first axis: What is the reality of applying the cultural differences of project workers to project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation

Table 4 The result of First Axis

Order	SD	Mean	Dimensions	No
			Al Naseem Al Aleeel Foundation management provides regular training to employees on how to deal with cultural differences	1
3.85				
0.799				

1

Cultural differences between employees contribute to enhancing 2
.creativity and innovation in projects

3.63

1.069

3

The organization provides a work environment that encourages 3
.cooperation between employees from diverse cultural backgrounds

3.85

0.881

2

The organization's management effectively deals with the challenges 4
.resulting from cultural diversity in work teams

3.35

1.088

7

There are clear policies and procedures in the organization to deal with 5
.conflicts resulting from cultural differences between employees

3.44

1.131

6

The organization encourages open dialogue and discussion about 6
.cultural differences among employees

3.62

0.976

4

.Cultural differences positively influence decision making in projects 7

3.56

1.061

5

The previous table shows the results of the questionnaire axis that measures “the reality of applying the cultural differences of project workers to project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation.” It is clear that clause (1), which states “The management of Al Naseem Al Aleel Foundation provides regular training to employees on how to deal with cultural differences,” received the highest average value of (3.85) and a standard deviation of (0.799). Next is clause (3), which states “The organization provides a work environment that encourages cooperation between employees from different cultural backgrounds,” with an average value of (3.85) and a standard deviation of (0.881). Then comes clause (2), which states “Cultural differences among employees contribute to enhancing creativity and innovation in projects,” with an average value of (3.63) and a standard deviation of (1.069). Finally, clause (6), which states “The organization encourages open dialogue and discussion about cultural differences among employees,” has an average (0.679) value of (3.62) and a standard deviation of

The Second axis: What is the impact of cultural differences among project workers on project management at Al Naseem Al-Aleel Foundation

maximum	minimum	Average	difference	Sig	Df	T Test
26.21	24.60	25.405	0.000	1.30	62.529	Total

Table 5 The result of Second Axis

Order	SD	Mean	Dimensions	No
-------	----	------	------------	----

Multicultural teams have greater difficulties in understanding and collaborating than culturally homogeneous teams.	1
4 1.024 3.63	

Cultural differences greatly affect the effectiveness of communication between team members.	2
3 0.976 3.65	

Cultural differences increase opportunities for innovation and creativity in projects.	3
6 1.091 3.51	

Cultural differences affect employee satisfaction and sense of belonging in an organization.	4
5 1.087 3.60	
Cultural differences contribute to improving the quality of problem solutions and crisis management.	5
7 1.145 3.44	
3.81 Cultural differences cause delays in project decision making.	6
1 1.024	
Cultural differences help promote flexibility and adaptability within work teams.	7
2 1.176 3.65	

The previous table shows the results of the second axis of the questionnaire, which examines the impact of cultural differences among project workers on project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation. It is clear that item (6), which states, “Cultural differences lead to delays in making project decisions,” received the highest average value of (3.81) and a standard deviation of (1.024). Next is item (7), which states, “Cultural differences help promote flexibility and adaptability within work teams,” with an average value of (3.65) and a standard deviation of (1.176). Then comes item (2), which states, “Cultural differences greatly affect the effectiveness of communication between team members,” with an average value of (3.65) and a standard deviation of (0.976). Finally, item (1), which states, “Multicultural teams experience greater difficulties in understanding and collaborating than culturally homogeneous teams,” has an average value of (3.63) and a standard deviation of (1.024).

The table below displays the results of the T-test to analyze the impact of employees’ cultural differences on project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation. The calculated value of the T-test is 62.529, which is a high value indicating a significant difference between the tested means. The degrees of freedom (df) are 1.30, and the significance level (two-tailed) is 0.000, which is much less than 0.05, indicating that the results are statistically significant. The mean difference between the two groups is 25.405, and the confidence interval ranges from 24.60 to 26.21. These results indicate that there is a statistically significant impact of cultural differences on project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation, reinforcing the hypothesis that these differences have a significant and tangible impact on project management.

The Third axis: What are the challenges faced by the cultural differences of project workers in project management at Al Naseem Al-Aleel Foundation

Table 6 The results of Third Axis

Order	SD	Mean	Dimensions	No
			Cultural differences affect the effectiveness of training and professional .development in an organization	1
3.36				
1.103				
7				
			Difficulties in building trust among team members increase as a result .of cultural diversity	2
3.74				
0.949				
1				
			The team experiences a decrease in productivity due to cultural .differences	3
3.67				
0.898				
4				
			.Cultural diversity affects mutual understanding among team members	4
3.64				
1.082				
5				
			The team faces challenges in setting common goals due to cultural .differences	5
3.55				
1.090				
6				

Members find it difficult to adapt to different working styles due to the 6
.diversity of cultural backgrounds

3.73

0.910

2

The team faces challenges in making decisions due to cultural 7
.differences

3.71

1.011

3

The previous table shows the results of the third axis of the questionnaire, which measures “the challenges faced by cultural differences among project workers on project management at Al-Naseem Al-Aleel Foundation.” It is clear that item (2), which states, “Difficulties in building trust among team members increase as a result of cultural diversity,” received the highest average value of (3.74) and a standard deviation of (0.949). Next is item (6), which states, “Members find it difficult to adapt to different working styles due to the diversity of cultural backgrounds,” with an average value of (3.73) and a standard deviation of (0.910). Then comes item (7), which states, “The team faces challenges in making decisions due to cultural differences,” with (1.011) an average value of (3.71) and a standard deviation of

Results .4.3

It appears that the management of Al Naseem Al Aleel Foundation •
pays attention to regular training of employees on dealing with cultural
.differences, which reflects a positive and tangible impact

The results also show that the work environment within an organization •
encourages cooperation between employees from diverse cultural
.backgrounds, which contributes to effective project management

Creativity and innovation are positively affected by cultural differences •
among employees within the organization, which enhances the ability to
.continuously renew and improve

The organization's encouragement of open dialogue about cultural differences promotes understanding and cooperation among team members, which is the basis for joint achievement of goals •

Cultural differences represent a major factor that must be addressed in project management within Al Naseem Al-Aleel Foundation, to reduce challenges and improve the teams' performance in achieving their goals effectively •

Naseem Al-Aleel Foundation management should focus on improving decision-making processes, enhancing communication and collaboration within multicultural teams to enhance effective project management performance •

Recommendations .4.4

Al Naseem Al Aleel Foundation should provide regular training sessions for employees on how to deal with cultural differences. This training should include strategies for building trust and enhancing communication within multicultural teams -

An organization can foster a collaborative work environment by promoting dialogue and understanding between employees from diverse cultural backgrounds. A climate that supports resilience and adaptation in the face of diverse challenges must be encouraged -

To address delays in decision making due to cultural differences, teams should improve their processes and develop strategies to speed up these processes without compromising their quality -

Multicultural teams must work to enhance the effectiveness of communication among their members, including providing effective means of communication and enhancing personal and group communication skills -

The organization can support open dialogue and discussion about cultural differences among employees, which helps foster mutual understanding and acceptance of diversity within teams -

Teams should use cultural diversity as a source of inspiration and creativity in project management, so that teams are encouraged to develop new and innovative solutions to different challenges -

References

1. Abbasi, Najah, Kwesi, & Muhammad. The importance of the quality of accounting information in managing financial risks in an economic institution. A case study of a sample of accounting practitioners and professionals in the states of Ouargla-Touggourt (Doctoral dissertation, University of Kasdi .Merbah Ouargla)
2. Abdul Razzaq Al-Mesbahi. (2022). Cultural criticism: a reading of the established theoretical references. Arab Center for Research and Policy .Studies
3. Abu Al-Hadid, & Fatima Ali. (2018). Cultural diversity and its impact on improving the quality of life for employees: an applied study at the Saudi Aramco Foundation. *Annals of Ain Shams Literature*, 46 (October-December .(B)), 276-307
4. Aguilar Velasco, M. M., & Wald, A. (2022). The dark side of projectification: A systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 272-298
5. Ahmed Abdel Reda Mohammed Al-Hassani. (2014). Cultural diversity .(109) ,and peaceful coexistence is an Islamic vision. *AL-ADAB JOURNAL*
6. Ahmed, R. M. A., Reda Muhammad Abdo, Shaheen, Sabri Ibrahim Mansour, Kamal Al-Din, & Mona Muhammad Medhat. (2021). The role of cultural characteristics in developing the work environment. *Journal of Environmental Studies and Research*, 11(1), 268-276
7. Al Shehri, Abdel Moneim, Aqili, & Othman Musa. (2024). The role of agile management in supporting knowledge management projects in

- government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: A proposed model. *International Arab Journal of Knowledge Management*, 3(1), 121-172
- Al-Bayati, A. J., Abudayyeh, O., & Albert, A. (2018). Managing active cultural differences in US construction workplaces: Perspectives from non-Hispanic workers. *Journal of safety research*, 66, 1-8 .8
- Al-Haddad, AHS (2023). Measuring The Role of Organizational Culture on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman. *Journal of the Advances in Agricultural Research*, 28(4), 852-863 .9
- Al-Shahat, M., & Mohammed. (2018). The impact of the cultural pattern on shaping the Arab feminist novel. *Hermes*, 7(3), 9-52 .10
- Al-Siddiqi, & Rania. The role of internal audit in financial risk management: A case study of the Oasis Mills Foundation, Touggourt .(Doctoral dissertation, University of Kasdi-Merbah Ouargla) .11
- Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project managers as knowledge workers: competencies for effective project management in developing countries. *Administrative Sciences*, 11(4), 131 .12
- Aya Mushtaq Talib, & Mazen Fawzi Ahmed. (2022). Rhetorical aspects of Arabic parody. *Journal of Basic Sciences*, 6(9), 409-426 .13
- .Blessed technology. (2019). Project management software guide .14
- Bushmal, & Ahmed. The reality of cultural diversity in multinational companies in Hassi Messaoud (BP), a field study at British Petroleum .(Doctoral dissertation, Université d'Alger 2-Abou el kacem Saâdallah) .15
- Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58-76 .16
- .coming, & Lazhar. (2019). project management .17
- Dr.. Atoti is Zahia. (2022). Dimensions of pluralism and the Deleuzian logic of difference: Conference on Cultural Diversity, the Basis of National Integration, Faculty of Arts/University of Wasit 2022. *lark*, 14(3), 261-245 .18
- El-Gindy, Maryam Hisham Ali Mohamed El-Gindy, Safi El-Din, Ahmed Mohamed, Awad, & Ismail Ahmed. (2024). The impact of social .19

customs and cultural legacies on human behavior and his use of various interior space elements. *Journal of Architecture, Arts and Humanities*

Habri, & exponential. (2019). Managing cultural diversity in international business organizations. *Diversity management applications in Zain Gulf Telecom Company. Journal of Development and Human Resource Management*, 6(2), 133-151

He is late, & Farid. (2008). Management culture in public institutions in light of social and economic change. *DENIM Foundation - Sabdo is a model. Insaniyat/Insaniyat. Review of algeria of anthropology and social sciences*, (41), 63-81

M. Dr.. Firas Ismail Al-Shammari. (2022). The role of public relations in reducing the negative phenomena of social networking sites: Conference on Cultural Diversity, the Basis of National Integration, Faculty of Arts/University of Wasit 2022. *lark*, 14(3), 320-297

Muhammad, B., Buthaina, Abdullah, Adel, Abdul Rahman, & fair. (2023). The impact of financial risk management on improving the financial performance of small and medium enterprises on the Egyptian Nile Stock Exchange. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 13(1), 23-41

Nagy Mohamed Nagy Nasr, & Al-Siddiq Al-Sanussi Al-Shar'a. (2023). Knowledge management as an organizational factor influencing the success of projects. *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS)*, .122-130

Nahid Adel Al-Awaidi. (2021). A proposed educational unit in the university skills course to develop project management skills among students at the University of Jeddah in accordance with the Kingdom's Vision 2030 AD and the requirements for its success from the point of view of faculty members at the University of Jeddah.. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(17), 115-93

Nusari, M., Al Falasi, M., Alrajawy, I., Khalifa, G.S., & Isaac, O. (2018). The impact of project management assets and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(3), 15-26

Ogwuelek, A. C., & Diala, O. A. (2017). Effect of cultural dimensions on work-related attitudes of construction workers in south-south region of Nigeria. *International Journal of Architecture, Engineering and Construction*, 6(4), 33-43

Othman bin Nasser, & Khalil Abdel Hamid Yaghi. (2020). Project .28
management between traditional methodology and modern methodology - a
.comparative study. Conferences on arts, humanities and natural sciences

Qutieshat, R. J., & Ghananeem, A. (2023). Reality and Obstacles of .29
Using GIS in Water Management Projects at Balqa Governorate in Jordan
from Experts Perspective. Journal of Engineering Research, 7(2), 46-51

Sadouqi, Aqeela. (2016). Managing cultural diversity is a path to the .30
success of the organization's growth strategy: a case study of pharmaceutical
.sector institutions in Algeria

Salwa Hani Al-Samarrai, & Ali Abdel Hassan Deli. (2016). The .31
success of project management in light of the characteristics of the learning
organization. Field research of the opinions of a sample of workers in the
General Authority for Roads and Bridges. Journal of Economics and
.Administrative Sciences, 22(88), 130-130

Suleiman, & Maha Mansour. (2021). Animation as an attraction factor .32
for cultural anthropology programs in electronic media. Journal of
.Architecture, Arts and Humanities, 6(3), 504-521