

## آثر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل السعودية على تنفيذ المشاريع دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص

اثير حسن عبيري

221002385

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني-2025

## مقدمة

---

أظهرت نتائج البحث أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح تنفيذ المشاريع داخل بيئة العمل السعودية، مع وجود فروقات واضحة بين القطاع العام والخاص. وتعكس أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية التزام المملكة بأهداف رؤية 2030، التي يقودها ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، في تحسين كفاءة المؤسسات ورفع جودة الأداء.

إن الاستثمار في تطوير بيئة العمل من خلال التدريب، القيادة الفعالة، وتعزيز القيم التنظيمية يمثل خطوة استراتيجية لتحقيق نجاح المشاريع الوطنية، ودعم مسيرة التحول الاقتصادي والاجتماعي في المملكة.

## اخلاقيات البحث العلمي

### الأحكام المتعلقة بالواجبات والشروط والمحظورات الوظيفية

#### المسألة الأولى : الواجبات الأخلاقية والوظيفية للموظف:

- **الموظف العام:**
- لترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة وكرامتها سواء داخل العمل أو خارجه.
- مراعاة آداب اللياقة في التعامل مع الجمهور، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين.
- تخصيص وقت العمل لأداء الواجبات الوظيفية دون استغلاله لمصالح شخصية.
- تنفيذ أوامر الرؤساء بدقة وأمانة في حدود الأنظمة والتعليمات.
- تحمل المسؤوليات المنوطة به واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.
- الإلمام بالأنظمة واللوائح والتعليمات وتطبيقها بدقة.
- المحافظة على سلامة مكان العمل وأدواته ومظهره العام.
- حماية المعلومات والوثائق ذات الأهمية أو السرية حتى بعد انتهاء الخدمة.
- احترام حقوق الجمهور والتعامل معهم بلباقة وحيادية دون تمييز.
- التعاون مع الزملاء وتقديم المساعدة لهم لحل المشكلات.
- متابعة أداء المرؤوسين وتوجيههم وتقويم عملهم بموضوعية.
- الحرص على تدريب المرؤوسين ونقل الخبرات والمعرفة إليهم.

#### القطاع الخاص:

- إنجاز العمل وفق أصول المهنة وتعليمات صاحب العمل، بشرط ألا تخالف العقد أو النظام أو الآداب العامة.
- العناية الكافية بالآلات والأدوات والمواد الموكلة إليه والمحافظة عليها.
- إعادة المواد غير المستهلكة لصاحب العمل.
- الالتزام بحسن السلوك والآداب أثناء العمل.
- تقديم العون والمساعدة في حالات الطوارئ أو الكوارث دون طلب أجر إضافي.
- الخضوع للفحوص الطبية للتأكد من خلوه من الأمراض المهنية أو السارية.
- حفظ الأسرار الفنية أو التجارية أو الصناعية المتعلقة بالعمل أو المنشأة.

## ■ المسألة الثانية: المحضورات الوظيفية

### ■ القطاع العام

- إساءة استعمال السلطة.
- استغلال النفوذ.
- قبول أو طلب الرشوة.
- قبول الهدايا أو الإكراميات.
- إفشاء الأسرار الوظيفية.
- الاشتغال بالتجارة.
- المشاركة في تأسيس الشركات أو عضوية مجالس إدارتها.

### ■ القطاع الخاص

- الاعتداء على صاحب العمل أو المسؤولين أو الزملاء.
- الإخلال بالتزامات عقد العمل الجوهرية.
- عدم طاعة الأوامر المشروعة الخاصة بالسلامة والعمل.
- ارتكاب أفعال مخلة بالشرف أو الأمانة.
- التسبب عمداً في خسارة لصاحب العمل.
- استغلال الوظيفة لمكاسب شخصية غير مشروعة.

## ■ المسألة الثالثة: الشروط الوظيفية

### ■ القطاع العام

- ألا يقل العمر عن 18 سنة.
- اللياقة الصحية شرط أساسي.
- التعيين بقرار رسمي (يُعد بمثابة عقد).
- في حال العجز الصحي يتم نقله أو إنهاء خدمته.
- سن التقاعد 60 سنة (مع إمكانية التمديد حتى 65).

### ■ القطاع الخاص

- ألا يقل العمر عن 15 سنة (يجوز الاستثناء في بعض الحالات).
- الحصول على شهادة لياقة صحية.
- عقد مكتوب خاصة لغير السعودي.
- لا يجوز إنهاء خدمته قبل استنفاد الإجازة المرضية.
- سن التقاعد 60 سنة للرجال و55 سنة للنساء (مع إمكانية الاستمرار بالاتفاق).

## الدراسات السابقة

---

### الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- فرضيات
- حدود البحث

### الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية في بيئة العمل السعودية
- المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع
- المبحث الرابع: الفرق بين القطاع العام والخاص مزايا وعيوب كل قطاع في جداول منظمة

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

#### نقاط الاتفاق:

- جميع الدراسات تؤكد وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي
- عدة دراسات (أحمد وآخرون 2023، الخطيب 2022) أكدت أن الثقافة المرنة تسهم في سرعة تنفيذ المشاريع.

### أوجه الاختلاف:

- الاختلاف في السياق الجغرافي؛ بعض الدراسات أجريت في بيئات غير سعودية.
- بعض الدراسات ركزت على الرضا الوظيفي (عيساوي وهيبة)، بينما أخرى ركزت على التحول المؤسسي (مشاشي وآخرون)

### الفجوة البحثية: (Gap)

- قلة الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع في السعودية بشكل مقارن بين القطاع العام والخاص في ظل رؤية 2030
- أغلب الدراسات تناولت موضوعات فرعية مثل الرضا أو ريادة الأعمال، لكن لم تركز على المشاريع الوطنية والتحول الاقتصادي.

| الباحث وسنة النشر     | عنوان الدراسة                                               | الهدف                                                              | المنهجية                           | النتائج الأساسية                                             | أوجه الاختلاف                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| عيسوي وهيبه (2017)    | أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي                     | قياس أثر الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين                        | منهج وصفي تحليلي                   | وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي | مشابه للبحث في دراسة الأثر لكن يركز على الرضا فقط |
| الشهري (2024)         | تأثير الثقافة على الثقافة التنظيمية - دراسة حالة المملكة    | التعرف على دور الثقافة الوطنية في تشكيل الثقافة التنظيمية          | دراسة حالة في السعودية             | تأثير مباشر للثقافة الوطنية على الممارسات التنظيمية          | مشابه للبحث في السياق السعودي                     |
| مارانيا (2010)        | الثقافة التنظيمية وريادة الأعمال                            | توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار وريادة الأعمال       | تحليل أدبي نظري                    | الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز ريادة الأعمال               | يختلف عن البحث في تركيزه على ريادة الأعمال        |
| حكيم ي.م. (2022)      | الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحديثة                       | بحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي                       | تحليل وصفي                         | وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات      | مشابه للبحث في متغير الأداء                       |
| مشاشي وآخرون (2018)   | الثقافة التنظيمية والتحول المؤسسي                           | قياس تأثير الثقافة التنظيمية في عمليات التحول المؤسسي              | منهج كمي                           | الثقافة الإيجابية تسهل التحول المؤسسي                        | مرتبط للبحث في التحول نحو رؤية 2030               |
| الحداد وكوتنور (2015) | دور الثقافة التنظيمية في نجاح برامج التغيير المؤسسي         | تحديد أثر الثقافة التنظيمية في تسهيل التغيير المؤسسي               | دراسة تحليلية                      | وجود علاقة قوية بين الثقافة المرنة وقبول التغيير             | مشابه لبحث في جانب مقاومة التغيير                 |
| أحمد وآخرون (2023)    | أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في بيئة تنافسية    | تحديد أثر الثقافة التنظيمية على سرعة تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر | دراسة ميدانية على شركات شرق أوسطية | الثقافة الإيجابية تزيد سرعة الإنجاز وتدعم الجودة             | مشابه تماماً لمتطلبات البحث                       |
| الخطيب (2022)         | الثقافة التنظيمية وأثرها في أداء فرق العمل بالمشاريع الكبرى | تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء فرق المشاريع             | منهج كمي باستخدام استبيان          | فرق المشاريع في بيئة ثقافية مرنة تحقق إنتاجية أعلى           | مشابه للبحث في تركيزه على المشاريع                |

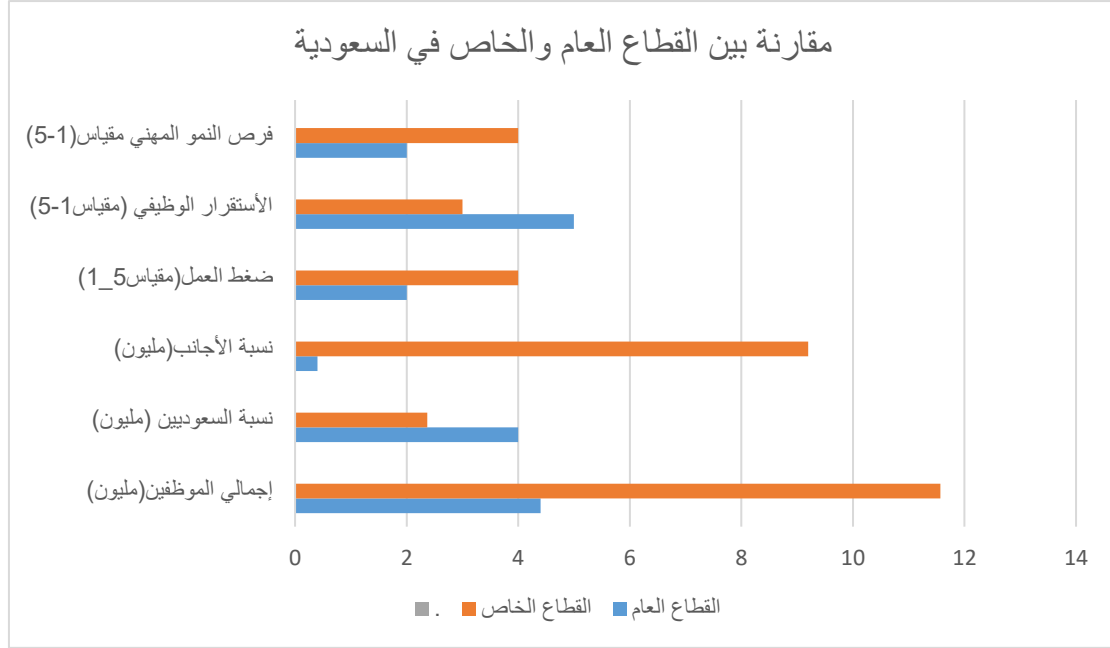
رسم توضيحي 1

| اسم الدراسة                             | سنة النشر | ملخص الدراسة                                                                                                                                          | الفجوة البحثية                                                                                             |
|-----------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة الثقافة التنظيمية في القطاع العام | 2020      | ركزت الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع في المؤسسات الحكومية، ووجدت أن وجود ثقافة داعمة يزيد من الالتزام وتحسين الأداء.    | لم تغط الدراسة المقارنة مع القطاع الخاص، لذلك الدراسة تضيف الجانب المقارن بين القطاعين.                    |
| دراسة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص | 2021      | درست كيفية تأثير القيم والممارسات التنظيمية على تنفيذ المشاريع في الشركات الخاصة، وبيّنت أن الثقافة المرنة تسرع من عمليات التنفيذ وتحسن رضا الموظفين. | لم تُدرس الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على بيئة العمل السعودية بشكل محدد، لذلك الدراسة تضيف السياق المحلي. |
| دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص    | 2019      | مقارنة بين بيئة العمل في القطاعين وتأثير الثقافة على الإنتاجية والمشاريع، وأظهرت نتائج متفاوتة حسب طبيعة التنظيم الداخلي.                             | تركزت الدراسة تفاصيل محددة عن المشاريع في المستشفيات والمؤسسات السعودية، وهو ما تضيفه الدراسة.             |
| دراسة الفعالية التنظيمية وتأثير الثقافة | 2018      | ركزت على العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي، ووجدت أن الثقافة الإيجابية تقلل من مقاومة التغيير وتحسن تنفيذ المشاريع.                       | لم تتطرق الدراسة للفروق بين المستشفيات الخاصة والعامة في السعودية، ما يجعل الدراسة فريدة في هذا الجانب.    |

رسم توضيحي 2

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- العينة والمنهجية (من الملف الثاني)
- المقارنة بين مستشفى سليمان الحبيب والحرس الوطني
- التحليل والنتائج
- الملاحظات من الواقع
- الخلاصة من المقارنة



رسم توضيحي 3

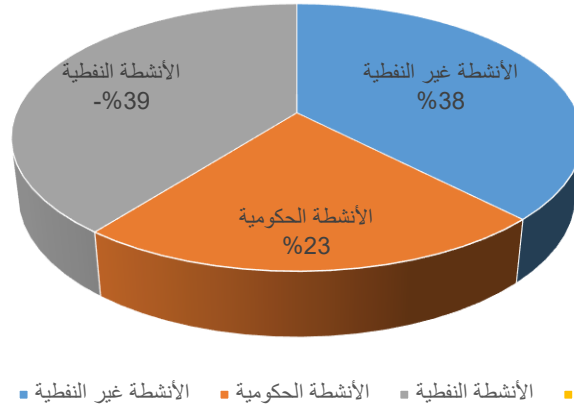
## الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

- الخاتمة مرتبطة برؤية 2030
- أبرز التوصيات العملية للقطاعين
- مقترحات لأبحاث مستقبلية

## • نمو الناتج المحلي الإجمالي

النمو السنوي: حقق الاقتصاد السعودي نموًا بنسبة 1.3% في عام 2024 مقارنة بالعام السابق، مدفوعًا بارتفاع الأنشطة غير النفطية بنسبة 4.3% والأنشطة الحكومية بنسبة 2.6%، في حين انخفضت الأنشطة النفطية بنسبة 4.5%.

الاقتصاد السعودي في عام 2024



رسم توضيحي 4

## • المشاريع الوطنية الكبرى

**قطار الرياض:** افتتح خادم الحرمين الشريفين مشروع قطار الرياض بتكلفة إجمالية بلغت 25 مليار دولار، ويتكامل مع مشروع حافلات الرياض، بأطوال تبلغ 1900 كيلومتر .

**الاستراتيجية الوطنية لاستدامة البحر الأحمر:** أطلق ولي العهد الاستراتيجية التي تهدف لحماية النظام البيئي وتعزيز التحول نحو الاقتصاد الأزرق، مع استهداف زيادة المناطق المحمية إلى 30% بحلول عام 2030 وتعزيز الطاقة المتجددة لتصل إلى 50% من مزيج الطاقة الوطني .

## • دور القطاع الخاص

**الاستثمار الأجنبي المباشر:** بلغت قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة إلى اقتصاد المملكة في 2024 نحو 77.6 مليار ريال، مما يعكس جاذبية البيئة الاستثمارية وثقة القطاع الخاص فيها .

**صندوق الاستثمارات العامة:** حقق الصندوق نموًا بنسبة 19% في أصوله المُدارة لتبلغ 3.42 تريليون ريال بنهاية عام 2024، مع ارتفاع إجمالي الإيرادات بنسبة 25%، مما يعزز مكانته كأحد أكبر صناديق الثروة السيادية في العالم

تمويل الشركات الناشئة: شهد عام 2024 زيادة التمويل الموجه للشركات الناشئة، حيث بلغت استثمارات الشركات الناشئة السعودية 1.5 مليار ريال في النصف الأول من 2024، مما يعكس دعم الحكومة للابتكار وريادة الأعمال .

- رؤية السعودية 2030
- تستمر المملكة في تنفيذ رؤية 2030، التي تركز على:
  - تنويع مصادر الدخل: من خلال تطوير قطاعات جديدة مثل السياحة، اللوجستيات، والصناعات التحويلية.
  - تمكين القطاع الخاص: من خلال تحسين البيئة التشريعية وجذب الاستثمارات.
  - تحسين جودة الحياة: من خلال برامج ومبادرات تُعنى بقطاعات مثل الصحة العامة، الإسكان، الثقافة، والترفيه .

#### الملاحق:

- أخلاقيات البحث العلمي (من الملف الثالث)
- الجداول والرسوم البيانية

#### قائمة المراجع:

- <https://qadha.org.sa/ar/books/240> (23-22)
- <https://www.sahalfirm.com/blog/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A>
- <https://corporate-lawyer.org/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86->

- %D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-  
%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-  
%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-  
/D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88
- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، صفحة (33-34).
  - الشهري، م. (2024). تأثير الثقافة على الثقافة التنظيمية - دراسة حالة المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لريادة الأعمال، (ص1-2).
  - (المجلة الدولية لريادة الأعمال) مارانيا، ٢٠١٠ (ص2).
  - : <https://mawdoo3.com> /تعريف\_الثقافة\_التنظيمية (ص1).
  - <https://mawdoo3.com> /مفهوم\_الثقافة\_التنظيمية (ص1).
  - <https://www.sahalfirm.com/blog> الفرق بين القطاع العام والخاص في النظام السعودي (ص2-4-5-6-7-1).
  - (شاين، ٢٠١٠).
  - (ليفينسون، ٢٠٠٧).
  - حكيم ي.م. (2022) المجلة الدولية لريادة الأعمال (ص1).
  - (تشارلز وغاريث، ٢٠٠١).
  - (مشاشي، لير، وسافاج، 2018).
  - (الحداد وكوتنور، 2015).
  - عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، صفحة (17).
  - الثقافة -التنظيمية/ <https://bakkah.com/ar/knowledge-center> (ص1-2).
  - <https://ar.wikipedia.org/wiki> /ثقافة\_تنظيمية (ص1) (2024).
  - <https://corporate-lawyer.org> /الفرق-بين-القطاع-العام-والخاص-في-السعود (ص2-3) (2025).
  - فولتون (2005).