

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر ثقافة المنظمة على تنفيذ المشاريع بنجاح في المملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

حنين عبدالله خوفاني

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعد ثقافة المنظمة عاملاً مؤثراً وحاسماً في نجاح تنفيذ المشاريع، حيث تُشكل القيم والسلوكيات التنظيمية الإطار الذي يوجّه التعاون والالتزام والاستجابة داخل الفرق. على الرغم من أن العديد من المشاريع تعاني من تجاوز الميزانيات، والتأخير الزمني، وضعف جودة التنفيذ نتيجة ثقافات تنظيمية غير داعمة، إلا أن الصيغة المثالية للثقافة الداعمة لم تنعكس بوضوح في ممارسات المؤسسات الحالية⁽¹⁾.

أظهرت الأدبيات أن وجود ثقافة قائمة على الشفافية والمساءلة يعزز فاعلية فرق المشاريع، كما أن القيم التنظيمية مثل المشاركة والثقة ترتبط إيجابياً بالالتزام الزمني للمشاريع⁽²⁾. كذلك، تبين أن القيادة الداعمة تُسهم في تحسين إدارة المخاطر وزيادة فرص النجاح⁽³⁾. ولكن، معظم هذه الدراسات تركز على التحليل العام، ولم تتعمق في أبعاد ثقافية دقيقة مثل التوجه نحو التعلم أو تقبل التغيير ضمن بيئات سعودية أو خليجية. كما غابت عنها النماذج التحليلية التطبيقية داخل مؤسسات تنفذ مشاريع متعددة التخصصات، مما يستدعي دراسة ميدانية دقيقة⁽⁴⁾.

من جهة أخرى، وُجد في دراسة حديثة بالسعودية أن ثقافة الابتكار ترتبط بتحسين أداء إدارة المشاريع وصياغة سياسات فعالة⁽⁵⁾. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لنماذج تطبيقية تربط بين الثقافة التنظيمية ونجاح مشاريع تقنية أو بنية تحتية في السوق المحلية.

مشكلتنا البحثية إذاً تتمثل في وجود فجوة واضحة بين الفهم العام لأهمية الثقافة التنظيمية وبين تطبيقها الفعلي داخل مؤسسات سعودية تنفذ مشاريع، لا سيما تلك متعددة التخصصات أو التقنية، حيث لا تزال القيم التنظيمية غير مترجمة بشكل واضح إلى أداء مشروعات فعال.

الجمهور المستهدف هم مديري المشاريع، والمخططين الاستراتيجيين، وأصحاب القرار في المؤسسات، الذين يواجهون تحديات تتعلق بتوحيد الرؤية التنظيمية وتحويل الثقافة إلى نتائج ملموسة على الأرض. وعليه، هدف الدراسة هو تحليل أثر ثقافة المنظمة عبر أبعاد مثل القيادة، والتعلم التنظيمي، وتقبل التغيير، على نجاح تنفيذ المشاريع في بيئات سعودية متنوعة. وتهدف الدراسة إلى تقديم نموذج تقييم جاهزية ثقافة المؤسسات لتبني المشاريع بشكل فعال، وتقديم توصيات تسهم في دعم نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة النظرية والتطبيقية في فهم تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع بنجاح، خاصة في بيئة المؤسسات السعودية. إذ تشير الممارسات الميدانية إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في التحديات التي تواجه المشاريع، مثل سوء التنسيق والمقاومة للتغيير، بينما تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات معمقة في هذا المجال.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

في حين أشارت الأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع من حيث تعزيز التعاون، وزيادة الالتزام، وتحسين الاتصال داخل فرق العمل، إلا أن هذه الأبحاث لم تتناول بعمق الأبعاد الدقيقة للثقافة التنظيمية، مثل القيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، وتقبل التغيير، وتأثيرها المباشر على مراحل تنفيذ المشروع. كما أن الأدبيات ركزت في الغالب على بيئات أعمال غير عربية أو ضمن قطاعات صناعية أو خدمية عامة، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على السياقات الخليجية أو السعودية. كذلك، فإن قلة الدراسات التي دمجت بين التحليل النظري والنموذج التطبيقية ضمن سياق إدارة المشاريع يُعد فجوة معرفية قائمة، تستدعي التوسع فيها من خلال دراسات أكثر ارتباطاً بالبيئة التنظيمية المحلية.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

لقد بحثت الدراسات التجريبية أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات، وعلى بعض مؤشرات النجاح مثل رضا الموظفين أو تحسين التواصل الداخلي، وركزت على الثقافة بوصفها إطاراً عاماً يدعم السلوك المؤسسي. كما تناولت بعض الأبحاث كيفية تأثير الثقافة على مستويات القيادة أو التغيير التنظيمي. ومع ذلك، يُلاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع على أرض الواقع، لا سيما في البيئة السعودية، حيث تختلف طبيعة التحديات والممارسات. كما أن الدراسات التطبيقية غالباً ما تُهمل قياس أثر الثقافة التنظيمية على مؤشرات المشروع الرئيسية (مثل الوقت، التكلفة، الجودة)، أو تقديم أدوات تقييم عملية لمدى جاهزية المؤسسات من الناحية الثقافية لاحتضان وتنفيذ المشاريع. بناءً على ما تم تناوله من فجوات نظرية وتطبيقية، يهدف هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيس: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، وتقبل التغيير) على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من تركيزه على فهم دور ثقافة المنظمة في نجاح تنفيذ المشاريع، وهو جانب غالباً ما يتم تجاهله رغم تأثيره الكبير على الأداء المؤسسي. ويهدف إلى تقديم معرفة تساعد في تحسين نتائج المشاريع على المستويين النظري والتطبيقي، مما يجعل هذا البحث ذا فائدة مزدوجة للباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في أدبيات إدارة المشاريع، من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع بشكل مباشر. ففي حين أشارت الأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين بعض عناصر الثقافة، مثل الشفافية أو القيادة، وبين أداء الفرق داخل المؤسسات، إلا أن هذه الأبحاث غالباً ما كانت عامة أو لم تتناول العلاقة في سياقات محلية، أو ركزت فقط على بيئات خدمية أو صناعية دون التوسع في مشاريع ذات طبيعة متغيرة أو معقدة. تعتمد هذه الدراسة على أساس نظري يدمج مفاهيم الثقافة التنظيمية بنماذج إدارة المشاريع، مع التركيز على أبعاد مثل: القيادة التحويلية، تقبل التغيير، التعلم التنظيمي، والمشاركة، وهي عناصر لم تُتناول بعمق في أدبيات عربية أو خليجية. ومن خلال بناء نموذج تحليلي موجه، يمكن استخدام نتائج البحث لتوسيع الأطر النظرية الحالية، وإعادة توجيه اهتمام الباحثين إلى أهمية الثقافة كعامل حاسم في تفسير نجاح أو فشل المشاريع، وليس فقط كخلفية تنظيمية..

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة أداة عملية تساعد المؤسسات، ومديري المشاريع، والمستشارين في تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ مشاريعهم.

فهي تقدم رؤى يمكن استخدامها في:

١. تحسين سياسات واستراتيجيات المشاريع بما يتلاءم مع البيئة الثقافية الداخلية.
٢. تحديد الفجوات السلوكية والتنظيمية التي قد تعيق تنفيذ المشاريع.
٣. تعزيز جاهزية المؤسسة من خلال تطوير ثقافة تدعم الالتزام، التعاون، والاستجابة السريعة للتحديات.

٤. دعم صناع القرار في صياغة مبادرات إدارية تضمن مواءمة الثقافة مع أهداف المشاريع التنظيمية.

وبالتالي، تساعد نتائج هذه الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية ورفع فرص نجاح المشاريع، خاصة في المؤسسات السعودية التي تواجه تحديات تنظيمية وثقافية تؤثر على جودة تنفيذ المشاريع ونتائجها.

١,٤. أسئلة البحث

١,٤,١. سؤال البحث الرئيسي

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، وتقبل التغيير) على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية؟

١,٤,٢. أسئلة البحث الفرعية

١. ما مدى تأثير القيادة التحويلية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع؟
٢. كيف يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية؟
٣. ما الدور الذي يلعبه تقبل التغيير في رفع فرص نجاح المشاريع؟
٤. ما العلاقة بين مستوى التمكين الثقافي داخل المنظمة وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع؟
٥. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال والتعاون بين فرق المشاريع؟

١,٥. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة المنظمة بأبعادها المختلفة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل تأثير القيادة التحويلية كأحد مكونات الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع.
٢. تقييم دور التعلم التنظيمي في تحسين كفاءة العمل ضمن فرق المشاريع.
٣. دراسة مدى تأثير تقبل التغيير داخل المؤسسة على الالتزام بمخرجات المشروع.

٤. استكشاف العلاقة بين مستوى التمكين الثقافي والتعاون بين الفرق خلال دورة حياة المشروع.
٥. تحديد أثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال والتنسيق بين أعضاء فرق العمل في المشاريع.
٦. تقديم توصيات عملية للمؤسسات السعودية لتعزيز جاهزيتها الثقافية لنجاح تنفيذ المشاريع.

١,٦. فرضيات البحث

١,٦,١. الفرضية الرئيسية

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية.

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية.

١,٦,٢. الفرضيات الفرعية:

١. H_{01} : لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على فعالية تنفيذ المشاريع.
٢. H_{11} : يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على فعالية تنفيذ المشاريع.
٣. H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة بين التعلم التنظيمي ونجاح تنفيذ المشاريع.
٤. H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة بين التعلم التنظيمي ونجاح تنفيذ المشاريع.
٥. H_{03} : لا يؤثر تقبل التغيير بشكل معنوي على كفاءة تنفيذ المشاريع.
٦. H_{13} : يؤثر تقبل التغيير بشكل معنوي على كفاءة تنفيذ المشاريع.
٧. H_{04} : لا توجد علاقة بين التمكين الثقافي وجودة التعاون بين فرق المشاريع.
٨. H_{14} : توجد علاقة بين التمكين الثقافي وجودة التعاون بين فرق المشاريع.
٩. H_{05} : لا تؤثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال داخل فرق المشاريع.
١٠. H_{15} : تؤثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال داخل فرق المشاريع.

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
- المتغير التابع: نجاح تنفيذ المشاريع
- والأبعاد الفرعية (كمتغيرات مستقلة جزئية):
- القيادة التحويلية
- التعلم التنظيمي
- تقبل التغيير
- التمكين الثقافي
- الاتصال الفعال

نموذج البحث المفاهيمي (كتابة وصفية):

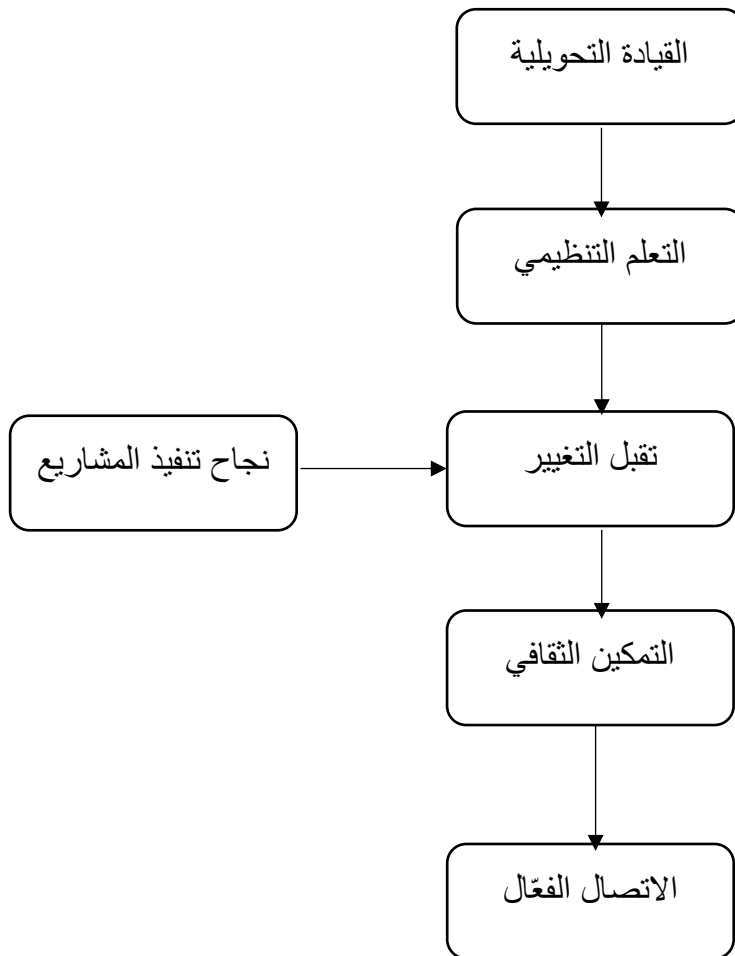
يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من متغير رئيسي مستقل هو الثقافة التنظيمية، والذي يُقاس من خلال خمسة أبعاد فرعية:

١. القيادة التحويلية
٢. التعلم التنظيمي
٣. تقبل التغيير
٤. التمكين الثقافي
٥. الاتصال الفعال

ويفترض أن تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر على المتغير التابع وهو نجاح تنفيذ المشاريع، والذي يُقاس من خلال مؤشرات مثل:

- الالتزام الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة التنفيذ
- رضا أصحاب المصلحة

نموذج البحث المفاهيمي



قائمة المراجع

١. دراسة متنوعة دوليًا تربط العوامل الثقافية بالتحديات التشغيلية للمشاريع.
٢. الشهري (٢٠١٨) – العلاقة بين الشفافية والمساءلة وفعالية فرق المشاريع.
٣. الخالد وعبد الله (٢٠٢٠) – أثر القيادة التنظيمية في إدارة المخاطر.
٤. دراسة Liu et al (٢٠٢٥) – نقص الدراسات التطبيقية الدقيقة لأبعاد الثقافة.
٥. دراسة سعودية حديثة حول ثقافة الابتكار وأثرها على أداء إدارة المشاريع.
٦. Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). John Wiley & Sons.
٧. Turner, J. R. (2020). The role of culture in successful project management. International Journal of Project Management, 38(7), 442–451.
٨. Nguyen, T. T., & Mohamed, S. (2018). Organizational culture and its impact on project performance in developing countries. International Journal of Managing Projects in Business, 11(3), 638–662.
٩. Al-Sawai, A. M. (2020). The influence of organizational culture on project implementation success: Evidence from the Middle East. Journal of Organizational Change Management, 33(4), 785–802.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0321>
١٠. Alzahrani, J., & Egbu, C. (2019). Factors affecting organizational culture and their impact on project performance in Saudi Arabia. Built Environment Project and Asset Management, 9(5), 609–623.
<https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2018-0120>

- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). .١١
John Wiley & Sons
- Turner, J. R. (2020). The role of culture in successful project .١٢
management. International Journal of Project Management, 38(7), 442–
451. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.10.004>
- Nguyen, T. T., & Mohamed, S. (2018). Organizational culture and its .١٣
impact on project performance in developing countries. International
Journal of Managing Projects in Business, 11(3), 638–662.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>