

Final Project 2



نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص

عنوان المشروع/ اثر اختلاف الثقافات بين فريق العمل على ادارة
المشاريع وفعاليتها

اسم الطالب / آيات احمد بريكة

مشروع تخرج -2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

اشراف / د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس -كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

التاريخ -الفصل الدراسي
2025-الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

الاهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الاهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	2.1. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	3.1. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	2.3.1. على المستوى التطبيقي:.....
10	4.1. أسئلة الدراسة.....
10	5.1. أهداف الدراسة.....
10	6.1. فرضيات الدراسة.....
10	7.1. نموذج الدراسة.....
11	8.1. الدراسة الميدانية.....
11	9.1. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	1.2. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	3.2. المتغير التابع.....
14	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	5.2. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	1.3. المقدمة.....
16	2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....

17	3.3. تصميم البحث.....
17	4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	5.3. طريقة جمع البيانات
18	6.3. أنواع البيانات
18	7.3. إجراءات التحليل الإحصائي
19	8.3. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	1.4. المقدمة
21	2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج... ..
22	6.4. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24	2.5. توصيات الدراسة:
24	3.5. الخاتمة:
	قائمة المراجع.....
25	
26	الملاحق

جدول الاشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1.1. المقدمة:

في عصر العولمة والتطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال، أصبحت فرق العمل داخل المؤسسات أكثر تنوعاً ثقافياً من أي وقت مضى. هذا التنوع ناتج عن انفتاح الأسواق، وتطور وسائل التواصل وانتقال الكفاءات والمهارات من منطقة إلى أخرى، ما جعل من الفرق متعددة الثقافات أمراً شائعاً في مشاريع اليوم. ومع أن هذا التنوع قد يُنظر إليه كفرصة لتبادل المعرفة والخبرات، إلا أنه قد يشكل في ذات الوقت تحدياً كبيراً في مجال إدارة المشاريع، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة (Hofstede, 2011).

إن اختلاف الثقافات داخل الفريق لا يقتصر فقط على اللغة أو العادات، بل يمتد ليشمل طرق التفكير، وأنماط اتخاذ القرار، وتفسير السلوكيات المختلفة. في مشاريع العمل، قد يؤدي هذا الاختلاف إلى سوء الفهم، أو ضعف التناغم بين الأعضاء، مما قد يؤثر على جودة العمل، ومدة إنجاز المشروع، وأحياناً يؤدي إلى فشل المشروع بالكامل. لذا فإن فهم ديناميكيات التنوع الثقافي داخل الفريق أصبح من الضروريات التي (Stahl et al., 2010) لا يمكن تجاهلها في بيئات العمل (2010).

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن التعامل الذكي مع التنوع الثقافي لا يؤدي فقط إلى تجنب النزاعات داخل الفريق، بل يمكن أن يرفع من كفاءة الفريق وإبداعه. فالأفكار المتعددة الناتجة عن خلفيات ثقافية مختلفة تفتح المجال لحلول جديدة وغير تقليدية، شرط أن تكون هناك إدارة فعالة قادرة على تحويل هذا التنوع من عبء إلى قيمة مضافة. ومن هنا تتبع أهمية هذا الموضوع كعامل مؤثر على أداء المشروع ونجاحه (Higgins & Alon, 2005).

يركز هذا البحث على تحليل تأثير اختلاف الخلفيات الثقافية لأعضاء فرق العمل على عناصر إدارة المشروع مثل: التخطيط، والتواصل، واتخاذ القرار، وتنفيذ المهام. كما يسعى إلى توضيح العلاقة بين التنوع

الثقافي ومستوى التحديات التي قد تواجه مديري المشاريع، بالإضافة إلى استعراض الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز التعاون بين الثقافات المختلفة وتحقيق أقصى استفادة من هذا التعدد ويشمل البحث أي استعراضاً للأدبيات السابقة، وتحلياً لنماذج من الواقع العملي تظهر كيف يمكن للتنوع أن يكون عاملاً (Inkson & Thomas، 2017) نجاحاً أو فشلاً،

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يسلط الضوء على جانب حيوي يغفل عنه كثير من مديري المشاريع، وهو أن التعامل مع الفرق لا يتم فقط عبر الأدوات والخطط، بل يتطلب فهماً عميقاً للجوانب الثقافية والاجتماعية لأعضاء الفريق. وقد أصبحت إدارة الفرق متعددة الثقافات مهارة أساسية في بيئة العمل الدولية، مما يدفع بالمنظمات إلى التركيز على تدريب مديري المشاريع على ما يسمى بالذكاء الثقافي والقدرة على التكيف مع أنماط التفكير والسلوك المختلفة لضمان نجاح المشروع بكافه أبعاده (Binder,2007)

2.1. مشكلة الدراسة

تعد فرق العمل المتعددة الثقافات من السمات البارزة في بيئات المشاريع الحديثة خاصة مع الانفتاح العالمي وتنوع القوى العاملة مما أفرز تحديات جديدة في التواصل والتفاهم بين أعضاء الفريق هذا التنوع قد يؤدي في بعض الأحيان إلى سوء فهم أو تعارض في أنماط العمل مما يؤثر على فعاليته إدارته المشروع جوده مخرجاته وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت أثر هذا التنوع على أداء الفريق إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين البعد الثقافي ونجاح المشروع في السياق العربي مما يجعل من الضروري دراسته هذه الظاهرة ضمن بيئات العمل في العالم العربي لفهم أعمق لآثارها الإدارية والتنظيمية (القرني ، 2020؛ العتيبي 2019؛ 2017؛ Hofsted,2011;Thomas & Inkson,

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الفرق العمل متعددة الثقافات في سياقات دولية إلى أن هناك فجوة نظرية واضحة في تناول هذا الموضوع داخل البيئات العربية عموماً والخليجية على وجه الخصوص. فغالبية الأطر النظرية المتوفرة تعتمد على نماذج غربية مثل نموذج هوفستد Hofstede

ونموذج الذكاء الاصطناعي الثقافي Cultural intelligence التي قد لا تعكس بدقة تعقيدات الثقافة التنظيمية المحلية في دول مثل السعودية كما أن هذه حين النماذج ركزت بشكل أساسي على الشركات العالمية أو متعددة الجنسيات متجاهلة الفروقات الثقافية الدقيقة داخل نفس الدولة أو الإقليم (Dyne ,2015) (Van &Ang; Hofstede ,2011).

تشير دراسات عربية إلى أن تطبيق مفاهيم التنوع الثقافي داخل المنظمات المحلية يواجه تحديات مفاهيمية وإدارية، نظراً لقلة الأدبيات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل متعمق. فعلى سبيل المثال، لاحظت دراسة العبدلي (2020) أن هناك قصوراً في استخدام أدوات القياس المناسبة للتنوع الثقافي داخل المؤسسات السعودية، مما يضعف القدرة على تحليل العالقة بين هذا التنوع ونجاح المشاريع.

كما أشار الحربي (2018) إلى أن العديد من الدراسات العربية تكتفي بوصف الظاهرة دون بناء نماذج تحليلية تربط بين الثقافة وأداء المشروع بشكل منهجي.

من ناحية أخرى، فإن الدراسات السابقة – سواء المحلية أو الأجنبية – نادراً ما تناولت تأثير التنوع الثقافي في سياق إدارة المشاريع تحديداً، بل تناولته غالباً من منظور إدارة الموارد البشرية أو السلوك التنظيمي العام. هذا يُظهر فراغاً نظرياً يستدعي المزيد من الدراسة، خاصة في ظل ازدياد اعتماد المؤسسات على فرق متعددة الجنسيات لتنفيذ المشاريع، سواء في القطاع العام أو الخاص (al et Stahl, 2010). ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في سد جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة العالقة بين التنوع الثقافي ونجاح إدارة المشاريع في بيئة محلية عربية، بالاعتماد على مزيج من النماذج النظرية والملاحظات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم وجود العديد من المبادرات التي تشجع على تنمية فرق العمل متعددة الثقافات، إلا أن الجانب التطبيقي لتأثير هذا التنوع على نجاح المشاريع ما زال يفتقر إلى دراسة معمقة في السياقات المحلية، خصوصاً في الدول العربية. فمعظم المؤسسات في المنطقة تفتقر إلى أنظمة واضحة لإدارة التنوع، سواء من حيث السياسات، أو الآليات، أو مهارات القادة في التعامل مع الفروق الثقافية داخل فرق المشروع. وعلى الرغم

من اعتماد بعض المنظمات على فرق متعددة الجنسيات، إلا أن هذه الخبرات لا توثق غالباً بشكل علمي، ولا تستثمر في بناء ممارسات تنظيمية مستدامة (الأنصاري، 2021؛ Alon & Higgins, 2005).

تشير نتائج تطبيقية محدودة إلى أن غياب التوجيه الثقافي والتدريب الملائم لأعضاء الفرق يؤثر سلباً على الأداء العام للمشاريع، حيث تظهر مشكلات مثل ضعف التواصل، وتضارب التوقعات، وتأخر الإنجاز، بل وحتى انسحاب بعض الأعضاء من المشروع بسبب سوء التفهم الثقافي. كما وجدت دراسة الرشيد (2019) أن غالبية مديري المشاريع في البيئة الخليجية يعتمدون على أساليب تقليدية في التنسيق وإدارة الفرق، دون النظر بجدية للبعد الثقافي، مما يؤدي إلى تجاهل الكثير من المشكلات حتى تتفاقم.

من جهة أخرى، فإن كثيراً من الأدلة التطبيقية المتوفرة تتركز في بيئات دولية أو في شركات عالمية تعمل في دول متقدمة، بينما لا توجد تجارب موثقة كافية في المؤسسات المتوسطة أو المحلية في العالم العربي. وحتى عند توفر تلك التجارب، فإنها غالباً ما تكون دراسات وصفية محدودة النطاق لا تسمح بتعميم النتائج أو استخلاص أنماط واضحة في إدارة التنوع داخل المشاريع (Tjosvold & Leung, 2003). لذا، فإن سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال دراسات ميدانية تستند إلى بيانات واقعية من بيئات عربية، يمثل ضرورة بحثية وعملية في آن واحد.

وسيكون السؤال الرئيسي لهذا البحث ودراسته: إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات بين أعضاء فرق العمل على فاعلية إدارة المشاريع ونجاحها؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في سعيها إلى سد الفجوات المعرفية المتعلقة بفهم تأثير اختلاف الثقافات في فرق العمل على عمليات إدارة المشاريع. فقد أظهرت الأبحاث أن التنوع الثقافي يُعد من العوامل المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر على ديناميكيات الفريق وأداء المشروع، إلا أن الإطار النظري الذي

يربط بين هذه المتغيرات لا يزال بحاجة إلى تطوير وتحسين، خاصة فيما يتعلق بتكييف النماذج النظرية التقليدية لتلائم السياقات الثقافية المتعددة والمتغيرة (Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). علاوة على ذلك، فإن توسيع المفاهيم النظرية المرتبطة بالذكاء الثقافي، والتواصل بين الثقافات، وأثرها على اتخاذ القرار الجماعي، يسهم في إثراء الجدل الأكاديمي وتوفير أدوات تحليلية أكثر دقة للباحثين والمديرين على حد سواء (Earley & Ang, 2003).

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء النظريات المتعلقة بإدارة المشاريع عبر استكشاف العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء فرق العمل، مع يسمح بإعادة تقييم مفاهيم أساسية مثل القيادة، والتنسيق، والتحفيز ضمن سياقات متعددة الثقافات. وهذا بدوره يدعم تطوير نماذج إدارية جديدة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة المرتبطة بالفرق متعددة الثقافات، مع الحفاظ على فاعلية تحقيق أهداف المشروع في بيئات ديناميكية (Müller & Turner, 2010). إضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على أهمية تبني منهجيات بحثية تجمع بين الدراسات الكمية والنوعية لفهم الظواهر الثقافية المعقدة، مما يعزز من قدرة الباحثين على تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق (Cox, 1993).

من جهة أخرى، تساعد هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري لأهمية تطوير مهارات الذكاء الثقافي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفريق، وهو ما أثبتت الأبحاث أنه عامل حاسم في تحسين التواصل ورفع الصراعات، ورفع مستويات التعاون والإنتاجية (Ng, Van Dyne, & Ang, 2012). كما تزود أهمية السياق الثقافي المحلي في إعادة تفسير النظريات العالمية لإدارة المشاريع من قدرة المؤسسات العربية على تبني استراتيجيات إدارة متكاملة تأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي بفاعلية، خاصة في ظل تزايد عدد المشاريع عبر الوطنية والإقليمية التي تعمل فيها (Javidan, Dorfman, Sully de Luque, & House, 2006).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة، حيث تساهم في تقديم رؤى وأدوات عملية تعزز من قدرة المؤسسات على إدارة فرق العمل متعددة الثقافات بشكل فعال. فالاختلاف الثقافي يشكل تحدياً حقيقياً أمام مديري المشاريع، الذين يحتاجون إلى تطوير مهارات واستراتيجيات إدارية تساعد على تجاوز المعوقات الناجمة عن سوء الفهم والتواصل غير الفعال بين أعضاء الفريق (Alon & Higgins, 2005). وبالإضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة إلى تطبيق نماذج وأساليب مبتكرة في إدارة التنوع الثقافي داخل فرق العمل تضمن تحقيق أهداف المشروع ضمن الجداول الزمنية المحددة وضمن موازنات دقيقة، وهو ما تؤكد أهمية البحث في السياقات العملية الحقيقية (المحمدي، 2022).

كما تلعب هذه الدراسة دوراً جوهرياً في دعم صانعي القرار داخل المؤسسات من خلال توفير بيانات ميدانية واستراتيجيات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاهم بين أعضاء الفريق. فالتنوع الثقافي، إذا ما تم التعامل معه بصورة علمية ومنهجية، يمكن أن يحسّن من أداء الفرق ويقلل من مخاطر الفشل في المشاريع، خصوصاً في بيئات العمل العالمية والمحلية على حد سواء (Rahim, 2017). وعلاوة على ذلك، فإن الدراسة توفر قاعدة معرفية تساعد المؤسسات في تصميم برامج تدريبية تستهدف رفع مستوى الذكاء الثقافي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والكفاءة (السويدي، 2019).

1.4. اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على فعالية إدارة المشاريع ونجاحها؟

• إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على الاتصال والتواصل؟

• إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على الجودة والإنتاجية؟

• إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على اتخاذ القرار؟

• إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على القيادة والتوجيه؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على فعالية إدارة المشاريع ونجاحها

• تحليل مدى تأثير اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على الاتصال والتواصل.

• تحليل مدى تأثير اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على الجودة والإنتاجية.

• تحليل مدى تأثير اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على اتخاذ القرار.

• تحليل مدى تأثير اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق على القيادة والتوجيه.

1.6. فرضيات الدراسة

H توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق وفعالية إدارة المشاريع ونجاحه

• **Ha** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق والاتصال والتواصل داخل الفريق.

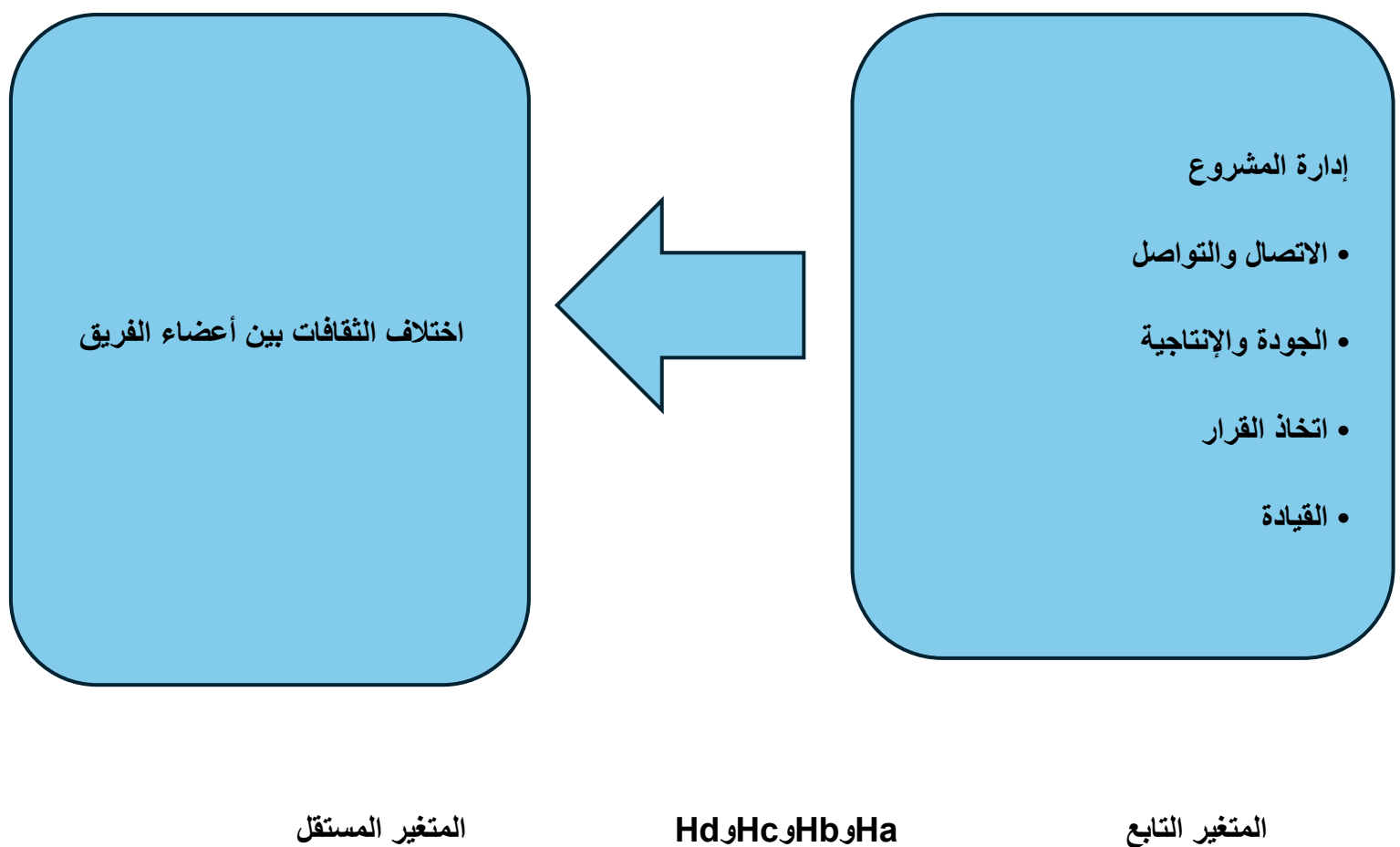
• **Hb** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق والجودة والإنتاجية في المشروع.

• **Hc** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق واتخاذ القرار داخل الفريق.

- Hd توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق والقيادة والتوجيه في فرق العمل.

7.1. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات والفرضيات



الشكل (١) نموذج البحث (من اعداد الباحثة)

8.1. الدراسة الميدانية

يُعد اختيار مكان الدراسة عاملاً أساسياً في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق، ومن هذا المنطلق تم اختيار مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث، نظراً لمكانته الرائدة في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط، بالإضافة إلى بيئته الغنية بالتنوع الثقافي والمهني بين العاملين في مختلف الأقسام والتخصصات الطبية.

تأسس مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث في عام 1975، ويُعد اليوم واحداً من أكبر المراكز الطبية المتخصصة في المنطقة، حيث يقدم خدمات صحية متقدمة في مجالات متعددة تشمل زراعة الأعضاء، أمراض القلب، الأورام، طب الأطفال، وغيرها من التخصصات الدقيقة. ويمتلك المستشفى فروعاً في الرياض وجدة والمدينة المنورة، ويعمل به آلاف الموظفين من مختلف دول العالم، مما جعله بيئة عمل متعددة الثقافات بامتياز.

وتبرز أهمية مستشفى الملك فيصل التخصصي كبيئة مناسبة لتطبيق هذا البحث نظراً لما يلي:

يعمل في بيئة متعددة الجنسيات والثقافات، إذ يضم كوادر طبية وإدارية وتمريضية وفنية من أكثر من 60 جنسية مختلفة، تشمل دولاً عربية وآسيوية وأوروبية وأمريكية، مما يوفر تنوعاً ثقافياً غنياً يتيح دراسة تأثير هذا الاختلاف على إدارة المشاريع الصحية بشكل واقعي ودقيق.

تتطلب طبيعة العمل الطبي والتشغيلي في المستشفى تطبيقاً عملياً لمفاهيم إدارة المشاريع والتنسيق الفعال بين فرق العمل متعددة التخصصات، سواء في المشاريع التطويرية، أو تطبيق بروتوكولات علاجية جديدة، أو إدارة الحالات الحرجة التي تتطلب تعاوناً سريعاً ودقيقاً بين أطباء ومتخصصين من خلفيات ثقافية مختلفة.

يُعد من أوائل المؤسسات الصحية التي طبقت معايير الجودة والاعتماد الدولي مثل اعتماد اللجنة الدولية المشتركة (JCI) وأنظمة إدارة الأداء المؤسسي، مما يوفر أساساً قوياً لقياس تأثير اختلاف الثقافات على جودة الأداء، الإنتاجية، التواصل، اتخاذ القرار، والقيادة داخل فرق العمل.

يشهد المستشفى تنفيذ مشاريع تطويرية مستمرة، سواء في مجال البنية التحتية، أو تطبيق أنظمة تقنية حديثة، أو تطوير الخدمات الطبية، وهو ما يجعله بيئة حية لدراسة ديناميكيات الفرق متعددة الثقافات في سياق إدارة المشاريع الفعلية وليس النظرية فقط.

9.1. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والختام

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري
الفصل الثالث : منهجية الدراسة
الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والختام

الشكل (٢) نموذج البحث (من اعداد الباحثة)

2 . الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2. المقدمة:

"في هذا الفصل، سيتم استعراض مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت أثر التنوع الثقافي على أداء فرق العمل وإدارة المشاريع. الغرض هو إبراز النتائج المتوفرة وتحديد الفجوات التي يسعى بحثنا إلى معالجتها مع ذكر المتغيرات المستقلة والتابعة لكل دراسة والعلاقة بينهم."

١. فعالية فرق المشاريع المتنوعة ثقافيًا

Dulaimi و(2011) Hariz درسوا أثر التنوع الثقافي داخل فرق المشاريع في قطاع الإنشاءات في الإمارات، خصوصًا في دبي باستخدام بيانات ميدانية. ووجدوا أن التنوع الثقافي لا يرتبط بأداء الفريق بشكل عام، بل إن درجات عالية من التنوع ترتبط بانخفاض في الإنتاجية والكفاءة.

٢. تأثير التنوع الثقافي على التواصل في إدارة المشروع

Hussain (2022) حصل في دراسته في الإمارات على نتائج إحصائية قوية تبين أن التنوع الثقافي يُؤثر بشكل كبير على فاعلية التواصل في المشاريع التقنية. أبرزت الدراسة أن قادة المشاريع يجب أن يتلقوا تدريبًا على الكفاءة الثقافية لتعزيز التواصل والإبداع ضمن الفريق.

٣. الذكاء الثقافي كمعامل مؤثر في الأداء

في دراسة حديثة (2024)، وجد الباحثون أن الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence) له أثر إيجابي ومؤثر في جودة الأداء في المشاريع التنموية، حيث يلعب الترابط في المهام (task interdependence) دور الوسيط.

٤. الإدراك المختلف لنجاح المشروع حسب الثقافة

في دراسة كيف يتم إدراك نجاح المشروع من منظور فرق ثقافية في المملكة المتحدة، استخدم الباحثون مقابلات نوعية مع طلاب فرق مشاريع، ووجدوا أن التنوع الثقافي يعزز الإبداع والتواصل، لكنه قد يؤدي إلى سوء فهم يبدو أنه يُعطل التماسك ما لم تُدار الاختلافات بفعالية.

٥. دراسات اطارية نظرية مهمة

Anbari et al. (2010): استعرضوا نظريات معروفة عن الاختلافات الثقافية وعلاقتها بإدارة المشاريع، مؤكدين على أهمية القيادة الحساسة ثقافيًا لتعزيز الإبداع وتقليل النزاعات.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل هو التنوع الثقافي في فرق المشاريع. (Dulaimi & Hariz (2011)

المتغير المستقل هو التنوع الثقافي. (Hussain (2022)

(2024): المتغير المستقل هو الذكاء الثقافي.

المتغير المستقل هو التنوع الثقافي. (Authors (Year)

المتغير المستقل هو القيادة الحساسة ثقافيًا / الاختلافات الثقافية. (Anbari et al. (2010)

3.2. المتغير التابع

(Dulaimi & Hariz (2011) المتغير التابع هو فعالية الفريق / الإنتاجية والكفاءة.

(Hussain (2022) المتغير التابع هو فاعلية التواصل في إدارة المشروع.

(2024): المتغير التابع هو جودة الأداء في المشاريع التنموية.

(Authors (Year) المتغير التابع هو إدراك نجاح المشروع / التماسك والإبداع.

(Anbari et al. (2010) المتغير التابع هو الإبداع وتقليل النزاعات.

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

(Dulaimi & Hariz (2011) التنوع الثقافي في فرق المشاريع مرتبط بانخفاض الإنتاجية والكفاءة عند

ارتفاع مستوى التنوع.

(Hussain (2022) زيادة التنوع الثقافي تؤثر بشكل كبير على جودة التواصل في المشروع، ما يستدعي

تدريب قادة المشاريع على الكفاءة الثقافية.

(2024): الذكاء الثقافي العالي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء في المشاريع، مع دور الوسيط للترابط في المهام.

Authors (Year): التنوع الثقافي يعزز الإبداع والتواصل، لكنه قد يؤدي إلى سوء فهم إذا لم تتم إدارة الاختلافات بشكل فعال.

Anbari et al. (2010): القيادة الحساسة ثقافيًا تساعد على زيادة الإبداع وتقليل النزاعات داخل الفريق.

5.2. الخاتمة

بينما ركزت الدراسات السابقة على التنوع الثقافي في قطاعات محددة مثل الإنشاءات (Dulaimi & Hariz, 2011) وتقنية المعلومات (Hussain, 2022)، أو تناولت الذكاء الثقافي كعامل وسيط في تعزيز الأداء (Ng, Van Dyne, & Ang, 2012؛ Thomas & Inkson, 2017)، إلا أن غالبية هذه الدراسات لم تربط بشكل مباشر بين التنوع الثقافي وعناصر إدارة المشاريع المختلفة في السياق السعودي. وبذلك تبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها من خلال دراسة أثر التنوع الثقافي على أربعة أبعاد رئيسية تمثل المتغيرات التابعة في هذا البحث، وهي: فعالية الاتصال والتواصل داخل الفريق، مستوى الجودة والإنتاجية، أساليب القيادة والتوجيه، وآليات اتخاذ القرار. إن التركيز على هذه الأبعاد يتيح تقديم تحليل أكثر شمولية للعلاقة بين الثقافة وأداء المشروع، ويعزز من إمكانية صياغة توصيات عملية مناسبة للبيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

نهايةً بيّنت الدراسات السابقة أن التنوع الثقافي قد يؤثر إيجابيًا أحيانًا من حيث الإبداع والتواصل، ولاحظت دراسات أخرى آثار سلبية مثل ضعف الأداء أو سوء التواصل إن لم يُدار التنوع بشكل فعال. هنا يأتي دور بحثي الذي يدرس هذا التأثير ضمن إطار ثقافي وإداري جديد.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3. المقدمة

يعد اختيار المنهجية البحثية الملائمة أمراً محورياً لتوجيه الدراسة بشكل صحيح وضمان مصداقية نتائجها (Creswell & Creswell, 2018). يُقدم هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي تم اعتماده لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال شرح شامل لتصميم البحث، مجتمع الدراسة وأسلوب أخذ العينة، أداة جمع البيانات وخصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

يُوضح هذا الفصل المنهجية البحثية المستخدمة في دراسة "تأثير اختلاف الثقافات بين أعضاء فرق العمل على فعالية إدارة المشاريع" بالتطبيق على مستشفى الملك فيصل التخصصي، حيث يعرض بالتفصيل كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق أخذ العينات، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير التابع : فعالية إدارة المشاريع

هي الدرجة الكلية التي يحقق بها المشروع أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المخطط لها، مع الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة ورضا أصحاب المصلحة. يتم قياس هذا المتغير عملياً من خلال أربعة أبعاد فرعية هي:

- فعالية الاتصال والتواصل: مدى وضوح تبادل المعلومات ودقتها وسرعة وصولها بين أعضاء الفريق متعدد الثقافات، وانخفاض حالات سوء الفهم (Henderson, 2008).
- الجودة والإنتاجية: مستوى جودة مخرجات العمل وقدرة الفريق على إنجاز المهام ضمن المعايير المحددة وبنفس الكفاءة المتوقعة، رغم التحديات الناشئة عن التنوع الثقافي (Anantatmula, 2010).
- فعالية اتخاذ القرار: قدرة فريق العمل على اتخاذ القرارات الجماعية في الوقت المناسب وجودة تلك القرارات، مع الأخذ في الاعتبار وجهات النظر المتنوعة الناتجة عن الاختلافات الثقافية (Leung, Bhagat, Buchan, Erez, & Gibson, 2005).
- فعالية القيادة والتوجيه: مدى نجاح قائد المشروع في توجيه الفريق متعدد الثقافات، وتحفيز أعضائه، وإدارة النزاعات، وخلق بيئة عمل متجانسة تعزز التعاون وتحقيق الأهداف (Müller & Turner, 2010).

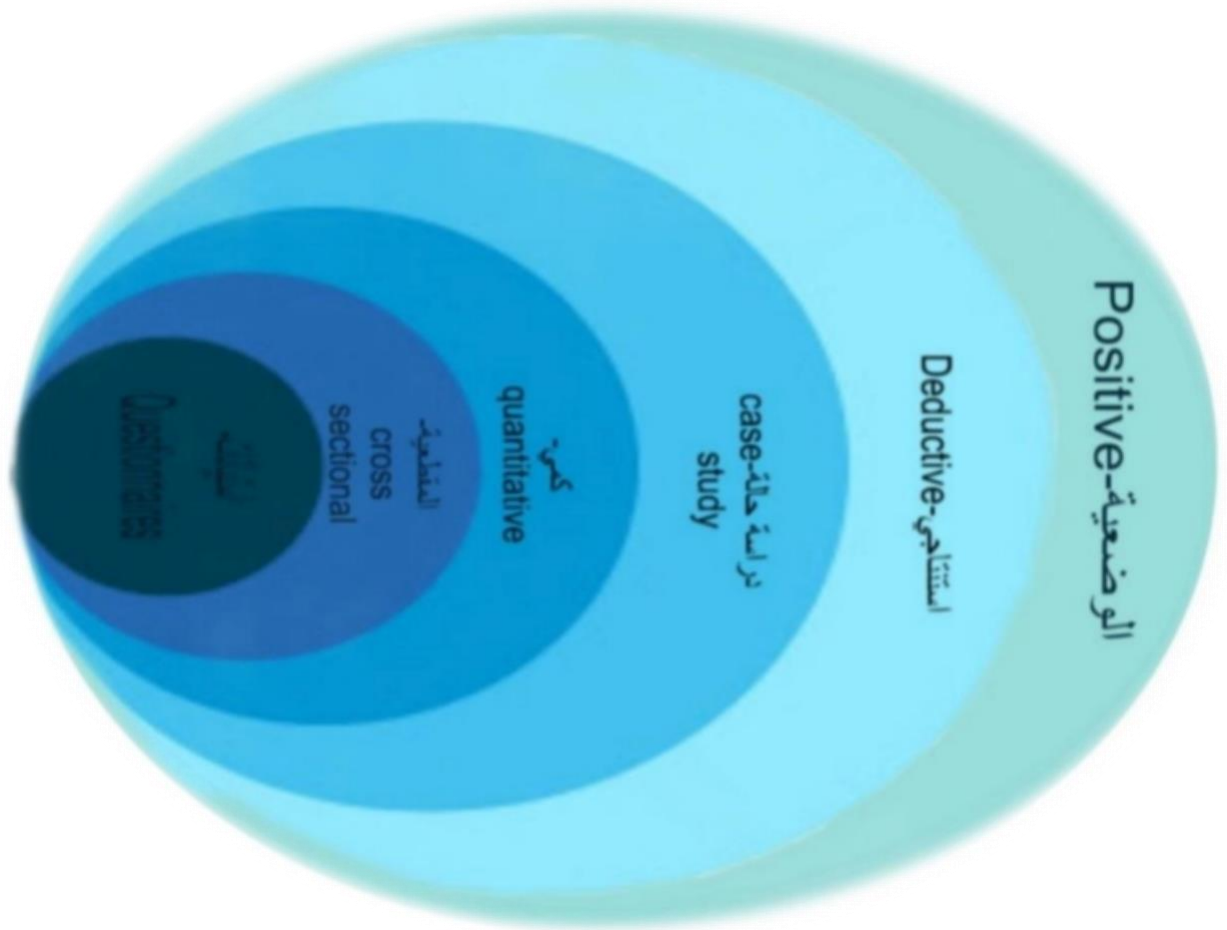
المتغير المستقل : اختلاف الثقافات بين أعضاء الفريق

هو التباين في القيم، والمعتقدات، والمعايير السلوكية، وأنماط التواصل غير اللفظي، وأساليب العمل بين أفراد فريق المشروع الواحد، الناتج عن انتمائهم إلى خلفيات قومية أو إقليمية مختلفة، ويُقاس من خلال تصورات أفراد العينة لدرجة هذا الاختلاف وتأثيره على Dynamics العمل (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

في هذا القالب سأقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على (البصل البحثي)

1. فلسفة البحث (Philosophy): المنهج الوضعي (Positivist)
2. أسلوب التحليل (Approaches): استنتاجي (Deductive)
3. استراتيجيات البحث (Strategies): دراسة حالة (Case Study)
4. نوع البحث (Choice): كمية (Quantitative)
5. الزمنية المدة (Time Horizon): مقطعية (Cross-sectional)
6. طرق جمع وتحليل البيانات (Techniques): استبيان (Questionnaire)



الشكل (3) ملخص منهجية البحث (من اعداد الباحثة)

4.3. مجتمع البحث وطرق وعينات اخذ البحث

مجتمع البحث:

يشكل مجتمع الدراسة الحاضنة الطبيعية لظاهرة البحث، وقد تألف مجتمع هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في فرق تطوير الأنظمة وفرق إدارة المشاريع الخاصة في مستشفى الملك فيصل التخصصي. ويبلغ الحجم الإجمالي للمجتمع (50) فرداً، وفقاً للسجلات الإدارية للمستشفى. ويُعد هذا المجتمع بيئة مثالية لتطبيق الدراسة، نظراً للطابع الدولي الذي تتمتع به المستشفى، والتنوع الثقافي الواضح بين كوادرها، والطبيعة التعاونية لعمل فرق المشاريع والتطوير التي تضم خلفيات ثقافية متعددة، مما يوفر سياقاً غنياً لدراسة تأثير هذا التنوع على فعالية العمليات الإدارية.

أسلوب أخذ العينة:

والذي يُعد أحد أساليب العينة غير (Purposive Sampling) تم اعتماد أسلوب العينة الغرضية الاحتمالية التي يتم فيها اختيار الوحدات بناءً على خصائص محددة تتلاءم مع أهداف الدراسة وقد وجدت أن هذه الطريقة هي الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وذلك لأنها تتيح انتقاء أفراد يمتلكون المعرفة المتخصصة والخبرة العملية المباشرة في العمل ضمن فرق تتميز بالتنوع الثقافي، وبالتالي فهم الأقدر على تقديم إجابات عميقة وواقعية حول إشكالية الدراسة وتم تحديد عينة غرضية نهائية مكونة من (30) فرداً، حيث يمثل هؤلاء الأفراد مصدراً رئيسياً للمعلومات الموثوقة، مما يعزز مصداقية النتائج ويخدم أغراض الدراسة الاستكشافية والتحليلية على النحو الأمثل.

5.3. طريقة جمع البيانات

يُعد اختيار أداة جمع البيانات المناسبة عاملاً حاسماً في ضمان دقة الدراسة وموثوقية نتائجها. لذلك، سيتم في هذا القسم عرض الأداة المستخدمة في جمع البيانات، ومصدرها، وهيكلها، وإجراءات تطبيقها.

تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على عدة مقاييس معتمدة ومستخدمة في دراسات سابقة، وذلك لضمان الصدق والثبات، حيث تم تبني المصادر التالية:

• المتغير المستقل (اختلاف الثقافات):

تم اقتباس الأسئلة من مقياس هوفستيد للقيم الثقافية (Hofstede, 2011) الذي يُعد الأكثر انتشاراً في قياس الاختلافات الثقافية في بيئات العمل.

• المتغير التابع (فعالية إدارة المشاريع):

• المحور الأول (الاتصال والتواصل): تم اقتباس الأسئلة من استبيان (Hussain (2022).

• المحور الثاني (الجودة والإنتاجية): تم الاستعانة بأسئلة من دراسة (Dulaimi & Hariz (2011).

• المحور الثالث (اتخاذ القرار): تم تكييف أسئلة من مقياس الذكاء الثقافي CQS (Ang & Van Dyne, 2008).

• المحور الرابع (القيادة والتوجيه): تم اقتباس الأسئلة من دراسة (Müller & Turner (2010).

وقد تم تعديل صياغة بعض الأسئلة لتناسب مع البيئة السعودية والقطاع الصحي، مع الحفاظ على جوهر المقاييس الأصلية.

هيكل الاستبيان:

تألفت الأداة النهائية من (4) أسئلة لقياس المتغير المستقل (اختلاف الثقافات)، و(4) أسئلة لكل محور من المحاور الأربعة للمتغير التابع (فعالية إدارة المشاريع)، ليصبح العدد الإجمالي لفقرات الاستبيان (20) فقرة، بالإضافة إلى قسم أولي خاص بالبيانات الديموغرافية للمستجيبين

مقياس القياس:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة، حيث تتدرج الخيارات من: (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة.

إجراءات التطبيق:

سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة الدراسة البالغ عددها (30) فرداً، مع متابعة معدلات الاستجابة وتذكير غير المستجيبين لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات.

6.3. أنواع البيانات

1. البيانات الكمية (Quantitative Data): وهي البيانات الرقمية التي تم الحصول عليها من خلال قسمي الاستبيان الرئيسيين (المتغير المستقل والمتغير التابع) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مما يسمح بإخضاعها لتحليل إحصائي رقمي.

2. البيانات الديموغرافية (Demographic Data): وهي البيانات الوصفية التي تم جمعها من القسم الأول من الاستبيان، وتتضمن معلومات عن المستجيبين مثل (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنسية...)، بهدف فهم خصائص العينة وتوزيعها.

7.3. إجراءات التحليل الإحصائي

حيث ستشمل (SPSS) سيتم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إجراءات التحليل الخطوات التالية:

- الإحصاء الوصفي: سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية لتوصيف خصائص العينة واستجاباتها.
- اختبار الثبات: سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وضمان موثوقية الأداة.
- اختبارات الارتباط: سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص قوة واتجاه العلاقات بين المتغير المستقل (اختلاف الثقافات) والمتغيرات التابعة (فعالية التواصل، الجودة والإنتاجية، اتخاذ القرار، القيادة).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: سيتم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (اختلاف الثقافات) في المتغير التابع (فعالية إدارة المشاريع) ككل، وفي كل بعد من أبعاده الأربعة.

8.3. الخاتمة

قدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي والإجرائي للدراسة، حيث شمل شرحاً لتصميم البحث القائم على المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة وعينته الغرضية، وأداة جمع البيانات المبنية على مقاييس علمية موثوقة، وأنواع البيانات المجمعة، والإجراءات الإحصائية المخطط استخدامها لتحليل البيانات **SPSS** باستخدام برنامج

وتمثل هذه المنهجية المتكاملة الخريطة التي ستقود عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم ضمن إطارها المحدد، تمهيداً لمناقشتها واختبار فرضيات الدراسة في الفصل القادم.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4. المقدمة

2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

6.4. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية :

5.2. توصيات الدراسة:

3.5. الخاتمة:

قائمة المراجع

المراجع الاجنبيه

Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. Business Horizons, 48(6), 501-512.

- Anantatmula, V. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13-22.
- Anbari, F. T., Khilkhanova, E. V., Romanova, M. V., Ruggia, M., & Umpleby, S. A. (2010). Managing cultural differences in international projects. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, 1-13.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 3-15). M.E. Sharpe.
- Binder, J. (2007). *Global project management: Communication, collaboration and management across borders*. Gower Publishing.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dulaimi, M. F., & Hariz, H. A. (2011). The impact of cultural diversity on the effectiveness of construction project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(6), 631-645.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48-59.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.

Hussain, M. (2022). Impact of cultural diversity on communication effectiveness in project management. *International Journal of Project Management*, 40(3), 245-258.

Inkson, K., & Thomas, D. C. (2017). *Cultural intelligence: Surviving and thriving in the global village* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.

Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29-58). American Psychological Association.

Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: Surviving and thriving in the global village* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Tjosvold, D., & Leung, K. (2003). *Cross-cultural management: Foundations and future*. Ashgate Publishing.

Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2015). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp. 16-38). Routledge.

المراجع العربية

- الأنصاري، م. (2021). إدارة التنوع في المنظمات الخليجية. دار النشر العربي.
- الحربي، ع. (2018). التنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي. *مجلة الإدارة العامة*, 58(2), 245-270.
- الرشيد، خ. (2019). أساليب إدارة المشاريع في البيئة الخليجية. *مجلة الدراسات الإدارية*, 15(3), 112-138.
- السويدي، أ. (2019). الذكاء الثقافي وأثره على الإنتاجية. دار الفكر العربي.

العبدلي، ف. (2020). قياس التنوع الثقافي في المؤسسات السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(1)، 89-114.

العتيبي، س. (2019). إدارة الفرق متعددة الثقافات في المنظمات العربية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القرني، ف. (2020). التحديات الثقافية في بيئة العمل السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(2)، 156-180.

المحمدي، ر. (2022). إدارة التنوع والشمول في المشاريع الحديثة. دار الكتاب الجامعي.

الملاحق

