

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر اختلاف الثقافات في فريق العمل
على إدارة المشاريع

أسم الطالب
آيات احمد بريكة

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٤ - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1. المقدمة:
7.....	1.2. مشكلة الدراسة
7.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10.....	1.3. أهمية الدراسة
10.....	1.3.1. على المستوى النظري:
11.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
12.....	1.4. أسئلة الدراسة
12.....	1.5. أهداف الدراسة
12.....	1.6. فرضيات الدراسة
12.....	1.7. نموذج الدراسة
13.....	1.8. منهجية الدراسة
13.....	1.9. الدراسة الميدانية
13.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
.....	
14.....	
15.....	2.1. المقدمة:
15.....	2.2. المتغير المستقل
15.....	2.3. المتغير التابع

15.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
16.....	2.5. الخاتمة.....
17.....	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في عصر العولمة والتطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال، أصبحت فرق العمل داخل المؤسسات أكثر تنوعًا ثقافيًا 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 أمرًا شائعًا في مشاريع اليوم. ومع أن هذا التنوع قد يُنظر إليه كفرصة لتبادل المعرفة والخبرات، إلا أنه قد يُشكّل في ذات الوقت تحديًا كبيرًا في مجال إدارة المشاريع، خصوصًا 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، وأحيانًا يؤدي إلى فشل المشروع بالكامل. لذا فإن فهم ديناميكيات التنوع الثقافي داخل الفريق أصبح من الضروريات التي لا يمكن تجاهلها في بيئات العمل الحديثة (Stahl et al., 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 تنبع أهمية هذا الموضوع كعامل مؤثر على أداء المشروع ونجاحه (Alon & Higgins, 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 أيضًا استعراضًا للأدبيات السابقة، وتحليلًا لنماذج من الواقع العملي تُظهر كيف يمكن للتنوع أن يكون عامل نجاح أو فشل (Thomas & Inkson, 2017).

تكمُن 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 فهمًا عميقًا 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 بكافة أبعاده (Binder, 2007).

1.2. مشكلة الدراسة

تُعدّ 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 فعالية إدارة المشروع وجودة 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 دراسة هذه الظاهرة ضمن بيئات العمل في العالم العربي لفهم أعمق لآثارها الإدارية والتنظيمية (القرني، 2020؛ العتيبي، 2019؛ Hofstede, 2011; Thomas & Inkson, 2017).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل متعددة الثقافات في سياقات دولية، إلا أن هناك فجوة نظرية واضحة في تناول هذا الموضوع داخل البيئات العربية عمومًا والخليجية على وجه الخصوص. فغالبيتها الأطر النظرية المتوفرة تعتمد على نماذج غربية مثل نموذج هوفستد Hofstede ونموذج الذكاء الثقافي Cultural Intelligence، التي قد لا تعكس بدقة تعقيدات الثقافة التنظيمية المحلية في دول مثل السعودية. كما أن هذه النماذج ركزت بشكل أساسي على الشركات العالمية أو متعددة الجنسيات، متجاهلة الفروقات الثقافية الدقيقة داخل نفس الدولة أو الإقليم (Hofstede, 2011; Ang & Van Dyne, 2015).

تُشير دراسات عربية إلى أن تطبيق مفاهيم التنوع الثقافي داخل المنظمات المحلية يواجه تحديات مفاهيمية وإدارية، نظرًا لقلة الأدبيات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل متعمق. فعلى سبيل المثال، لاحظت دراسة العبدلي (2020) أن هناك قصورًا في استخدام أدوات القياس المناسبة للتنوع الثقافي داخل المؤسسات السعودية، مما يضعف القدرة على تحليل العلاقة 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- نادرًا ما تناولت تأثير التنوع الثقافي في سياق إدارة المشاريع تحديدًا، بل تناولته غالبًا من منظور إدارة الموارد البشرية أو السلوك التنظيمي العام. هذا يُظهر فراغًا نظريًا يستدعي المزيد من الدراسة، خاصة في ظل ازدياد اعتماد المؤسسات على فرق متعددة الجنسيات لتنفيذ المشاريع، سواء في القطاع العام أو الخاص (Stahl et al., 2010). ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في سد جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة 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 تُشجّع 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، خصوصًا في الدول العربية. فمعظم المؤسسات في المنطقة تفتقر إلى أنظمة واضحة لإدارة التنوع، سواء من حيث السياسات، أو الأدوات، 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 تُوثّق غالبًا بشكل علمي، ولا تُستثمر في بناء ممارسات تنظيمية مستدامة (الأنصاري، 2021؛ Alon & Higgins, 2005).

تشير نتائج تطبيقية محدودة إلى أن غياب التوجيه الثقافي والتدريب الملائم لأعضاء الفرق يُؤثر سلبيًا على الأداء العام للمشاريع، حيث تظهر مشكلات مثل ضعف التواصل، وتضارب التوقعات، وتأخر الإنجاز، بل وحتى انسحاب بعض الأعضاء من المشروع بسبب سوء الفهم 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، ما يؤدي إلى تجاهل الكثير من المشكلات حتى تتفاقم.

من جهة أخرى، فإن كثيرًا 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 غالبًا 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، يساهم في إثراء الحقل الأكاديمي وتوفير أدوات تحليلية أكثر دقة للباحثين والمديرين على حد سواء (Earley & Ang, 2003).

كما تساهم هذه الدراسة في إثراء النظريات المتعلقة بإدارة المشاريع عبر استكشاف العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء فرق العمل، ما 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 تدمج 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، وتقليل الصراعات، ورفع مستويات التعاون والإنتاجية (Ng, Van Dyne, & Ang, 2003).

2012). كما تبرز أهمية السياق الثقافي المحلي في إعادة تفسير النظريات العالمية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تبني استراتيجيات إدارة مشاريع أكثر مرونة وفعالية تلائم خصوصية البيئات الثقافية 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 تحديًا حقيقيًا أمام مديري المشاريع، الذين يحتاجون إلى تطوير مهارات وإستراتيجيات إدارية تساعدهم على تجاوز العقبات الناتجة عن سوء الفهم والتواصل غير الفعال بين أعضاء الفريق (Alon & Higgins, 2005). بالإضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة إلى تطبيق نماذج وأساليب مبتكرة في إدارة التنوع الثقافي داخل فرق العمل لضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الجداول الزمنية المحددة وضمن ميزانيات دقيقة، وهو ما يؤكد أهمية البحث في السياقات العملية الحقيقية (الحمادي، 2022).

كما تلعب هذه الدراسة دورًا جوهريًا في دعم صانعي القرار داخل المؤسسات من خلال توفير بيانات ميدانية واستراتيجيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التناغم بين أعضاء الفريق. فالتنوع الثقافي، إذا ما تم التعامل معه بصورة علمية ومنهجية، يمكن أن يُحسن من أداء الفرق ويقلل من مخاطر الفشل في المشاريع، خصوصًا 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 إيجابيًا على الإنتاجية والكفاءة (السويدي، 2019).

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

.2.1 المقدمة:

.2.2 المتغير المستقل

.2.3 المتغير التابع

.2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية :

الحربي، ع. س. (2018). تحديات إدارة فرق العمل المتنوعة ثقافياً في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 45-66.

الحمادي، م. ع. (2022). أثر إدارة التنوع الثقافي على أداء فرق العمل في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 25(1)، 89-105.

السويدي، ن. ح. (2019). تطوير مهارات الذكاء الثقافي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات. مجلة بحوث الإدارة والتنمية، 12(2)، 120-138.

العبدلي، ن. م. (2020). التنوع الثقافي وأثره على بيئة العمل في المنظمات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 211-229.

العتيبي، س. ن. (2019). إدارة التنوع الثقافي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 31(1)، 89-104.

الأنصاري، س. أ. (2021). إدارة التنوع في بيئة العمل: واقع وتحديات في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، 15(2)، 134-152.

المراجع الأجنبية:

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

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.

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.

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. Research in Organizational Behavior, 32, 399–419.

Rahim, M. A. (2017). Managing conflict in multicultural teams. Routledge.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. The 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 (2nd ed.). Berrett-
Koehler Publishers.**

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