

تأثير الأبعاد الثقافية في اتصالات الفرق المتعددة الثقافات –

بحث ميداني في مشروع ناحية جسر ديالى

أ.د. أيثار عبد الهادي الفيحان الباحث/ مصطفى حسين حسن
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم الإدارة الصناعية

المستخلص

تناول الباحث متغيرات حيوية ومهمة في بيئة المشروع التي نادر ما تم التطرق إليها في دراسات عربية ، وتتجسد مشكلة البحث في تحديد هل تؤثر الأبعاد الثقافية التي يتمتع بها أفراد فريق مشروع ناحية جسر ديالى في اتصالات مشروع ، لذلك يستهدف البحث والوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري البحث ، وفهم الطبيعة الثقافية التي يتمتع بها الأفراد وفق هذه الأبعاد في المشروع ، وبغية الوصول إلى هدف البحث استعملت استمارة استبيان تم بناءها اعتماداً على دراسات عالمية سابقة ، وطبقة في مشروع ناحية جسر ديالى باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في مقدمتها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتشخيص وتفسير اجوبة الأفراد المبحوثين ومعامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لإثبات فرضيات الدراسة وتم التوصل إلى : توجد علاقتي تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري البحث ، بالنتيجة يوصى البحث بضرورة سعي الإدارة زيادة فهم وأدراك الأبعاد التي يتمتع بها الأفراد ومحاولة توظيفها بشكل فاعل لزيادة التعاون والتفاعل بين مختلف الأفراد في المشروع .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الفريق – فريق المشروع – الأبعاد الثقافية – التعدد الثقافي – اتصالات المشروع – خطة الاتصال .



مجلة العلوم
اقتصادية وإدارية
المجلد 20
العدد 7
لسنة 2014
الصفحات 41 - 68

*البحث مستل من رسالة ماجستير

١. المقدمة

تسارعت التطورات الفكرية والعلمية في العقود الأخيرة في مختلف الحقول وعلى صعيد العالم بأسره، وساعد بعضها البعض في إعطاء زخماً إضافياً، وانعكست شدة المنافسة وسرعة التغير البيئي بشكل مباشر في منظمات الاعمال ، مما وضع الشركات في مواجهات مستمرة في ظل بيئة معقدة جداً، الامر الذي جعل من الصعب التكيف معها وفق الإمكانيات الموجودة والندرة الحاصلة في الموارد لاسيما البشرية ، وكمحاوله للتكيف في ظل بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومنفتحة على ثقافات متعددة ، تبنت الشركات فرقا متعددة الثقافات ، بهدف استثمار الإمكانيات والأفكار والخلفيات المتنوعة في ايجاد وتطوير حلول مبدعة ، من خلال تمازج الثقافات واقتران التوجهات ، وعلى الرغم من المنفعة المتحققة من استعمال هذا التنوع ، لكنه يواجه العديد من التحديات، وعلى رأسها الاتصالات ، إذ تمثل الجزء الحيوي في العمل الذي يضمن وجود الفريق وبناء الثقة والتماسك والتعاون بين الأفراد، وعليه يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير الأبعاد الثقافية والتي تضم (مدى القوة ، الفردية / الجماعية ، الذكورية / الانوثة ، تجنب الشك ، المحتوى الثقافي) التي يتمتع بها أفراد فريق المشروع المتعدد الثقافات على اتصالات المشروع التي تضم العناصر (فاعلية الاتصال ، إدارة الاتصال ، الاجتماعات) .

٢. المنهجية :

أولاً : مشكلة البحث تتجسد مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الاتي ((هل يوجد تأثير للأبعاد الثقافية) مدى القوة والفردية / الجماعية والذكورية / الانثوية وتفادي الشك والمحتوى الثقافي) التي يتمتع بها افراد فريق مشروع ناحية جسر ديالى في اتصالات فريق المشروع ((ادارة الاتصال ، الاجتماعات)) ، وللإجابة عن هذا التساؤل ، تم صياغة الاستفسارات الآتية:

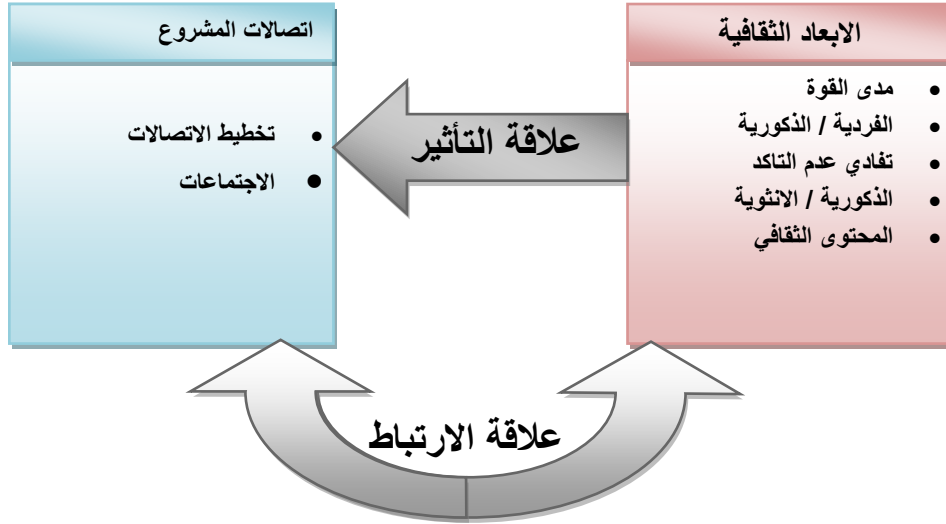
- ما هي طبيعة الأبعاد الثقافية لأفراد فريق مشروع مجاري ناحية جسر ديالى ؟
- ما طبيعة العلاقة التي تربط الأبعاد الثقافية واتصالات فريق مشروع ناحية جسر ديالى ؟
- هل تؤثر الأبعاد الثقافية الموجودة في الاتصالات (تخطيط الاتصالات والاجتماعات)؟

ثانياً : أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث في متغيراته التي تعكس العمل على أغناء الجانب المعرفي في مجال ادارة المشروعات والثقافة ، فعلى المستوى العربي ولاسيما العراق لم يتطرق احد لدراسة جانب الاتصالات في المشروع ، وكذلك مفهوم التعدد الثقافي ، فضلا عن كشف طبيعة العلاقة بين موضوعين : الاول منه يأخذ منحى سلوكي (الثقافة) والثاني عملياتي (اتصالات المشروعات) والتي القليل من الباحثين يتبع مثل هذا الاتجاه والذي جعل البحث يتفرد بمتغيراته ، إلى جانب الاسهام في تعزيز الفهم والإدراك اتجاه الأبعاد الثقافية التي يتمتع بها الافراد داخل العمل ، ومحاوله زيادة الوعي الثقافي للأفراد لتقبل الآخرين وتناسي مختلف الحواجز التي يمكن تترك أثرها على عملية تبادل المعلومات.

ثالثاً : يهدف البحث الى اكتشاف واقع الشركات المبحوثة العاملة بالمشروع ومدى اهتمامها بمتغيرات البحث (الثقافة و الاتصالات) ، والتعريف بأهمية الأبعاد الثقافية التي يتمتع بها الافراد في العمل والدور الذي تلعبه في اعطاء وصف ثقافي لافراد الفريق وتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم ، بما يدعم ويرفع من الوعي الثقافي . هذا فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة والاثر للأبعاد الثقافية لأفراد فريق المشروع المتعدد الثقافات في فاعلية وإدارة اتصالات وعلى سير الاجتماعات في المشروع ، والوقوف على طبيعة عملية ادارة الاتصالات بما تتضمنها من عملية تخطيط الاتصالات .

رابعاً : نموذج البحث

الشكل (١) النموذج الفرضي للبحث



خامساً : فرضيات الدراسة

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى (١) يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين اتصالات المشروع والابعاد الثقافية
 - (١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدى القوة واتصالات المشروع .
 - (٢-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفردية / الجماعية واتصالات المشروع .
 - (٣-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكورية والانثوية واتصالات المشروع
 - (٤-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفادي الشك واتصالات المشروع
 - (٥-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحتوى الثقافي واتصالات المشروع .
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية (٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابعاد الثقافية في اتصالات المشروع
 - (١-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مدى القوة في اتصالات المشروع .
 - (٢-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الفردية / الجماعية في اتصالات المشروع .
 - (٣-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الذكورية / الانثوية في اتصالات المشروع .
 - (٤-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تفادي الشك في اتصالات المشروع .
 - (٥-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المحتوى الثقافي في اتصالات المشروع .

سادساً : عينة البحث : تم اختيار مشروع ناحية جسر ديالى ليمثل موقع اجراء البحث لعدة اسباب منها ، يتضمن المشروع اكثر من ثقافة فضلا عن كونه مشروع استراتيجي يمتد لفترة (٢٤) شهرا ، وقد اختيرت عينة طبقية من الافراد العاملين في المشروع الممثلين لمجتمع البحث ، وتعد العينة طبقية احدي بدائل العينة العشوائية البسيطة وتنص على تقسيم مجتمع الأفراد الإحصائي إلى مجموعات تبعا لصفاته المبحوثة بشكل نسبي (سمور:٢٠٠٧:٣٢٢) ، وذلك باختيار عينة عشوائية من كل مجموعة تتناسب مع حجمها على مستوى مشروع ناحية جسر ديالى .

ميداني في مشروع ناحية جسر ديالى

يمثل عدد الأفراد الكلي لمجتمع البحث بـ (٩٠) فرداً ، ويضم مجموعتين: الثقافة العراقية ويبلغ عدد أفرادها (٧٤) فرداً ، والثقافة التركية التي يبلغ عدد أفرادها (١٦) فرداً ، لذا كانت نسبة أفراد الثقافة التركية إلى العراقية (٢ : ٩) تقريباً ، وقد اختيرت عينة عشوائية من المجموعتين مكونة من (٦٠) فرداً ونسبة (١٨%) من الثقافة التركية أي (١٠) أفراد ، ونسبة (٨٢%) من الثقافة العراقية أي (٥٠) فرداً ، وهي ذاتها نسبة الثقافة التركية إلى العراقية في المشروع (٩:٢) وعلى هذا الأساس تم توزيع الاستبيان ، ويوضح الجدول (١) كيفية اختيار الأفراد المبحوثين ونسب توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد .

جدول (١) حجم مجتمع وعينة البحث نسب توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين

نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبتها	عدد	نسبتها	حجم	نسبته	حجم	
تها	الاستمارات	تها	المستبعدة	تها	الراجحة		الموزعة		العينة		المجتمع	ع
٨٠%	٨	٠	٠	٨٠%	٨	١٨%	١٠	١٨%	١٠	١٨%	١٦	الثقافة التركية
٨٦%	٤٣	٤%	٢	٩٠%	٤٥	٨٢%	٥٠	٨٢%	٥٠	٨٢%	٧٤	الثقافة العراقية
٨٥%	٥١	٣%	٢	٨٨%	٥٣	١٠٠%	٦٠	١٠٠%	٦٠	١٠٠%	٩٠	الاجمالي

سابعاً: منهجية البحث : أعتمد البحث الجانب الميداني في عملية جمع البيانات من الأفراد المبحوثين ، فضلاً عن استعمال المنهج الوصفي في عرض بيانات البحث والمنهج التحليلي في تحليل النتائج .

ثامناً: جمع البيانات : استعمل في جمع البيانات استمارة الاستبيان (Questionnaire) التي اعدت اعتماداً على استمارات استبيان لبحوث اجنبية والتي تم تكيفها اوزالة بعض فقراتها تكيفاً مع بيئة العمل العراقية ، والتي تتضمن (٢٨) فقرة موزعة ما بين متغيرات البحث [الأبعاد الثقافية : مدى القوة ، الفردية والجماعية، الذكورية والانثوية ، تفادي الشك، المحتوى الثقافي] و [اتصالات المشروع : تخطيط الاتصال، الاجتماعات] وكانت الاجابة تتم بوضع علامة (√) وفق مقياس خماسي. تم توزيع (٦٠) استمارة استبيان وكان الراجع منها (٥٣) استمارة ، منها (٢) استمارات لم يتم الاجابة عنها بشكل صحيح ، اي كانت (٥١) استمارة صالحة

ثامناً : خصائص الأفراد المبحوثين يوضح الجدول رقم (٢) خصائص الأفراد المبحوثين للشركات العاملة في المشروع ، ويتضح ان الأفراد من الثقافات الأخرى ما يقارب (٢٤ %) من عدد الأفراد المبحوثين ، وكذلك كان ما يقارب (٦١ %) من الأفراد المبحوثين حملت شهادة البكالوريوس وبالتحديد في هندسة المساحة او المدني ، وقد كان نسبة عدد النساء (٨%) بواقع (٤) فقط ، ومن الملاحظ ان ما يقارب (٣٩%) من الأفراد المبحوثين أعمارهم اقل من (٣٥) سنة والتي تؤكد سنوات الخدمة ان كان ما يقارب (٤٥%) من الأفراد لديهم اقل من (١٠) سنوات .

ميداني في مشروع ناحية جسر ديالى

الجدول رقم (١) خصائص الأفراد المبحوثين العاملين في مشروع ناحية جسر ديالى

النسبة المئوية	العدد	توزيع الخاصية	نوع الخاصية
٩٢%	٤٧	ذكر	الجنس
٨%	٤	انثى	
١٠٠%	٥١		المجموع
٣٩%	٢٠	اقل - ٣٥ سنة	الفئة العمرية
٣١%	١٦	٣٥ - اقل من ٤٠	
٢٢%	١١	٤٠ - اقل من ٤٥	
٦%	٣	٤٥ - اقل من ٥٠	
٢%	١	٥٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٥١		المجموع
٠	٠	اعدادية	التحصيل الدراسي
١٢%	٦	دبلوم	
٦١%	٣١	بكلوريوس	
١٥%	٨	ماجستير	
١٢%	٦	دكتوراه	
١٠٠%	٥١		المجموع
٤٥%	٢٣	اقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
٢٥%	١٣	١٠ - اقل من ١٥ سنة	
٢٤%	١٢	١٥ - اقل من ٢٠ سنة	
٦%	٣	٢٠ سنة - اقل من ٢٥ سنة	
٠	٠	من ٢٥ - اقل من ٣٠ سنة	
١٠٠%	٥١		المجموع
٧٦%	٣٩	عراقي	الجنسية
١٦%	٨	تركي	
٨%	٤	عراقي - جنس امريكي	

تاسعا : ادوات تحليل البيانات : تم توظيف عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية لغرض تشخيص ووصف اجابات الافراد المبحوثين وتحليلها وتضم : التوزيع التكراري والنسب المئوية ، ولغرض وصف اجابات الافراد ، استعمل الوسط الحسابي : لغرض معرفة مستوى وجود كل متغير ويمثل العدد (٣) هي متوسط الاجابات ، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي، ولقياس نوع ودرجة العلاقة ما بين متغيرات البحث استخدمه معامل الارتباط البسيط (Spearman) ، واستخدم معامل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

عاشرا : دراسات سابقة

Emmalundberg & Christian Seglert ; 2011	اسم الباحث / التاريخ
Project Communication for Successful Product Developme	عنوان الدراسة
تتلخص المشكلة في التساؤلات الاتية : ماهي المشكلات التي تعيق تقدم مشروعات تطوير المنتجات ؟ ماهي المشكلات التي يمكن ان تحل عبر تحسين الاتصال مابين ذوي المصلحة والمشروع ؟ ماهي الأدوات والأساليب التي يمكن ان تستعمل لتحسين الاتصال ؟	مشكلة الدراسة
تحديد ما هي المشكلات التي يواجهها المشروع، وأي منها يمكن حله بتحسين الاتصالات مع تحديد الأدوات والأساليب التي تستعمل في تحسين الاتصالات	هدف الدراسة
دراسة حالة مشروع تطوير المعالجات لشركة ITT Water	منهج وعينة الدراسة
ضرورة استعمال تقنيات الاتصال المتقدمة والانترنت ليسهل الوصول الى مختلف الأطراف والعمل على التواصل مع الزبائن بشكل مباشر .	أهم الاستنتاجات
Ralf Muller ; 2008	اسم الباحث / تاريخ
Cultural Differences in Decision Making in Project Teams	عنوان الدراسة
يؤثر التعدد الثقافي لأفراد الفريق في عملية صنع القرار ، بشكل يخلق تضارب وجهات النظر وصعوبة التوصل إلى توافقات في الرأي .	مشكلة الدراسة
تحديد طبيعة ومدى تأثير الاختلاف الثقافي في أساليب صنع القرار في نخبة من فرق المشروعات	هدف الدراسة
دراسة وصفية لمشروع صناعة الحديد الصلب في استراليا	منهج وعينة الدراسة
تبني نموذج صنع القرار القادر يصهر هذا التنوع باتجاه الهدف العام بعيدا عن حاجات الفردية .	أهم الاستنتاجات
Min Jeong Ko ; 2008	اسم الباحث و السنة
Intercultural Communication in a Multicultural Classroom in the Brisbane Metropolitan area .	عنوان الدراسة
تتلخص المشكلة في التساؤل الذي قدمه الباحث (كيف يتعامل الطلاب مع حالات الاتصال المتعددة الثقافات في ظل تعقيد وإرباك ثقافي تجاه الأبعاد التي يتمتع بها مختلف الطلبة) .	مشكلة الدراسة
تحديد كيفية تواصل الطلاب من مختلف الثقافات وتحديد اهم المتغيرات المؤثرة في فاعلية التواصل	هدف الدراسة
دراسة حالة لعينة من طلاب مدرسة ESL الدولية للثقافات (الاسترالية والأمريكية والبريطانية)	منهج وعينة الدراسة
يعد اختلاف اللغة بين الطلاب والأساتذة من اهم المتغيرات الأكثر تأثيرا في الاتصالات عبر الثقافات بشكل سلبي او ايجابي .	اهم الاستنتاجات

الجانب المفاهيمي

يهدف هذا الجانب من البحث استعراض مفهوم التعدد الثقافي لفرق المشروعات ، ولكون جوهر فكرة التعدد الثقافي تنبثق من أصل ألا وهو فريق المشروع ، لذلك سوف يتم التطرق إلى مفهوم فريق المشروع ومن ثم سوف يتم استعراض مفهوم الثقافة والتعدد الثقافي في المشروعات بالإضافة إلى اتصالات المشروع .

Project Team

أولاً : فريق المشروع

Concept

أ . المفهوم

يعد فريق المشروع مجموعة من الأفراد الذين لديهم أدوار و مسؤوليات محددة لإكمال المشروع ، وهو فريق متعددة الوظائف يعمل وفق ميزانية وجدولة محددة لفرته مؤقتة . (**PMBOK ;2008;161**) . يعمل أفراد الفريق سوية لتحقيق هدف مشترك من خلال السعي إلى تحسين الأداء والابداع والابتكار وحل المشكلات وصنع القرار . يأخذ فريق المشروع طابع المشروع ذاته ، فالعمل ضمن الفريق يكون مؤقت ، ينتهي بإكمال المشروع ، ويعود الأفراد بعدها إلى مواقعهم الوظيفية أو إلى المنظمات التي جاءوا منها ، ويتمتع عادة الأفراد بمهارات وقدرات فريدة ، تمكنهم من أداء المهام بشكل فاعل وكفوء تبعاً للجدولة والميزانية والمدى المحدد للمشروع . يتمتع أفراد فريق المشروع بدرجة كبيرة من استقلالية العمل عن منظمة المشروع ، فهم أقرب إلى الفرق المداره ذاتيا ، ويتم إشراكهم عادة في تخطيط المشروع ، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المشروع. يعد فريق المشروع الفاعل والكفوء نقطة مركزية في نجاح المشروع ، ويجب ان تأخذ بالاعتبار العديد من النقاط لضمان فاعلية الفريق ، منها عدد الأمتل من الأفراد ، ومدى حاجة المشروع إلى طيف من المهارات والخبرات الخاصة والفريدة ، (**Buker ;2002;272**) هذا إلى جانب ضرورة ادراك المدير وأفراد الفريق بشكل جيد طبيعة المسؤوليات والمهام التي يتحملها كل فرد من الأفراد ، ويجب ان تتكامل بسرعة وبشكل فاعل ، وعلى مدير المشروع وأفراد فريقه ان يستعدوا لمواجهة مختلف الظروف والاحتمالات. (**Kerzner ;2003;175**) يمثل فريق المشروع تكويننا وتطويرا لإحدى جوانب ادارة الموارد البشرية في ادارة المشروع ، إذ تمثل إحدى مناطق المعرفة الأكثر أهمية ، وعليه سيتم تناول عملية ادارة الموارد البشرية فيما يخص فريق المشروع تحديدا .

ب . ادارة الموارد البشرية في المشروع Management of Human Resources in Project

ادارة الموارد البشرية من اهم مناطق المعرفة في المشروع ، كونها تتعلق بالجانب الفاعل من المشروع، ونقطة انطلاق لنجاح مناطق المعرفة الأخرى ، وتضم هذه الفقرة عملية ادارة الموارد البشرية في المشروع والتي تتضمن كل من الآتي :

* وضع خطة للموارد البشرية / يعد جوهر خطة الموارد البشرية عملية تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والمهارات اللازمة وتوضيح هيكل العلاقات ، والتي تعتبر جزء من خطة ادارة المشروع التي تستخدم في تحديد الموارد البشرية الضرورية ، إلى جانب توثيق المخططات التنظيمية للمشروع وخطة التوظيف.

(**PMBOK ;2008;161-164**)

* تكوين وبناء فريق المشروع / تتضمن عملية بناء الفريق ، الحصول على الأفراد المناسبين وفقا للدور والمسؤوليات التي حددت مسبقا في عملية وضع خطة الموارد البشرية ، و يعد مدير المشروع هو الفرد الأول الذي يتم اختياره ، وتقع عليه مسؤولية ضمان اختيار المرشحين المناسبين في ضوء المهارات

المطلوبة . (**Westland;2006;44**)

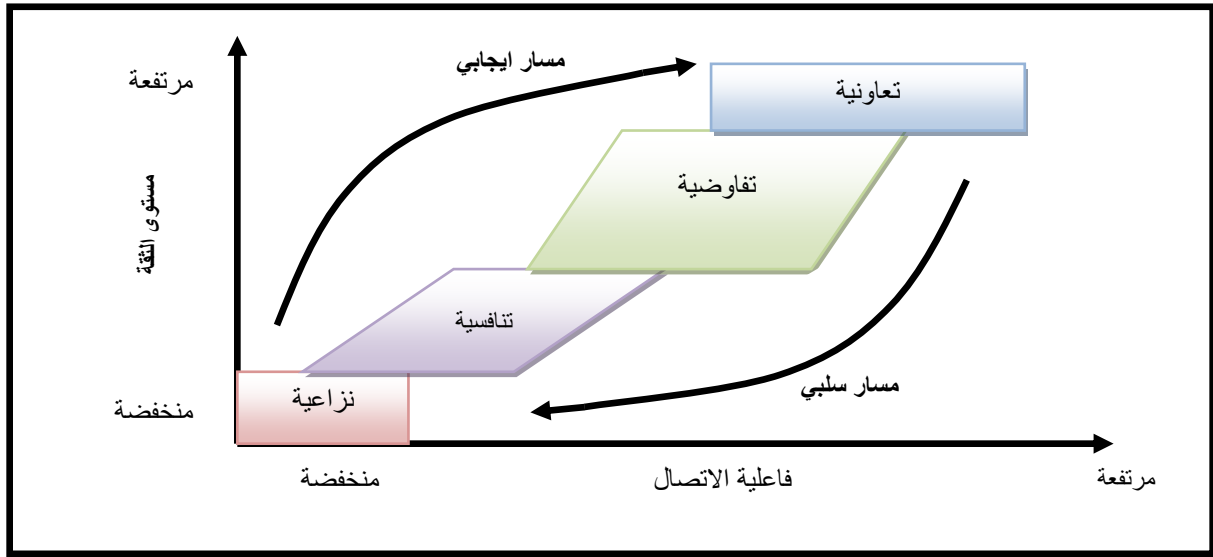
* تطوير فريق المشروع / تتضمن عملية تطوير فريق المشروع تحسين تفاعل الأفراد وكفاءة الأداء والمحيط الذي يعملون به لتعزيز الاداء في المشروع وتقع على المدير مسؤولية تطوير فاعلية الفريق والحفاظ على المستوى العمل الجماعي بين افراد الفريق من خلال توفير البيئة الملائمة ، واستخدام الاتصالات المفتوحة والفاعلة لتنمية الثقة وادارة الصراع بشكل شفاف وتشجيع التعاون ، وتتضمن عملية تطوير الفريق خمسة مراحل (التشكيل، الصراع، وضع المعايير، الاداء، الانحلال).

(**PMBOK ;2008;165**)

* ادارة فريق المشروع / يعبر عن تتبع ومراقبة أداء فريق المشروع وتوفير التغذية العكسية وحل المشكلات والقيام بالتغييرات الضرورية لرفع مستوى أداء واصدار تقارير الاداء ، بإدارة فريق المشروع

(Heldman;2009;357) تمثل عملية ادارة الصراع اغلب أنشطة ادارة الفريق ، وتتركز جهود الادارة في التعامل مع الصراع حول تغيير طبيعة العلاقات بين الأفراد ، فهناك اربع انواع من العلاقات بين الافراد داخل موقع العمل: النزاعية (صراع) والتنافسية والتفاوضية والتعاونية ، والظاهرة في الشكل رقم (٢) ، وتنصب جهود الادارة لبلوغ الحالة التعاونية ، من خلال جعل مستوى الثقة اعلى وفاعلية الاتصال اعلى ، بشكل يسمح بتبادل الآراء وتحسين عملية صنع القرار بين أفراد الفريق. (Center for Good Governance ;2006;3; www.iucn.org/themes/cec/principles)

الشكل رقم (٢) تطور العلاقات في موقع العمل



Source // Center for Good Governance (2006) Handbook on Communication Skills ; www.iucn.org/theme/cec/principles/dots.htm .p.4
Culture

ثانيا : الثقافة

أ. تعريف ومفهوم الثقافة

تمثل الثقافة كينونة من الدلائل يصعب حصرها في اطار محدد ، وعليه تعددت التعاريف التي تصف الثقافة تبعا لتجاهات الباحثين ، فقد عرفها (Hofsted 1980) بانها "حصيلة ادراك كيف يختلف فرد او مجموعة من الافراد عن الاخرين في مجموعة من الابعاد " ، اذ تتضمن الثقافة طرائق تفاعلية مشتركة في التفكير و الشعور والاستجابة ، التي غالبا ما يميز عبرها اداء الافراد ، وأضافه (Herbig;1994) ان الثقافة تتضمن مجموعة من اساليب الحياة مثل القيم والعادات والسلوكيات المتوقعة والمعتقدات واللغة والممارسات المشتركة بين الافراد في المجتمع . (Kebedom;2006;5) اعطى القاموس الأمريكي (Webster 2010) التعريف الاكثر اتساعا لوصف الثقافة ، فقد وصفها بانها " نموذج متكامل من السلوكيات البشرية ، تضم افكارا و اشارات ونشطة ومصطنعات ضمن حدود الطاقة البشرية توظف لغرض التعلم وإرسال المعرفة داخل المجتمع فهي مجموعة المعايير والقيم والاستخدامات التي تنظم السلوك والمشاعر والفكر وتوضح الوجود البشري .

مبداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

يتضح ان الثقافة مفهوم معقد تأخذ العديد من الأبعاد و الجوانب التي تؤثر على مختلف جوانب العمل ، وتحمل الثقافة مواصفات ثلاثة عبر مختلف المناطق وهي :

• التنوع / يعد التنوع على المستوى الثقافي غير محدود وعلى مختلف المستويات الثقافية ، فيشارك البشر عبر مختلف البلدان بثوابت اساسية وضرورية ، مثل حاجة الطعام والماء وغيرها، لكن يتنوع في القيم والسلوك ووجهات النظر اتجاه هذه الثوابت ،

• التغيير / يعد التنوع ذاته غير ثابت ، فالثقافة تتغير بمرور الوقت فهي ذات طبيعة ديناميكية نسبية ، هذا التغيير يأتي نتيجة عوامل خارجية او داخلية ، فتعتبر الثقافة تراكم كبير جدا لتجارب عبر مراحل زمنية طويلة ، وتساهم اي تجربة او فكرة جديدة في عملية صياغة الثقافة وايجاد تغيير.

• التأثير المتبادل / تتأثر الثقافات كل منها بالأخرى و التأثير متنوع ، كان يكون عاطفي او سلوكي او معرفي ، عموما كل الثقافات هي في حالة اكتساب وتكيف مع الثقافات الاخرى ، وقد ساهمت التطورات الكبيرة في وسائل النقل وتكنولوجيا الاتصال على تعزيز هذه الصفة .

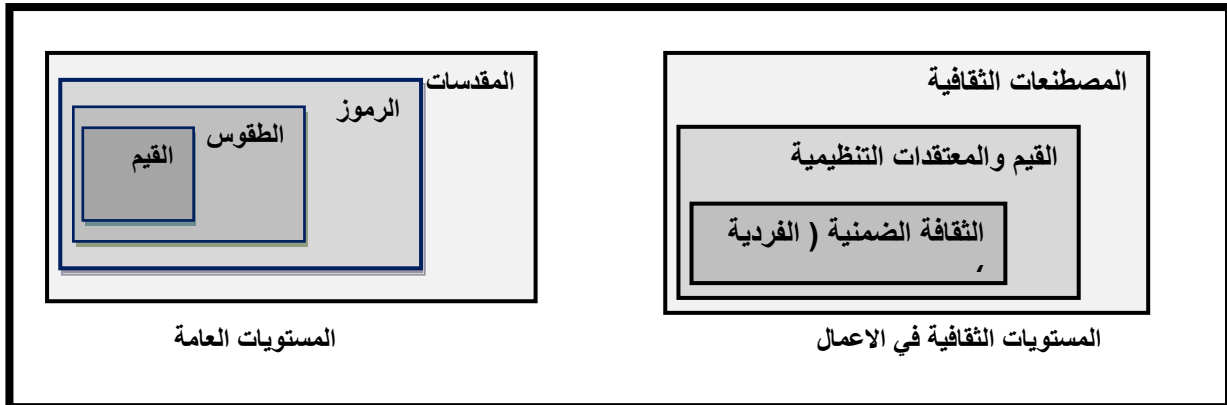
يصف (Hofstede 1994) الثقافة بانها مفهوم معقد ، تتكون من طبقات ، ويتطلب الكشف عن

محتواها التقدم ببطئ عبر هذه الطبقات ودراستها من الخارج إلى الداخل ، ويرى Hofstede ان الوصول

إلى المحتوى او صميم الثقافة والمتمثل بالقيم (وهي معتقدات الافراد التي يؤمنون بها) ، يتم عبر المستويات الثلاث الاخرى وتضم الرموز والطقوس والرموز والمقدسات والشكل رقم (٣) يوضح مختلف هذه الطبقات

على المستوى العام والاعمال . (Djan;2010;16)

شكل رقم (٣) المستويات الثقافية



Source ; Djan· Tracy (2010) How to Communicate Efficiently and Effectively in Intercultural Relations ; A Dissertation thesis submitted to Victoria Hogeschool West-Vlaanderen in fulfilment of the requirements for the degree Mcs of in Communications p35

Cultural Dimensions

ب. الأبعاد الثقافية

استطاع العالم الهولندي Hofsted عبر اجراء دراسة معمقة شملت ما يقارب عشرة الآلاف موظف من مختلف الثقافات العاملين في مختلف فروع شركة IBM ، ان يحدد وجود خمسة ابعاد ثقافية تساعد في شرح كيف ولماذا يختلف السلوك الثقافي للأفراد ، ويمكن من خلالها التمييز بين مختلف الثقافات ، وتتضمن (:

(Olausson et al.;2009;3-11) (Muller et al. ;2008;72) Liaqat et al.;2008;21)

(Jaudt;2006;159-165)

* مدى القوة Power Distance / وتعكس الى اي مدى يخول الافراد السلطة (القوة) ويتقبل الافراد في المستويات الدنيا توزيعها ، بمعنى ان مدى القوة المرتفع ، سيخول للأفراد في المستويات الدنيا مسؤولية وسلطة مرتفعة ، والعكس صحيح . يقبل الافراد الاوامر في الثقافة ذات مدى واسع من القوة تبعاً للهيكل الهرمي للسلطة ، ويعمل الافراد على اطاعة الاوامر الصادرة من قبل رؤوساهم بشكل مباشر ، ويخضعون لأشراف مكثف ومباشر ، وتمتاز المنظمة في ظل ارتفاع مدى القوة بالمركزية وبهيكل تنظيمي طويل يخلق تفاوت بين مختلف المستويات ، بينما يسعى الافراد في الثقافات ذات المدى المنخفض من القوة الى المساواة والمطالبة بالعدالة في توزيع القوة ، وتكون السلطة موزعة بالتساوي في المنظمة مع وجود حالة التفويض بدرجة كبيرة ، وتطغى قلة المركزية ويكون الهيكل التنظيمي مسطحاً ، ويفرض مدى ضيق من الإشراف والرقابة الشخصية على الافراد، الجدول رقم (٢) يلخص بعض خصائص الثقافة التي تتمتع بمدى مرتفع ومنخفضة .

الجدول رقم (٢) صفات الثقافة ذات مدى قوة مرتفعة ومنخفض

مدى قوة مرتفع	مدى قوة منخفض
١) يقدم الافراد القيم على الالتزام	١) يقدم الافراد القيم على الاستقلالية
٢) المساواة اهم من الحرية	٢) الحرية اهم من المساواة بكثير
٣) تأكيد على القوة المخولة	٣) تأكيد على قوة الخبرة والشرعية والمستحقة
٤) هيكل تنظيمي هرمي	٤) هيكل تنظيمي مسطح

Source // Olausson, Erica ; Stafstrom, Caroline & Svedin, Sara (2009) Cultural Dimensions in Organizations- astudy in Tanzania ; A Dissertation submitted to Lulea University of Technology for the Degree of Master of Human Work Sciences at Division of Engineering Psychology p. 161

* الفردية مقابل الجماعية Individualism vs Collectivism / تعكس إلى اي مدى يستعد الافراد بالنظر ابعدهم من ذواتهم وتقديم الهدف الشامل (المجموعة) على المصلحة الشخصية ، بمعنى كيف يُعرف الافراد أنفسهم ويعرفون علاقتهم بالآخرين. يقدم الافراد في ظل الثقافة الفردية أولوياتهم على أولويات المجموعة ، اذ يشير (Masakazu 1994) إلى ان حالة الفردية تتواجد لدى الفرد نتيجة الثقة العالية بالنفس ونوع من الصفة النرجسية وحب المنافسة ، وتكون الروابط بين الافراد مفككة ، ويتمتع الافراد باستقلالية صنع القرار ، في حين تعطى الأولوية في الثقافة الجماعية إلى المجموعة وتربط الافراد اواصر وعلاقات قوية و لديهم ولاء مطلق تجاه المجموعة ، فخدمة المجموعة قبل تحقيق الحاجات الفردية ، ويصنع القرار وفق اتفاق جماعي ، الجدول رقم (٣) يلخص بعض الصفات التي تتمتع بها الثقافة ذات بعد فردية او جماعية .



الجدول رقم (٣) بعض الصفات الفردية و الجماعية

الفردية	الجماعية
١) يعتني الأفراد بأنفسهم وبالمقربين منهم فقط	يعيش الأفراد سوية في مجموعة وهم يتمتعون بولاء مطلق للمجموعة
٢) هناك رغبة بانجاز الاولوية الفردية	السعي إلى ابقاء المجموعة
٣) تكرار استخدام كلمة انا	لا تستخدم كلمة انا الا نادرا
٤) يصنف الأفراد كأفراد آخرين	يصنف الأفراد بالداخليين و الخارجيين
٥) تعتمد الهوية بشكل فردي وتعبير عن صاحبها	تعد الهوية مشتركة للجميع

Source // Olausson, Erica ; Stafstrom, Caroline & Svedin, Sara (2009) Cultural Dimensions in Organizations- astudy in Tanzania ; A Dissertation submitted to Lulea University of Technology for the Degree of Master of Human Work Sciences at Division of Engineering Psychology p. 161

* الذكورية مقابل الأنثوية **Masculinity vs. Femininity** / يمثل هذا البعد باختصار مدى توزيع الأدوار بين الأجناس ، فبتفاوت الدور الاجتماعي للنساء والرجال عبر الثقافات ، ويزداد التفاوت عند النساء منه عند الرجال ، بالمقابل تتمتع النساء في الثقافة الانثوية بالمساواة مع الرجال ويمكن ان تشغل اي منصب مع وجود اهتمام حقيقي بموضوع البيئة ، وفي ظلها يفضل المدير الاجتماع بالآخرين والاهتمام باراءهم . تعد خلاصة فكرة مفهومي الذكورية والانثوية بمدى تقبل تواجد النساء في العمل ومدى قدرتها على تحمل المسؤولية

* تفادي الشك **Uncertainty Avoidance** / يمثل إلى اي مدى يشعر الأفراد بالتهديد والقلق بسبب حالات الغموض التي قد تواجههم في العمل . تحتفظ الثقافة ذات درجة عالية من تفادي الشك بمعتقدات وسلوكيات ثابتة ، ويقابل الأفراد الحالات غير المهيكل يوميا بأفكار جديدة ، ويعمل الأفراد وفق أنشطة مهيكل وقواعد مكتوبة بشكل اقل . يقابل ذلك في المنظمات ذات تفادي منخفض يتعامل الأفراد مع المواقف وفق أنشطة مهيكل وقواعد مكتوبة بدرجة اكبر ، ويكون المدير غير مخاطر والأفراد غير طموحين ، ومن الصعب ان يتقبل الحالات الشاذة والممارسات الغريبة اكثر من القواعد الثابتة ،

* المحتوى الثقافي **Cultural Context** / / يتضح ان الثقافة ليس مجرد كلمات ، فهي محتوى يضم احداثاً متباينة وكذلك وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء ، مثلا الوقت والعمل وطريقة التعبير ، فيعتبر الأفراد في الثقافة ذات المحتوى المرتفع الوقت مورداً ثميناً ويمكن انجاز اكثر من نشاط في وقت واحد مع امكانية انجاز العمل بكفاءة عالية حتى بغياب المحفزات المادية والمعنوية ويعتمد فيها الأفراد على التعبير غير اللفظي (الاشارات والرموز والتلميحات) والمعلومات المشتركة بشكل كبير وطرائق التعبير غير مباشرة عكس الثقافات ذات المحتوى المنخفض .

Multicultural Project Teams

ج. فرق المشروعات المتعددة الثقافات

حفزت التطورات الكبيرة وتنامي الادراك تجاه المتغيرات التي تقود الى نجاح المشروع ، الى ظهور نماذج مشروعات جديدة ، احدها مشروع افراده متعددي الثقافات . (Ochieng;2009;1) يضم الفريق المتعدد الثقافات مجموع من الأفراد المختارين من اثنين او اكثر من البلدان او المنظمات ذوي ثقافات مختلفة يجلبون للعمل سوية لتطوير وادارة وانجاز المشروع .

مبداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

هناك العديد من الاعتبارات والتعقيدات التي تشوب هذه الثقافات ، لكن يسهم فريق المتعدد الثقافات بشكل كبير في نجاح المشروع (Liaqat et al.;2008;25) يتضح هناك اتجاهين في تكون الفريق المتعدد الثقافات ، فقد يكون التعدد مبني على اساس استخدام افراد من ثقافة اخرى يتمتعون بمهارات وخبرة في مجال معين داخل المشروع ، اما الشكل الاخر فهو مشروع شراكة بين منظمين او اكثر ، بمعنى مجيء وانضمام الافراد الى الفريق بناءً على اتفاقية مع المنظمة الام (Brieknell et al. ;2011;525) عموما تعد النقطة المعيارية في بناء وتطوير الفريق المتعدد الثقافات هو تطوير روح التعاون والجهود الجماعية والثقة والقيادة والاتصالات بصورة فاعلة (Zeitoun et al.;1998;2) . ويتطلب تطوير فريق المشروع المتعدد الثقافات فهم مختلف الثقافات الموجودة باتجاه تخطيط المشروع لمواجهة التحديات التي تواجه افراد الفريق. (Dinsmore;2011;417) وتبرز العديد من سلوكيات الافراد فضلا عن القيم والعادات المتنوعة التي يمكن ان تساعد على العمل او تقف حاجز في تقدم الاداء . تحاول المنظمة وبقيادة مدير المشروع العمل على صهر هذه الثقافات المتنوعة في نموذج ثقافي جديد يساهم في نجاح المشروع ، لذلك على المدير ان يفهم ويدرك الأبعاد الثقافية لمختلف الثقافات الموجودة ضمن الفريق لبناء ثقافة مشتركة ، وقراءة مختلف المعلومات عن المكان الذي جاء منه الافراد ، للوصول الى فهم حقيقي عن طبيعته وكيف يعيش ويفكر فضلا عن الامكانيات والمهارات التي يتمتعون بها ، ويجب التركيز على سلوك الافراد وفهم القيم التي يحملونها لاحترام هذه القيم وتطويعها ، ويجب ان يعمل الفرد على تطوير مجموعة من المعايير والمهارات يتبعها ويقبلها الافراد الاخرين . تكوين هذه المهارات يحقق تكامل الفريق ، وفي ظل التعدد الثقافي تتطلب تجربة طويلة ، ولتقليل وقت المطلوب لامتلاك هذه المهارات وتحسين احتمالية نجاح المشروع ، تهتم منظمة المشروع ببناء برامج تدريب وفق متطلبات المشروعات العالمية المختبره . (Mahinda;2008;657)

Communications

ثالثا : الاتصالات

Definition

أ. التعريف

يعمل الافراد سوية ضمن المنظمة لتحقيق هدف عام ، ويتواجدون ضمن مختلف المستويات التنظيمية وهم في امس الحاجة الى التواصل في المعلومات و المعرفة ، وتاخذ الاتصالات على عاتقها تحقيق هذا التواصل بما يضمن تعزيز العلاقات و الترابط بين الافراد (Ober;2003;4) . تعددت التعاريف التي تصف مفهوم الاتصال ، باختلاف توجهات وخلفيات الباحثين فلقد عرف الاتصال في قاموس (Webster، 3rd ed) " بأنه عملية تبادل الافكار او الاراء او المعلومات باستخدام اسلوب الكتابة او التكلم او الإشارة " (ed Bentor et al. 2003، 141) ووصفها (Kreitner et al.;2007;439) بصورة مشابهة " هي عملية نقل الافكار من ذهن احد الافراد الى اخر وفهمها " ووصفت كذلك بانها " عملية ارسال واستلام الرسائل شفويا او كتابةً " (Oder;2003;4) كما يعنى بها " نشاط بين فردين يتم من خلاله ارسال واستلام الرسائل " (Koivula;2009;7) وبصورة اوسع " هي عملية ارسال واستلام الافكار والحقائق والخصائص والمشاعر من خلال واحد او اكثر من وسائل المستخدمة في نقل المعلومات وينتج عن هذه العملية استجابة محددة " . (Hellriegel et al.;2001;379) يتضح من اعلاه ، ان الاتصال هو عملية او نشاط نظامي ، يحدث بين فردين او اكثر ، يهدف الى خلق فهم مشترك ، يتم خلاله تبادل للافكار والمعلومات والاراء باستخدام احدي وسائل التواصل بشكل مسموع او مقروء والتي يجب ان تضمن اتمام عملية الاتصال وفهم مضمونها . يتضمن اي نشاط اداري او وظيفي عملية اتصال مباشرة او غير مباشرة ، سواء كان في التخطيط او التنظيم او التوجيه او الرقابة ، (Kreitner et al.;2007;438)

ب. إدارة اتصالات المشروع Project Communication Management

يشار إلى إدارة اتصالات المشروع بأنها إحدى مناطق المعرفة في المشروع (إدارة المخاطرة ، إدارة الإجراءات ، إدارة تكامل المشروع ، إدارة جودة المشروع ، ...) التي توظف العمليات المطلوبة لضمان جمع وتوزيع وحفظ واستخدام بتصريف وبالوقت المناسب معلومات المشروع ، فهي إدارة تدفق المعلومات إلى ذو المصلحة المختلفين الذين يملكون ادوار واهتمامات وأولويات وأجندات مختلفة (Brandon;2006;278) إذ يعمل المدير على ابلاغ ذو المصلحة بمراحل انجاز المشروع ، فيما إذا كان وفقا لهيكل تجزئة العمل وعلى المسار الحرج ام لا ، وينبغي عليه ان يضمن معرفة ذو المصلحة جميع التغييرات و تواريخها بشكل يسمح للمدراء الوظيفيين جدولة الموارد حسب هذه التواريخ . (Taaffe;2008;2) تعرض إدارة اتصالات المشروع كعنصر أساسي أثناء مراحل دورة حياة المشروع ، لاسيما في المشروعات التي فرقها موزعه جغرافيا وذوي ثقافات متعددة ، فإدارة المشروع سوف تهدف إلى بناء فريق متماسك وخلق عدد من المهارات الأساسية داخل الفريق منها مهارات تطوير الثقة ، مهارات التعاون ، مهارات إدارة التغيير وغيرها (Hutinski;2001;268) ومن العناصر الجوهرية في إدارة الاتصال هو تخطيط الاتصالات وتوزيع المعلومات .

١) تخطيط اتصالات المشروع Project Communication Planning

تتضمن عملية تخطيط الاتصالات تحديد احتياجات ذو المصلحة من المعلومات والاتصال ، ومتى يجب ان تصل ؟ وما هي طريقة الحصول عليها؟ ومن يوفرها ؟ وهي جوهر عملية إدارة اتصالات المشروع ، والتي يجب الاهتمام بها بدرجة كبيرة ، إذ يؤدي سوء التخطيط مشكلات عديدة مثل التأخير في تسليم الرسائل ونقل المعلومات حساسة الى جهة الخطأ (PMBOK;2008;104) تمثل خطة اتصالات هي اساس عملية تخطيط الاتصالات في المشروع ، فهي تساعد فريق المشروع في تحسين الاتصالات بين جميع اجزاء المشروع ، ويقود مدير المشروع تطوير خطة اتصال لضمان إستراتيجية اتصالات فاعلة مبنية باتجاه سير عمليات المشروع (Office of Project Management Process Improvement;2007;1) وتشمل خطة الاتصال عملية جمع وتوظيف الأنشطة المرتبطة والاهداف والادوات والمجاميع والجداول في مكان واحد لتمثل اطار من مهام الاتصال يعكس تصميم ملموس لأنشطة الاتصال بموضوعية . (Koivula;2009;18) وتعمل على ربط عملية إدارة المعلومات وتوزيع المعلومات للأفراد المناسبين وبالوقت المناسب ، من خلال وضع الإجراءات التي يتبعها مدير المشروع و أفراد الفريق لجمع و تكوين معلومات المشروع (Dom et al. ; 2011;32) تحاول خطة الاتصال- بغض النظر عن الاتجاهات التي تقودها - ان توفر كل مما ياتي : (Jha;2011;36) (Gohan et al. ;1997;240)

- ١) متطلبات الاتصال لذو المصلحة .
- ٢) المعلومات التي يجب ان تكون ذات محتوى منظم وبمستوى تفصيلي .
- ٣) مسؤولية الفردية في ايصال المعلومات .
- ٤) الفرد او المجموعة التي سوف تستلم المعلومات .
- ٥) الاسلوب او التقنية المستخدمة لنقل المعلومات مثل (E-mail) .
- ٦) تكرار الاتصال مثلا يوميا او اسبوعيا او شهريا .
- ٧) تقدم العملية : تحديد الأطر الزمنية وسلسلة الإدارة (الأسماء) .
- ٨) اسلوب تحديث وتشذيب خطة إدارة اتصال كتطوير للمشروع .
- ٩) قائمة بالمصطلحات الشائعة .

ميداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

تتضمن عملية تطوير مسودة خطة اتصالات المشروع الاتي :

(أ) تحديد الغرض ((هدف)) يعد تحديد ما الهدف والغرض من خطة الاتصالات ، وما هي النتائج المرغوب تحقيقها عبر الاتصال ، الخطوة الاولى في بناء وتطوير مسودة خطة الاتصالات . (Campbell;2009;63)

ويختلف غرض خطة الاتصالات من مشروع الى اخر باختلاف وجهات نظر الادارة .

(ب) اختيار الأدوات والأنشطة ((ماذا و كيف)) يرغب افراد الفريق ان يؤدي هذا الجزء من عملية تطوير مسودة خطة اتصالات المشروع ، كونهم سوف يتعاملون مع شيء اكثر ملموسية (Beatson et al. 2007;2) تتضمن هذه الخطوة تحديد : (أ) تقنيات الاتصال ، ويحتاج اختيار وسيلة الاتصال المناسبة الى فهم جوانب القوة ومحددات كل خيار من الخيارات ، اذ يجب ان تكون وسيلة الاتصال المستخدمة الاكثر ملائمة مع نوع الاتصال والعلاقة التي تربط طرفي الاتصال (المرسل والمستلم) وكذلك محتوى الرسالة ، ويؤدي الخيار الصحيح الى رفع انتاجية المشروع . (ب) إستراتيجية الاتصال، وهناك عدة مداخل في تقديم المعلومات الى ذو المصلحة ، وتتنوع بشكل كبير من بينها (الاتصال التفاعلي ، الاتصال السريع ، الاتصال الواسع) (PMBOK;2008;112)

(ج) تحديد وقت الاتصال ((متى)) تتطلب صياغة خطة مشروع اخذ بالاعتبار مستوى المهام للمساعدة في تحديد طول كل نشاط مع تحديد التاريخ او الوقت المناسب لبداية ونهاية كل نشاط (Beatson et al.;2007;5) عموما يكمن السر في جدولة وأتمتت الاتصالات قدر الامكان

(د) تعد الخطوة الاخيرة في عملية تطوير مسودة الاتصال تحديد حالة الاتصال هل أنجز ام لا ، بمعنى هل ان الاتصال حقق الهدف المقصود ام لم يحققه . يوضح الجدول رقم (٥) نموذج خطة اتصال .

الجدول رقم (٥) نموذج خطة اتصال

مجموعة المستهدفة / ذو المصلحة	الهدف	ادوات الاتصال	اطار الوقت	الحالة

المصدر // الباحث

Meetings of Project

رابعا : اجتماعات المشروع

تمثل الاجتماعات مركز الاتصالات في الأعمال والرحم الذي تولد منه القرارات ، ويتم خلالها مزج المواهب الفردية وتطوير الافكار المبدعة للتوصل الى نتائج مرجوة (حوا : ٢٠٠٨ : ٢٠٠) . تأخذ الاجتماعات على عاتقها ضمان تفاعل مشترك لمجموعة من الافراد بشكل مباشر للوصول الى توافق بشأن هدف معين ، كان يكون الاتفاق بشأن المهام او الأدوار او حل مشكلة (Bricknell et al. ;2011;281).

وهي وسيلة لبناء الثقة في الفريق وتعزيز توقعات أفراد والاتفاق على الأدوار والمسؤوليات لتحقيق اهداف المشروع ، إذ تمثل نقطة انطلاق اغلب مهام وأنشطة المشروع ، فضلاً عن الدور الذي تلعبه في حل الصراع الدائر بين افراد الفريق وحل المشكلات العالقة وبلورة الافكار المبدعة . تقع على مدير المشروع دورا مركزيا في الاجتماعات ، لضمان عقد الاجتماع ضمن أجواء تفاعل منتج وقبول القليل من الصراع لتوصل الى نتائج مبدعة ، وتحديد غرض الاجتماع من البداية للتركيز على المواضيع المهمة ، ودعوة الافراد المناسبين الى الاجتماع ، فضلا عن الاهتمام بالجوانب الاخرى في الاجتماع كوسائل الراحة والعوامل (المادية) ، منها الإضاءة والتهوية الى جانب وقت بدء وانتهاء الاجتماع ، وهكذا يضمن الاجتماع الناجح مناقشة جدول الاعمال و التوصل الى نتائج وخطط وافكار فاعلة ومتفق عليها (Clements et al. ;2006;363)

يهتم مدراء المشروع بفاعلية الاتصالات لعدة أسباب ، واحدة من هذه الأسباب هو الوصول الى القرار الفاعل القابل للتنفيذ ، وكون الاجتماعات إحدى أشكال الاتصال ، ولضمان فاعليتها تتطلب الاهتمام بالتالي:

مبدائي في مشروع ناحية جسر ديبالي

(١) تحديد هدف الاجتماع / يبرز ضمن هذا الإطار تساولين ، ما الغاية من الاجتماع ؟ وكيف يمكن معرفة ان المتحقق هي النتائج المرجوة ؟ ، الاجابة تعتمد على مدى اهمية الاجتماع من جانب ، ومعرفة وادراك المشاركين بالاجتماع من جانب اخر ، اذ يجب ان يكون للاجتماع ضرورة حقيقة كافية لتبرير الوقت والجهود التي يتم قضاءها خلال الاجتماع .

(٢) تحديد أسباب فشل الاجتماع / من الممكن ان لا يتم التوصل الى النتائج المرجوة ، ويعود هذا الى جملة من الاسباب : مثلا (الأفراد الأساسيين غير موجودين ، وصول الأفراد بشكل مرتجل ، فشل الأفراد في الوصول الى اتفاق حقيقي لحل المشكلات ، توافق الأفراد ربما يكون مقاد عاطفيا ، الاجواء غير مهيا لانعقاد الاجتماع) ، ويعتمد بذلك نجاح الاجتماع ليس فقط على انه وظيفة وكيف سوف يتم تأديتها ، اذ يجب التحضير لها .

(٣) تسهيل الاجتماع / يعتمد ضمان سير الاجتماع بشكل فعال يقع على المنسق Facilitator (غالبا ما يكون مدير المشروع) وكذلك على وضع جدول أعمال Agenda فاعل . يلعب المنسق دورا فعال في ادارة الاجتماع ، والذي قد يتحمل مسؤوليات اخرى في صنع القرار او تحليل ، ويدعم جدول الاعمال الاجتماع من خلال هيكلة الاجتماع من البداية ، اعتمادا على هدف وطبيعة الاجتماع .

(٤) جهود ما بعد الاجتماع / يمكن ان يكون الاجتماع انتهى لكن هناك ثلاثة مهام اخرى تابعة :

- كتابة محضر الاجتماع ، والذي يجب ان يتم خلال ٢٤ ساعة من انتهاء الاجتماع ليطلع ويوزع.
- مراجعة الاجتماع وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات .
- بناء قائمة بالأشياء التي تحتاج الى المتابعة . (Bricknell;2011;284) .

الجانب العملي

أ) تشخيص متغيرات الدراسة على مستوى مشروع مجاري ناحية الجسر

يسعى هذا المبحث إلى تحليل وعرض إجابات عينة الدراسة المبحوثة للاستبيان الموزع ، وعرض النتائج المتحصلة باستعمال الوسائل والتقنيات الإحصائية المختلفة وبالتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف من ثم تفسير إجابات المبحوثين ، بشكل يسمح لنا بمعرفة اي المتغيرات حققت وجود فعلي وتحديد مقدار اتفاق الأفراد .

(١) وصف وتحليل إجابات المبحوثين اعتمادا على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الأول (الأبعاد الثقافية)

يتم قياس متغير الأبعاد الثقافية على اساس تحديد اي المديات متحققة للأبعاد الثقافية لعينة الافراد المبحوثين في ظل تعدد ثقافتهم ، وكما في الاتي :

أولاً : المتغير مدى القوة (X_1) أفرزت نتائج الاجابة عن فقرات المتغير (مدى القوة) في الاستبيان ، وكما مبين في جدول رقم (٦) وسطا حسابيا عاما بمقدار (١٢٤،٤) للمتغير الفرعي مدى القوة وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (٣) وبانحرافا معياريا ومعامل اختلاف بمقدار (٩٦٤،٠) (٣٧،٢٣) وهي تعكس حقيقة على ان المشروع يتمتع بمدى قوة مرتفع وهناك حالة تفويض قليل للسلطة والمسؤولية ، واشراف مباشر وشديد على الافراد في موقع العمل والذي يعكس بالنتيجة تقيد الافراد في انجاز المهام .

مبدائي في مشروع ناحية جسر ديالى

الجدول (٦) تكرارات ونسب اجابات الافراد والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير مدى القوة

ادوات احصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18.27	0.799	4.373	0	0	4	2	8	4	34	18	52	27	Q1 : يتم الرجوع إلى مدير المشروع عند محاولة اتخاذ ايسر القرارات المتعلقة بالعمل مهما كانت روتينية وبسيطة .
26.27	1.066	4.056	4	2	4	2	18	9	31	16	41	21	Q2 : تتبع توجيهات مدير المشروع حرفيا في انجاز المهام التي توكل للإفراد .
26.08	1.028	3.941	0	0	13	5	21	10	32	16	34	18	Q3 : هناك اشراف مباشر (وقوي) من قبل مدير المشروع او مهندس المقيم في موقع العمل .
23.37	0.964	4.124	الاجمالي لمدى القوة										

ثانيا : المتغير الفردية / الجماعية (X_2) أفرزت نتائج الاجابة عن فقرات المتغير (الفردية/ الجماعية) في الاستبيان ، وكما مبين في جدول رقم (٨) وسطا حسابيا عاما بمقدار (٧١٩،٣) للمتغير الفرعي الفردية / الجماعية وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (٣) وبانحرافا معياريا وتباين بمقدار (١١٧،١) (١٩،٣٠) ، والتي تشير إلى ان الافراد يميلون الى العمل الجماعي في انجاز المهام ويهدفون إلى تحقيق هدف المجموعة قبل الهدف الشخصي ، بمعنى ان الافراد يتمتعون ببعدها الجماعية .

الجدول (٨) تكرارات ونسب اجابات الافراد والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الفردية/ الجماعية

ادوات احصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
34.44	1.189	3.451	8	4	13	7	24	12	35	18	20	10	Q4 : يتغاضى الافراد عن المنفعة الشخصية والعمل بجهد على تحقيق منفعة الفريق
28.21	1.122	3.98	0	0	16	9	10	5	29	15	43	22	Q5 : تنجز المهام بشكل جماعي وعبر الفريق بعيد عن الاداء الفردي
27.94	1.041	3.725	0	0	16	8	24	12	33	17	27	14	Q6 : تتصف علاقة العمل بكونها تعاونية بعيدة عن روح التنافس
30.034	1.117	3.719	الاجمالي للفردية / الجماعية										

ثالثا : المتغير الذكورية / الانثوية (X_3) : أفرزت نتائج الاجابة عن فقرات المتغير (الذكورية / الانثوية) في الاستبيان ، وكما مبين في جدول رقم (٩) وسطا حسابيا عاما بمقدار (٠٢،٤) وهو اعلى من المعياري البالغ (٣) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (٩٣١،٠) (٣٤،٢٣) ويدل ان البعد الساند في عينة الدراسة المبحوثين هو الانثوية

الجدول (٩) تكرارات ونسب اجابات الافراد وقيم المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الذكورية/الانثوية

ادوات احصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17.49	0.744	4.255	0	0	0	0	18	9	39	20	41	21	Q7: تمنح المرأة السلطة والمسؤولية ذاتها التي تعطى إلى الرجل في العمل
26.59	1.032	3.882	0	0	6	3	18	9	43	22	29	15	Q8: لا توجد انتقائية بين الرجل والمرأة عند شغل بعض المواقع المشروع
25.93	1.071	3.992	0	0	12	6	19	10	33	17	33	17	Q9: تسود روح التسامح وتقبل الآخرين والاهتمام بجودة حياة الافراد
23.159	0.931	4.02	الإجمالي للذكورية / الانثوية										

رابعاً : متغير تفادي الشك (X_4) أفرزت نتائج الاجابة عن فقرات المتغير (تفادي الشك) في الاستبيان، وكما مبين في جدول رقم (١٠) وسطا حسابيا عاما بمقدار (٥٢٣،٣) للمتغير تفادي الشك وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (٣) وبانحراف معياري ومعامل الاختلاف (٢٠٩،١) (٤٥،٣٥) وهو يدل على وجود نظرة المساواة المراعاة مع الرجل في موقع العمل فضل على سيادة روح التسامح وبذلك فان البعد السائد في عينة الدراسة المبحوثين هو الانثوية .

الجدول (١٠) تكرارات ونسب اجابات الافراد المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير تفادي الشك

ادوات احصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24.79	1.045	4.216	4	2	2	1	16	8	24	12	54	27	Q10: يتم انجاز المهام تبعا لقواعد وتعليمات محددة وروتينية
44.13	1.341	3.039	20	10	15	8	18	9	35	18	12	6	Q11: يتم الاعتماد على الحقائق والدلائل الملموسة والواضحة بدرجة كبيرة عند اتخاذ القرارات .
37.44	1.241	3.314	18	9	18	9	23	11	32	16	19	9	Q12: هناك صعوبة في انجاز المهام في ظل ظروف العمل الغامضة.
35.317	1.209	3.523	الإجمالي لتفادي الشك										

خامساً : متغير المحتوى الثقافي (X_5) : أفرزت نتائج الاجابة عن فقرات المتغير (المحتوى الثقافي) في الاستبيان، وكما مبين في جدول رقم (١١) وسطا حسابيا عاما بمقدار (٥٢٣،٣) للمتغير تفادي الشك وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (٣) وبانحراف معياري وتباين (٢٠٩،١) (٤٤،٣٧) الذي يعكس تشتت عالي ، وهو يعطي تفسير حول طبيعة وجهات النظر الافراد اتجاه العديد من الاشياء ويدل كذلك على تميز الافراد بمحتوى ثقافي عالي

الجدول (١١) تكرارات ونسب اجابات الافراد والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير المحتوى الثقافي

مبداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

ادوات احصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23.2	0.937	4.038	0	0	8	4	18	9	37	19	37	19	Q13: يتم انجاز اكثر من مهمة واحدة في ذات الوقت.
23.42	1.006	4.294	0	0	7	3	21	11	8	4	64	32	Q14: يعتمد التعبير غير اللفظي والاشارات والايحاءات بشكل اكبر من التعبير المباشر واللفظي عند التواصل.
21.56	0.871	4.039	0	0	10	5	7	3	54	27	29	15	Q15: يعطى الافراد الأولوية للأداء حتى عند غياب المحفز المادي او المعنوي المناسب الذي يقابل الجهد المبذول
22.507	0.938	4.123	الاجمالي للمتغير المحتوى الثقافي										
26.447	1.032	3.902	الاجمالي للمتغير الابعاد الثقافية										

أفرزت نتائج المتغيرات الفرعية اعلاه (مدى القوة ، فردية /الجماعية ، الذكورية /الانثوية ، تفادي الشك ، المحتوى الثقافي) للمتغير الرئيسي (الابعاد الثقافية) متوسط حسابيا عام بمقدار (٩٠٢،٣) وهو اعلى من المتوسط الحسابي المعياري البالغ (٣) وهذا يعكس طبيعة اختلاف الابعاد الثقافية لعينة البحث ، وكذلك بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بمقدار (٠٣٢،١) (٠٦،٢٧) ، ونشير إلى ان المتغير الفرعي (مدى القوة وتفادي الشك) سجل ذات المتوسط وهو الاعلى بمقدار (١٢٤،٤) بينما سجل المتغير الفرعي (المحتوى الثقافي) اقل متوسط بمقدار (٥٢،٣).

(٢) وصف وتحليل إجابات الباحثين اعتمادا على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة التباين للمتغير الثاني (اتصالات المشروع) (٧)

يتضمن متغير الاتصالات متغيرين فرعيين (تخطيط الاتصالات ، الاجتماعات) ، اذ يشير الجدول رقم (٦) إلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر الافراد الباحثين بخصوص متغيرات الفرعية لمتغير الرئيس الثاني (اتصالات المشروع) وكالتالي :

اولا : تخطيط الاتصالات (Y₁) :أفرزت نتائج اجابة عينة الدراسة المبسوثة على فقرات المتغير (تخطيط الاتصال) ، وكما مبين في جدول رقم (١٢) متوسطا حسابيا عام بمقدار (٦٧١،٣) وهو اعلى بقليل من المتوسط المعياري و البالغ (٣) وهي تؤكد على وجود عملية تنظيم وتنسيق للاتصالات في المشروع بالرغم من وجود الملامح العريضة لخطة الاتصال او عملية التخطيط للاتصالات في المشروع ، لكنها غير معنونة ضمن اطر المفاهيم المعمول بها وهناك انخفاض في الوعي لدى ادارة المشروع للاهتمام بها، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٨٩،٠) (٥١،٢٤) وهو يؤكد تجانس في الاجابات .



ميداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

الجدول (١٢) تكرارات ونسب اجابات الافراد والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير تخطيط الاتصال

أدوات إحصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23.76	0.853	3.588	0	0	8	4	41	21	35	18	16	8	Q21: توظف الشركة أنشطة الاتصال لمشاريع سابقة في تنظيم الاتصالات.
21.35	0.787	3.686	0	0	4	2	39	20	41	21	16	8	Q22: يتم الإشارة بوضوح إلى ذوي المصلحة عند تنظيم الاتصالات
33.75	1.204	3.569	0	0	29	15	14	7	27	14	27	14	Q23: تتم عملية الاتصال في المشروع وفق جدولة زمنية محددة
20.89	0.790	4.079	0	0	6	3	18	9	40	20	35	19	Q24: يتم اختيار وسيلة الاتصال اعتماد على كلفة المترتبة
24.84	0.96	3.863	0	0	7	3	36	18	26	13	31	16	Q25: تعمل الشركة على تقييم أنشطة الاتصال بشكل دوري
24.51	0.89	3.671	اجمالي تخطيط اتصالات										

ثانيا : الاجتماعات (Y_2) : أفرزت نتائج الاجابة عن فقرات المتغير (الاجتماعات) في الاستبيان ، وكما مبين في جدول رقم (١٣) ووسطا حسابيا عام بمقدار (٧٤٣،٣) وهو اقل من الوسط الحسابي المعياري البالغ (٣) وهو يشير إلى ان اتصالات المشروع لعينة البحث لا تتمتع بفاعلية جيدة ، اذ هنالك تلكى في وصول المعلومات وعموض في مضمونها ، وقد كان الانحراف المعياري و معامل الاختلاف بالغ (٩٧٢،٠) (٠٦،٢٦).

جدول (١٣) تكرارات ونسب اجابات الافراد والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الاجتماعات

أدوات إحصائية			مقياس								الفقرات		
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق				اتفق بشدة
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22.6	0.865	3.824	0	0	12	6	18	9	53	27	18	9	Q26: تهيئ الشركة الاجواء المناسبة
25.8	0.971	3.765	0	0	12	6	25	13	37	19	25	13	Q27: يعقد الاجتماع المناسب للحدث
26.85	0.999	3.886	0	0	16	8	22	11	42	21	20	10	Q28: يمتلك كل فرد فرصة بالمساهمة.
30.35	1.065	3.51	0	0	22	11	27	14	29	15	22	11	Q29: يلتزم الأفراد بعرض موضوع
29.45	1.045	3.549	0	0	18	9	33	17	24	12	24	12	Q30: يحضر الاجتماع الأفراد المعنيين.
27.32	0.996	3.647	0	0	14	7	31	16	31	16	24	12	Q31: يتم التوصل للنتائج المرجوة.
23.42	1.006	4.294	0	0	6	3	22	11	8	4	61	32	Q32: تنظيم محضر في نهاية الاجتماع
20.21	0.812	4.02	2	1	4	2	20	10	47	24	29	15	Q33: تاخذ بعين الاعتبار جميع التوصيات
26.06	0.972	3.743	اجمالي الاجتماعات										
28.08	0.957	3.643	اجمالي متغير الاتصالات										

مبداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

تعكس نتائج الاجابات عن فقرات المتغيرات الفرعية (تخطيط الاتصالات والاجتماعات) متوسطا حسابيا عام مقداره (٦٤٣,٣) وهو اعلى من المتوسط المعياري البالغ (٣) وهو يمثل نتائج المتغير الرئيسي (اتصالات المشروع) وتعكس اهمية وطبيعة الاتصالات في المشروع ، وقد ظهر تشتت قليل في الاجابات الذي يعكسه كل من الانحراف و معامل الاختلاف (٩٥٧,٠) (٠,٨٠٢٨) . ويظهر الجدول رقم (١٣) نتائج جميع الفقرات والمتغيرات الفرعية .

ب) اختبار فرضيات البحث

١) اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولاً : الفرضية الرئيسية الأولى (١) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الثقافية واتصالات فريق المشروع المتعدد الثقافات .

افادة الفرضية الرئيسية الاولى بوجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة الأبعاد الثقافية واتصالات المشروع ، والتي سوف يتم اختبارها على المستوى الكلي ومن ثم سوف يتم اختبار فرضياتها الفرعية . وقد أظهرت نتائج الاختبار على المستوى الكلي (الأبعاد الثقافية، اتصالات المشروع) قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) بمقدار (**0.670) عند مستوى دلالة (0.01) وهو يدل على وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين المتغيرين ، وهو يؤكد على ان اي تغيير في المتغير الاول (الأبعاد الثقافية) يؤدي إلى تغيير في المتغير الثاني و بالاتجاه نفسه (طرديا) عند مستوى معنوية (0.000) وجدول رقم (١٤) يعكس نتائج الاختبار للمتغيرين وكالتالي :

فرضية (١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدى القوة واتصالات المشروع / بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة ما بين مدى القوة ومتغير الاتصالات (**٠,٤٠٤) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين المتغيرين ، مؤكداً بذلك صدق الفرضية الفرعية (١-١) .

فرضية (٢-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفردية / الجماعية واتصالات المشروع / بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة ما بين الفردية / الجماعية ومتغير الاتصالات (**0.557) عند مستوى دلالة

(0.01) ، ويدل على وجود علاقة ارتباط ايجابي بين المتغيرين ، مؤكداً بذلك صدق الفرضية الفرعية فرضية (٣-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكورية / الانثوية واتصالات المشروع / بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة ما بين الذكورية / الانثوية ومتغير الاتصالات (**0.377) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين المتغيرين ، مؤكداً بذلك صدق الفرضية الفرعية (٣-١) .

فرضية (٤-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفادي الشك واتصالات المشروع / بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة ما بين مدى القوة ومتغير الاتصالات (0.178) ، وهو يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغيرين ، نافيةً بذلك صدق الفرضية الفرعية (١-١) .

فرضية (٥-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحتوى الثقافي واتصالات المشروع / بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة ما بين المحتوى الثقافي ومتغير الاتصالات (**0.533) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين المتغيرين ، مؤكداً بذلك صدق الفرضية الفرعية (٥-١) .

جدول (١٤) علاقات الارتباط لمتغيري البحث (X) و(Y)

Y ₂	Y ₁	Y	X
0.317*	0.791**	0.670**	X
-0.002	0.710**	0.404**	X ₁
0.581**	0.514**	0.557**	X ₂
0.305*	0.388**	0.377**	X ₃
0.195	0.439**	0.178	X ₄
-0.195	0.287*	0.533**	X ₅

٢) اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية (٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الثقافية في اتصالات المشروع . تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء الفرضية تم صياغة علاقة دالية بين القيم الحقيقية لمتغيري البحث . كانت النتائج على المستوى الكلي للمتغيرين كالآتي : فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٢٨،١٨) وهي اعلى من الجدولية (٣،٩) والذي يعني وجود تأثير للمتغير التفسيري (الأبعاد الثقافية) على المتغير المستجيب (اتصالات المشروع) ويدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين ، ونلاحظ ان قيمة ($\alpha = ٥٨٠،٠٠$) ، اما قيمة ($\beta = ٥٢٨،٠٠$) فهي تدل على ان تغيير بمقدار وحدة واحدة في الأبعاد الثقافية سوف يؤدي إلى تغيير بمقداره (٥٢٨،٠٠) في المتغير الرئيسي المستجيب (اتصالات المشروع) . اظهر التحليل ان قيمة (R²) كان بمقدار (٢٧٩،٠٠) وهو يشير إلى ان ما مقدار (٩،٢٧ %) من التباين الحاصل في اتصالات المشروع يفسره المتغير الرئيسي (الأبعاد الثقافية) وهي قيمة منخفضة ، اذ ان ما يقارب (١،٧٣ %) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدرس ، ووفق النتائج اعلاه تؤكد صدق الفرضية الرئيسية الثانية من البحث المقادها : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الثقافية في اتصالات المشروع) ، ويعكس جدول رقم (١٥) نتائج هذا الاختبار .

مدى تأثير مدى القوة (X₁) باتصالات فريق المشروع (Y) : سجلت قيمة (F = ٤٨٢،٤) وهي اقل من قيمتها الجدولية والذي يعني عدم وجود تأثير للمتغير الفرعي (مدى القوة) في المتغير المستجيب (اتصالات) ويمكن ملاحظة ان قيمة الثابت كانت ($\alpha = ١٢٦،٠٠$) ، اما قيمة ($\beta = ٢٨٩،٠٠$) وكانت قيمة (R² = ٠٨٤،٠٠) ويعني ان ما مقدار (٤،٨ %) من التباين الحاصل في اتصالات يفسره المتغير الفرعي (مدى القوة) ، وما يقارب (٦،٩١ %) هو تباين مفسر من قبل العوامل الاخرى (الفردية/الجماعية والذكورية/الانثوية وتفادي الشك والمحتوى الثقافي) ، وتؤكد النتائج على عدم وجود تأثير معنوي قوي للمتغير الفرعي (مدى القوة) في المتغير المستجيب (اتصالات)

مدى تأثير الفردية / الجماعية (X₂) باتصالات فريق المشروع (Y) : بلغت قيمة (F = ٠١٢،٢٧) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والذي يعني وجود تأثير للمتغير الفرعي (X₂) في المتغير الرئيسي (اتصالات) ويمكن ملاحظة ان قيمة الثابت كانت ($\alpha = ٢٦٥،٠٠$) والذي يعني ان هناك وجود لـ (الفردية / الجماعية) وكانت قيمة ($\beta = ٥٩٦،٠٠$) اما قيمة (R² = ٣٥٥،٠٠) ويعني ان ما مقدار (٥،٣٥ %) من التباين الحاصل في المتغير (اتصالات) يفسره المتغير الفرعي (الفردية/الجماعية) ، وما يقارب (٥،٦٤ %) هو تباين تفسره العوامل الاخرى (مدى القوة والفردية/الجماعية والذكورية/الانثوية وتفادي الشك والمحتوى الثقافي) ، وتؤكد النتائج على وجود تأثير معنوي قوي للمتغير التفسيري الفرعي (الفردية / الجماعية) في المتغير المستجيب (الاتصالات)

مدى تأثير الذكورية / الانثوية (X₃) في اتصالات فريق المشروع (Y) : بلغت قيمة (F = ٧٥٣،٦) وهي اقل من قيمتها الجدولية والذي يعني لا يوجد تأثير للمتغير التفسيري الفرعي (الذكورية / الانثوية) في المتغير المستجيب (اتصالات) ويلاحظ ان قيمة الثابت كانت ($\alpha = ١٩٧،٠٠$) ، اما قيمة ($\beta = ٣٤٨،٠٠$) ، وكانت قيمة (R² = ٠،١٠٣) ويعني ان ما مقدار (٣،١٠ %) من التباين الحاصل في اتصالات يفسره



مبداني في مشروع ناحية جسر ديبالي

المتغير الفرعي (الذكورية / الانثوية) ، اي ما يقارب (٧,٨٩%) هو تباين مفسر من قبل العوامل الاخرى (مدى القوة والفردية/الجماعية وتفادي الشك والمحتوى الثقافي) ، وتؤكد النتائج على عدم وجود تأثير للمتغير التفسيري الفرعي (الذكورية / الانثوية) في المتغير المستجيب (الاتصالات).

مدى تأثير تفادي الشك (X_4) في الاتصالات فريق المشروع (Y) : بلغت قيمة ($F = 311.2$) وهي اقل من قيمتها الجدولية والذي يعني عدم وجود تأثير للمتغير التفسيري الفرعي (تفادي الشك) بالمتغير المستجيب اتصالات المشروع (الاتصالات) ويلاحظ ان قيمة الثابت كانت ($\alpha = 103.0$) ، اما قيمة ($\beta = 212.0$) ، وكانت قيمة ($R^2 = 0.450$) ويعني ان مقدار (0.45) من التباين الحاصل يفسره

المتغير الفرعي (تفادي الشك) ، وما يقارب (6.95) هو تباين مفسر من قبل العوامل الاخرى (مدى القوة والفردية/الجماعية والذكورية/الانثوية وتفادي الشك والمحتوى الثقافي) ، الذي ينفي وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري الفرعي (تفادي الشك) في المتغير المستجيب (الاتصالات)

مدى تأثير المحتوى الثقافي (X_5) في الاتصالات فريق المشروع (Y) بلغت قيمة ($F = 381.14$) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.9) والذي يعني وجود تأثير للمتغير التفسيري الفرعي (المحتوى الثقافي) في المتغير المستجيب (الاتصالات) ويمكن ملاحظة ان قيمة الثابت كانت ($\alpha = 305.0$). اما قيمة ($\beta = 476.0$) فهي تدل على ان تغيير بمقدار (1) في مدى القوة سوف يؤدي إلى تغيير بمقداره (476.0) في المتغير المستجيب (الاتصالات) وكانت قيمة ($R^2 = 227.0$) ويعني ان مقدار (

7.22) من التباين الحاصل في الاتصالات يفسره المتغير الفرعي (المحتوى الثقافي) ، اي ما يقارب (3.87) تباين مفسر من قبل العوامل الاخرى (مدى القوة والفردية/الجماعية والذكورية/الانثوية وتفادي الشك) ، وكانت القيمة المعنوية (0.000) وهي تؤكد الاخرى على وجود تأثير للمتغير التفسيري الفرعي (المحتوى الثقافي) في المتغير المستجيب (الاتصالات) .

الجدول (١٥) نتائج التحليل لمتغيري البحث باستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

α	β	T	R^2	R	F	Sig.	
0.549	0.633	5.731	0.401	0.633	32.843	0.000	$Y \leftarrow X$
0.162	0.289	2.117	0.084	0.289	4.482	0.039	$Y \leftarrow X1$
0.265	0.596	5.197	0.355	0.596	27.012	0.000	$Y \leftarrow X2$
0.197	0.348	2.598	0.103	0.348	6.652	0.012	$Y \leftarrow X3$
0.103	0.212	1.520	0.045	0.212	2.311	0.135	$Y \leftarrow X4$
0.305	0.476	3.792	0.227	0.476	14.381	0.000	$Y \leftarrow X5$

الاستنتاجات

- (١) يتميز أفراد فريق المشروع بالأبعاد الثقافية الآتية:
 - (أ) يلجأ الأفراد عند أداء المهام أو اتخاذ القرارات إلى مدير المشروع بالدرجة الأولى والمهندس المقيم بالدرجة الثانية ، نتيجة تمتعهم بمدى قوة منخفض ويتضح ذلك من خلال الإشراف المباشر على الأفراد في موقع العمل .
 - (ج) ميل الأفراد في الفريق إلى انشاء علاقات اجتماعية طويلة ، نتيجة تغلب الصفة الجماعية على الفردية وبدرجة كبيرة في موقع العمل .
 - (ح) لا يمانع الأفراد تواجد النساء في موقع العمل ، كونهم يتمتعون بصفة الإنثوية أكثر من الذكورية .
 - (هـ) يلاحظ ان الأفراد في موقع العمل يتأثرون جدا بظروف العمل غير ولديهم قدرة محدودة على تحمل المخاطر وذلك كونهم يتمتعون بتفادي شك منخفض.
 - (و) يعد أداء المهام قبل الوقت المحدد (الذي يعكسه مستوى انجاز المشروع) سمة شائعة لدى الأفراد وهم يسعون إلى افضل أداء وفق المحفزات المتوفرة ، نتيجة تمتعهم بمحتوى ثقافي مرتفع .
- (٢) جاءت النتائج التي توصل اليها الباحث المتعلقة بالأبعاد الثقافية مشابهة إلى ما توصل اليه Hofstede (1994) في وصف الثقافة العراقية ، (باستثناء الإنثوية) ويعكس حقيقة طبيعة العمل وما تحيط بها من صعوبات على مختلف المستويات .
- (٣) اتضح من خلال الزيارات الميدانية للمشروع والمقابلات التي أجريت مع المدراء وأفراد الفريق ، عدم امتلاك المشروع ادارة صريحة للاتصال وما تتضمنها من بناء خطة وتوزيع معلومات ، بل توجد بعض الملامح الغير منهجية ولا تشبه المتفق عليها عالميا ، فضلا هذا عن تنظيم الاجتماعات فالجزء الأكبر منها يتم عن طريق اتفاق شفوي التي قد يربك عملية توزيع المعلومات ، ويمكن ان يعزى هذا إلى ان الجزء الأكبر من أفراد فريق المشروع حاصلين على شهادات بكلوريوس في الهندسة (لمختلف مجالاتها) والذي يجعلهم يواجهون مشكلة في هذا الجانب.
- (٤) تعكس حاجة الأفراد للتفاعل مع المدير بشكل مستمر لاتخاذ القرارات والإشراف المباشر واتباع القواعد والتعليمات حرفيا، حقيقة وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث (الأبعاد الثقافية) (و) اتصالات فريق المشروع متعدد الثقافات) التي أظهرتها نتائج التحليل الاحصائي .
- (٥) يتضح ان معظم التغيرات التي يمكن ان تجري على الاتصالات مفسر وبنسبة (٩٠,٥٩%) من قبل متغيرات اخرى ، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي للأبعاد الثقافية في اتصالات فريق المشروع المتعدد الثقافات وذلك بنسبة (١٠,٤٠%) .

التوصيات

- (أ) العمل على توظيف الأبعاد الثقافية باتجاه زيادة فاعلية الاتصال كزيادة تفويض الصلاحيات للأفراد.
- (ب) تنمية روح تقبل الآخرين لدى الأفراد بغض النظر عن انتماءاتهم وخلفيتهم الثقافية والاجتماعية وجعل معيار القبول هو الأداء .
- (د) تطوير حالة التفاعل والتعاون بين الأفراد عبر تبني مفاهيم متقدمة متعلقة بادرارة الاتصال ، اذ تمثل عملية ادرارة الاتصال ضرورة لضمان فاعلية الاداء في المشروع ، وبسبب غياب المنهج الواضح في ادارتها تحدث حالة ارباك عند التعرض إلى اي ظروف طارئة ، ولتحفيز ادرارة المشروع على تبني هذا المنهج ، ويمكن تقديم برنامج تدريب يهدف إلى تعريف الأفراد في المشروع اهمية وطبيعة ادرارة الاتصال وامكانية بناء وتطوير مفرداتها المختلفة وبذلك هو يحقق غايتين في ذات الوقت ، فيساهم في زيادة تفاعل الأفراد والتعريف عن انفسهم سواء أكان من الثقافة التركية ام العراقية مما يسمح بكسر مختلف الحواجز وتجاوز العديد من المشكلات التي قد تحدث مستقبلا ويضمن فاعلية التواصل ، فضلا عن تطوير مهارات الأفراد بشكل يمكنهم من تبني منهج ادرارة الاتصال . يغطي البرنامج مدة خمسة ايام ويتضمن اليوم الأخير عملية تكوين مجاميع تعمل على تطبيق مكونات ادرارة الاتصال في مشروع وهمي .
- (ذ) الاهتمام وبجدية ببناء خطة اتصال تضمن فاعلية سير الاتصالات بغض النظر عن طبيعتها (هاتفيا ، اجتماعات ، تقارير ، مذكرات ...) ، بشكل تخدم كمنهج للاتصالات خلال حياة المشروع وكإحدى متطلبات التغيير وتحدد متطلبات الأفراد من اتصال وثقافة الأفراد على العمل في ضوئها ، لضمان سير الاتصالات

مبداني في مشروع ناحية جسر ديالى

بفاعلية ومنع تزامم المعلومات وتكوين نقاط اختناق في تدفق المعلومات عبر المشروع ، ووصول إلى المعلومة المناسبة إلى الشخص المناسب وبالوقت المناسب ، وقد تم الإشارة في الجانب النظري إلى هيكل خطة الاتصال.

يمكن دعم خطة الاتصال بأداة أخرى تعرف بـ(مصفوفة الاتصال) والتي تمكن ذوي العلاقة من النظر عبر صفحة واحدة إلى اتجاه تحرك المعلومات ومتطلبات الاتصال ، وعليه تم تطبيق الأداة في مشروع ناحية جسر ديالى ، لتطبيع واستشعار ادارة المشروع بالمنفعة المتحققة من تخطيط الاتصالات في المشروع . تم بناء مصفوفة الاتصال وفق الخطوات الآتية :

(١) تخطيط وتوثيق الادوار المطلوبة في المشروع : تم العمل مع مدير المشروع والمهندس المقيم بتحديد كافة الادوار التي تلعبها الجهات الاساس في المشروع ، من توفير التخطيط والمواد الضرورية واحتياجات الافراد في مواقع مشروع ناحية جسر ديالى .

(٢) توثيق متطلبات الاتصال في المشروع لكل جهة من الجهات ، وتوضع هذه المتطلبات في الخلية المناسبة امام الجهة التي سوف تطلبها.

(٣) تفعيل مصفوفة الاتصال كاحدى وثائق المشروع بعد ملئها وإرسال نسخاً منها إلى الجهات ذات العلاقة لاجراء بعض التعديلات وفق المطلوب.

تتضمن مصفوفة الاتصال مجموعة من الصفوف والاعمدة ، كما موضح في الجدول (١٦) ، ويتضمن العمود الاول الاطراف التي سوف تطلب المعلومات وهي ذاتها موجودة في الصف الاول ، ويعبر كل صف عن احتياج ذلك الطرف (مثلا مدير المشروع) للمعلومات من الاطراف الأخرى التي تقابله عموديا ، فعلى مستوى مشروع ناحية جسر ديالى ، سوف يحتاج صف مدير المشروع إلى معلومات في خلية التفاعل مع المهندس المقيم متعلقة بالتحديات التي يمكن ان تجرى على هيكلية المشروع وهو يرغب بمعرفة تقدم العمل على مستوى اسبوعي من المهندس المقيم ، بينما سوف يطلب صف المهندس المقيم المعلومات عند خلية التفاعل مع مدير المشروع المتعلقة بخطة العمل الاسبوعية وعرض اولوية المشكلات التي تحدث ، وهكذا لباقي الاطراف الأخرى ، فيما يعبر العمود الأخير عن وسائل التي يمكن ان يستعملها ذلك الطرف (الموجود بالصف) في تلقي المعلومات .

(٥) ضمان سير الاجتماعات وفق متطلباتها المعيارية (الانعقاد بالوقت الملانم والموقع الملانم وتناول مواضيع الاجتماع فقط وضمن حضور الافراد المعنيين وحسب مع توزيع جدول الاعمال في الوقت المناسب) ومحاولة تحرير أجواء الاجتماع من المؤثرات الثقافية المختلفة والمساواة بين الأفراد في التعامل ، للابتعاد عن خلق أجواء التمييز على أساس الثقافة مما قد تشعر الافراد بالغبن .

(٧) تكثيف الجهود البحثية في جانب التعدد الثقافي وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا في اداء الافراد في المشروع.



ميداني في مشروع ناحية جسر ديالى

ادارة فريق المشروع	مدير المشروع	المساهمون الداخليون (المهندسين المقيمين)	المساهمون الخارجيون (شركة شمس وبلد ونطاق فوي)	المالك (محافظة بغداد، دائرة مياه بغداد)	الاستشارة (شركة هيل انتر نيشينال)	جهات اخرى (مهندسو مواقع المشروع الاربعة)	وسيلة الاتصال
مدير المشروع	_____	* التحديثات على تندر المشروع * الاجتماع الاسبوعي عن تقدم العمل	* تقرير متطلبات العمل من المواد المطلوبة بالنوعية والتاريخ	* الموافقة على التغيرات * التغذية العكسية	* تقديم موقف اسبوعي تجاه العمل	* التقرير اليومي بتقديم العمل في ذلك الموقع	اجتماع (هاتفيا) توثيق
المساهمون الداخليون (المهندسين المقيمين)	* خطة العمل للاسبوع القادم * مناقشة المتعلقات والمشكلات اسبوعيا	_____	* مناقشة تقدم العمل	* تندر المشروع * التغذية العكسية * اجتماعات شهرية	* مقترحات تدعم تقدم العمل	* التقرير اليومي بتقديم العمل في ذلك الموقع	اجتماع توثيق
المساهمون الخارجيون (شركة شمس، بلد، نطاق، فوي)	* تقرير كمية متطلبات العمل * التغذية العكسية	_____	* موافقة على السلف والمبالغ المصروفة	_____	_____	_____	توثيق
المالك (محافظة بغداد، دائرة مياه بغداد)	* اجتماع فصلي لموقف المشروع * تقارير بشأن المشكلات والعقبات التي قد تحدث	* اجتماع فصلي بشأن حالة المشروع والقضايا العالقة * اجتماع شهري متعلق بتقديم العمل	_____	* تقرير شهري بتقديم العمل	_____	_____	اجتماع توثيق
الاستشارة (شركة هيل انتر نيشينال)	* خطة العمل الاسبوعية	_____	* تندر المشروع	_____	_____	_____	توثيق
جهات اخرى (مهندسي مواقع المشروع الاربعة)	* خطة العمل الاسبوعية * اجتماع حل المشكلة	_____	_____	* اجتماع حل المشكلة	_____	_____	اجتماع توثيق

المصدر: استنادا إلى (Dow : 75), William & Taylor, Bruce : 2008



المصادر ///

- (١) حوا ، عمار مصطفى (٢٠٠٨) ادارة مشروعات التشيد ، شعاع للنشر و التوزيع ، سوريا ، حلب .
 (٢) سمور، خالد قاسم (٢٠٠٧) الإحصاء ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 3)Beatson، Amanda & Perkins، Annie (2007) ; A Communication Guide for MAF and SFF Projects ; Consultants from Groundwork Associates Ltd. ; Hamilton ; www.groundworkassociates.co.nz/index.com
- 4)Beebe، Steven A.; Beebe، Susan J. & Ivy، Dianak (2010) Communication Principles for A Life Time ; 4th ed ;Publish by Allyn & Bacon، Inc. ،Boston
- 5)Benator، Barry & Thumann، Albert (2003) Project Management and Leadership Skill for Engineering and Construction Projects ; Publish by Fairmont Press، Inc. & Marcel Dekker، Inc. ، New York .
- 6)Brandon ، Dan (2006) Project Management for Modern Information Systems ، Published by Idea Group ، Inc. ، United Kingdom.
- 7)Bricknell، Fraser، Goldman، Kara، Labuschagne، Maree، Maritz، McGregor (2011) Project management in Perspective ; Oxford، University Press، Southern Africa .
- 8)Burke، Rory (2002) Project Management ; 3rd ed ، John Wiley and Sons Ltd، New York .
- 9)Campbell، Michael (2009) Communications Skills for Project Management ، by Amacom Books ،Inc.، New York .
- 10) Champoux، Joseph (2000) Organizational Behavior : Essential Tenets for a New Millennium ; Publish by South-Western College ، Australia.
- 11) Clements، James P. & Gido، Jack (2006) Effective Project Management : Thomson Inc. & South-Western ، Australia.
- 12) Dinsmore ، Paul C. & Cabains-Brewin ، Jeannette (2011) The AMA Handbook of Project Management ، 3rd ed ، Published by Amacom Books ،Inc.، New York.
- 13) Djan، Tracy (2010) How to Communicate Efficiently and Effectively in Intercultural Relations ; A Dissertation thesis submitted to Victoria Hogeschool West-Vlaanderen in fulfilment of the requirements for the degree Mcs of in Communications
- 14) Dow ،William & Taylor ، Bruce (2008) Project Management Communications Bible ، by Wiley Publishing ،Inc.، Canada
- 15) Gohen ،Susan & Bailey ، Diane (1997) ، What Makes Team Work : Group Effectiveness Research from the Shope Floor to the Executive Suite ، Journal of Management ، Vol.23، No.3 ، pp.(239-265) .
- 16) Hellriegel، Don ; Slocum، Jr.، John W. & Woodman، Richard W. (2003) Organizational Behavior : 9th ed ; Publish by South-Western College ، Australia
- Taaffe، Edward (2008) Communication for Project manager ; www.luminarycommunications.org/Creative%20Cross-
- 17) Hutinski، Zeljko; Vrcek، Nevern ; Bubas، Goran (2001) Communication in Complex Information System Development Project : Journal of Information Science : P.P(268-273) .
- 18) Jaudt (2006) cultural Dimensions ; www.culturalDimensions/.../07jaudf5e/qxd/.../pdf



ميداني في مشروع ناحية جسر ديالي

- 19) Jha ,Shankar (2011) The Project Manager's Communication Toolkit, Published by Taylor & Francis Group , Inc., New York.
- 20) Kebedom, Russom (2006) Communication in Multicultural Project Team ; MSc in International Project Management ,Chalmers University of Technology , Sweden ,Northumbria University
- 21) Koivula, Jonna (2009) Succeeding in Project Communication – Effective Tools for the Purposes of Change Management ; MSc in International Business ; Tampereen Ammattikorkeakoulu ; University of Applied Sciences .
- 22) Kerzner, Harold (2003) Project Management ; 8th ed ; John Wiley & Sons, Inc., Ohio .
- 23) Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2007) Organizational Behavior ; 7th ed ; by McGraw-hill, Irwin, Inc. Boston .
- 24) Liaqat, Ali ; Khan, Bilal & Ejaz Khan, Muhammad (2008) Emerging Role of Teams in Multicultural Organizations ; MSc in Business Administration; Jordan ; Blekinge Institute of Technology School of Management .
- 25) Locker, Kitty O. & Kaczmarek, Stephen Kyo (2004) Business Communication ; 2nd ed; Publish by McGraw-Hill company ,Boston .
- 26) Mahinda, Tania (2006); developing an Effective Communication Plan for Clinical Trial Management ;Timely Topics in Clinical Research www.medsiconsulting.com .
- 27) Muller, Ralf ; Spang, Konrad & Ozcan ,Sinan (2008) Cultural Differences in Decision Making in Project Teams ; International Journal of Managing Projects in Business : Vol.2 , No. 1 , pp.(70-93) .
- 28) Ober, Scot (2003) Contemporary Business Communication ; 5th ed ;by Houghton Mifflin Company , Boston .
- 29) Ochieng, E.G. & Price, A.D.F. (2009) Managing Cross-Cultural Communication in Multicultural Construction Project Teams: The Case of Kenya and UK ; International Journal of Project Management ; www.elsevier.com/locate/ijproman
- 30) Olausson, Erica ; Stafstrom, Caroline & Svedin, Sara (2009) Cultural Dimensions in Organizations- astudy in Tanzania ; A Dissertation submitted to Lulea University of Technology for the Degree of Master of Human Work Sciences at Division of Engineering Psychology
- 31) Project Management Institute (2008) A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK) ; 4th ed , Project Management Institute , Newtown Square, PA .
- 32) Ruuska, Kai (1998) Project Communication ; Publish By " IPMA96" World Congress on Project Management , www.prodictor.fi/IC8.pdf .
- 33) www.bookboon.com
- 34) Wastland, Jason (2006) The Project Management Life Cycle ; by Cambridge University Press, Landon.
- 35) www.projectperfect.com
- 36) Zeitoun, Alaa A.(1998) Managing Projects Across Multi-National Cultures A Unique Experience ; International Institute for Learning , Inc. www.lighthouse.com



Impact of Cultural Dimensions of Multicultural Project Teams - Fielder search in the Diyala bridge area project

Abstract

This search that addressed with ((The Impact of Cultural Dimensions in multicultural Project Teams)) tagged is important variables in the project environment that rare has been adverted in Arabic studies . The search problem is reflected in missing of awareness towards a cultural dimensions of the Diyala bridge area project team and their impact in project communications ، as well as weak project management interest in adopting a clear and scientific approach in the management and organization of project communications in order to reach the objective of the study ، was used questionnaire that built depending on previous global studies and has been adapted to accommodate Iraqi business environment ، And have been applied in (the Diyala bridge area streams project) In order to interpret the results and hypotheses of the search using a set of statistical tools، including the arithmetic mean، standard deviation and coefficient of variation for the diagnosis and interpretation of the answers of questionnaire respondents، and using correlation coefficient Spearman to know the nature of the relationship between variables ، besides coefficient of simple linear regression and multiple to determine the effect of the interpretation variable the cultural dimensions in the responder variable the communications. There is a correlation relationship and morale effects of the cultural dimensions that have the project team at project team communication ،therefore Increase of the managers understanding and awareness of the dimensions and try employ them effectively for increase cooperation and interaction between the various individuals in the project .

Kay wards : team – Project team – Culture dimensions – Multicultural – Project communication – Communication plan .