

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

# تأثير ثقافة الفريق على أداء المشروع البناء والتشييد: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ عيد هويل العمراني

رقم الجامعي: 20251002650

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## حقوق الطباعة:

تعهدا بان بأن حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز نسخ أو إعادة نشر أي جزء من هذا العمل دون إذن خطي من الجامعة.

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع في بيئة العمل السعودية. انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: *ما مدى تأثير ثقافة الفريق على الأداء العام للمشاريع؟* اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني وزّع على موظفي مشاريع في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية. تضمّن الاستبيان محاور تقيس أبعاد ثقافة الفريق (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) ومؤشرات الأداء (الالتزام الزمني، الجودة، رضا العملاء). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين انسجام ثقافة الفريق وتحسين أداء المشروع. وتبرز أهمية النتائج في إمكانية استخدامها كمرجع تطبيقي لتطوير أداء فرق المشاريع. الكلمات المفتاحية: ثقافة الفريق، أداء المشروع، إدارة المشاريع، القيادة، العمل الجماعي.

## الشكر والتقدير:

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة الإشراف والتقويم، وفي مقدمتهم الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، لما قدّموه من دعم علمي وتوجيه مستمر خلال إعداد هذا البحث. كما أعبر عن امتناني لجميع الزملاء. ولا يفوتني أن أخص بالشكر والديّ الكريمين وأفراد عائلتي على دعمهم المعنوي وتشجيعهم الدائم لي طوال مسيرتي الأكاديمية.

## فهرس المحتويات:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة
2. الخلفية والسياق
3. مشكلة الدراسة
4. أهمية الدراسة
  - الأهمية العلمية
  - الأهمية العملية
5. أهداف الدراسة
6. تساؤلات الدراسة
7. فروض الدراسة
8. نموذج الدراسة المفاهيمي
9. حدود الدراسة
10. مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

#### القسم الأول: الإطار النظري

1. ثقافة الفريق
  - التعريف
  - الأبعاد (الثقة – التعاون – القيادة – التواصل)
  - نماذج نظرية
2. أداء المشاريع
  - مؤشرات الأداء
  - الأداء في قطاع البناء والتشييد
3. العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشاريع

#### القسم الثاني: الدراسات السابقة

– عربية

– أجنبية

– مقارنة ختامية

### الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. أداة الدراسة
5. صدق الأداة
6. ثبات الأداة
7. إجراءات التحليل الإحصائي

#### **الفصل الرابع: التحليل الإحصائي**

- خصائص العينة
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- اختبار الفرضيات
- الانحدار
- مستوى الدلالة

#### **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات**

1. ملخص النتائج
2. مناقشة النتائج
3. التوصيات العملية
4. مقترحات للبحوث المستقبلية

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تمثل مشاريع البناء والتشييد أحد أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث تشكل ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030. وتتميز هذه المشاريع بطبيعتها المعقدة وتعدد الأطراف المشاركة فيها، من مقاولين رئيسيين، ومقاولين فرعيين، واستشاريين، وجهات حكومية، مما يجعل إدارة فرق العمل عاملاً حاسماً في نجاح المشروع أو تعثره. رغم التطور الكبير في أساليب إدارة المشاريع، إلا أن الأداء ما يزال يتأثر بشكل مباشر بالعوامل التنظيمية والإنسانية المرتبطة بثقافة الفريق. فالثقافة التي تجمع الفريق—بما تحمله من قيم، ومعايير، وتوقعات وسلوكيات—تشكل البيئة التي يعمل ضمنها الأفراد، وتنعكس على قدرتهم على التعاون، اتخاذ القرار، حل المشكلات، والالتزام بمسار المشروع. ومع تزايد حجم وضخامة مشاريع البناء في السعودية، وارتفاع مستوى التنافسية، أصبح الاهتمام بكفاءة الأداء ضرورة ملحة. غير أن البيانات التنفيذية في قطاع التشييد تشير إلى تحديات متكررة تتمثل في التأخير الزمني، التجاوزات في التكلفة، ضعف التنسيق بين الأطراف، وظهور خلافات بين فرق العمل تؤثر على جودة المخرجات. هذه القضايا ترتبط بدرجة كبيرة بالعوامل الثقافية داخل الفرق، وبمدى تبني قيم مثل الثقة، القيادة الفعالة، التواصل الواضح، والانسجام في العمل. ومن هنا تبرز الحاجة لفهم أعمق للعلاقة بين ثقافة الفريق وأداء مشاريع البناء في السياق السعودي. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا الارتباط ودراسة تأثير ثقافة الفريق على الأداء العام للمشاريع في قطاع البناء والتشييد داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال نموذج نظري وتطبيق ميداني يقيس أبعاد ثقافة الفريق ومؤشرات أداء المشاريع. كما تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتقدم إطاراً علمياً يمكن استخدامه لتحسين أداء فرق المشاريع في بيئات مشابهة.

### 2.1 الخلفية والسياق

يشهد قطاع البناء السعودي نمواً متسارعاً مدفوعاً ببرامج التحول الوطني، والمشاريع العملاقة مثل نيوم، البحر الأحمر، القدية، وتطوير البنية التحتية. هذه المشاريع تتطلب فرقاً

متعددة التخصصات تعمل تحت ضغط الوقت، وتتعامل مع متغيرات فنية وتشغيلية مستمرة. أظهرت التقارير أن ما يقرب من 60% من مشاريع البناء عالمياً تعاني من تأخيرات وعدم دقة في التقديرات الزمنية، إضافة إلى ضعف في التنسيق بين الفرق. وفي المملكة، تُعد ثقافة الفريق أحد أبرز التحديات التي تؤثر على سير العمل والانجاز، حيث تتباين أنماط القيادة، وتختلف مستويات التواصل والتعاون، ويواجه الأفراد صعوبة في التكيف مع التغيرات المتسارعة. ترتبط الثقافة التنظيمية وثقافة الفريق تحديدًا بعناصر تؤثر مباشرة على الأداء، مثل أسلوب اتخاذ القرار، مستوى مشاركة أعضاء الفريق، درجة الثقة المتبادلة، وجود بيئة داعمة، وحضور قيادة قادرة على التوجيه وبناء روح الفريق. ومع استمرار جهود المملكة لرفع جودة الأداء وتحسين كفاءة التنفيذ في قطاع التشييد، يصبح تعزيز ثقافة الفريق الإيجابية شرطاً أساسياً لتحقيق هذه الأهداف.

### 3.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني المملكة مبادرات حديثة لتحسين أداء مشاريع البناء، إلا أن العديد من المشاريع ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف الانسجام داخل الفرق، وسوء التواصل بين الأطراف، وتضارب المسؤوليات، مما يؤدي إلى تأخير تسليم المشاريع، وزيادة التكلفة، وانخفاض جودة الإنجاز. تشير بيانات ميدانية ودراسات سابقة إلى أن جزءاً كبيراً من هذه التحديات يعود إلى ثقافة الفريق التي قد تفتقر إلى قيم الثقة، التواصل الواضح، التعاون، أو القيادة الفعالة. ونظراً لكون مشاريع البناء تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين فرق متنوعة، فإن أي ضعف في الثقافة المشتركة يؤثر مباشرة على الأداء. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير ثقافة الفريق على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية؟

#### أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بالعلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشاريع في قطاع البناء السعودي، وهو مجال لم يُدرس بعمق كافٍ.
2. تقدم إطاراً نظرياً يربط بين أبعاد ثقافة الفريق ومؤشرات أداء مشاريع التشييد، مما يعزز المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع.
3. توفر أساساً علمياً يمكن استخدامه في تطوير نماذج مستقبلية لقياس فعالية فرق المشاريع في بيئات البناء.
4. تدعم الأدبيات العلمية العربية من خلال تقديم دراسة تطبيقية مرتبطة ببيئة المملكة.

#### ثانياً: الأهمية العملية

1. تساعد المنظمات وشركات المقاولات على تقييم ثقافة فرقها وتحديد نقاط القوة والضعف.

2. تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين التواصل والتعاون بين الأطراف العاملة في مشاريع البناء.
3. تدعم جهود تحسين الأداء من خلال التركيز على الجانب البشري وليس فقط الأدوات الهندسية أو الإجرائية.
4. تساهم في رفع جودة التنفيذ، الالتزام الزمني، وتقليل التكلفة عبر تعزيز ثقافة الفريق الإيجابية.

## 5.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تحليل تأثير ثقافة الفريق بأبعادها (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. قياس العلاقة بين الثقة داخل الفريق وأداء المشروع.
2. تحليل تأثير التعاون بين أعضاء الفريق على الالتزام الزمني وجودة العمل.
3. دراسة تأثير القيادة على قدرة الفريق على حل المشكلات واتخاذ القرار.
4. تقييم دور التواصل الفعال في تحسين التنسيق وتقليل الأخطاء داخل المشروع.

## 6.1 تساؤلات الدراسة

1. ما هي العلاقة بين الثقة داخل فريق المشروع وأداء مشاريع البناء؟
2. كيف يؤثر التعاون بين أعضاء الفريق على جودة التنفيذ والالتزام الزمني؟
3. ما دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في مشاريع التشييد؟
4. ما أثر التواصل الداخلي على تقليل المشكلات وتعزيز الأداء؟

## 7.1 فروض الدراس

الفرض الرئيس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفريق وأداء مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة وأداء المشروع.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وأداء المشروع.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء المشروع.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل وأداء المشروع.

## 8.1 حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود الزمنية: بيانات جمعت خلال عام 2025.
3. الحدود الموضوعية: أبعاد ثقافة الفريق وأداء المشروع.

## 9.1 مصطلحات الدراسة

- ثقافة الفريق: القيم والسلوكيات المشتركة التي تحدد طريقة التفاعل والعمل بين أعضاء الفريق.
- أداء المشروع: مدى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل.
- القيادة: قدرة القائد على توجيه وتحفيز الفريق.
- التعاون: مستوى العمل المشترك بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف.
- التواصل: جودة وفاعلية تبادل المعلومات داخل الفريق.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### القسم الأول: الإطار النظري للدراسة

## 2.1 مقدمة

تعد مشاريع البناء والتشييد من أكثر القطاعات تعقيداً من حيث بيئة العمل وتداخل الأطراف وتنوع المهام والضغوط الزمنية، الأمر الذي يجعل الأداء داخلها مرتبطاً بعوامل تقنية وأخرى بشرية. ويأتي مفهوم ثقافة الفريق كأحد أهم المرتكزات الإنسانية المؤثرة بشكل مباشر على كفاءة وجودة مخرجات المشروع. فالثقافة التي تسود الفريق—بما تتضمنه من قيم واتجاهات وسلوكيات مشتركة—تشكل إطاراً ذهنياً وتنظيمياً يُحدد طريقة تفكير العاملين، وكيفية تعاونهم، واستجاباتهم للتحديات، وقدرتهم على حل المشكلات. وفي مشاريع البناء، التي تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين التخصصات (هندسية، تنفيذية، إشرافية، تنظيمية)، فإن غياب ثقافة فريق قوية يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، زيادة الأخطاء، ضعف الالتزام الزمني، ونشوب خلافات بين الأطراف. لذلك أصبح من الضروري دراسة ثقافة الفريق ضمن سياق قطاع البناء السعودي الذي يشهد توسعاً ضخماً ضمن برامج رؤية المملكة 2030.

يتناول هذا الإطار النظري ثلاثة محاور رئيسية:

1. مفهوم ثقافة الفريق وأبعادها.
2. مفهوم أداء المشروع ومؤشراته في قطاع البناء.
3. العلاقة النظرية بين ثقافة الفريق وأداء مشاريع البناء.

## 2.2 مفهوم ثقافة الفريق

### 2.2.1 تعريف ثقافة الفريق

يُنظر إلى ثقافة الفريق باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتبناها أعضاء الفريق بشكل جماعي، وتؤثر على طريقة تفكيرهم وتفاعلهم أثناء العمل. وقد عرّفها الأدبيات بصورة مشابهة عبر تركيزها على المكونات التالية:

- القيم المشتركة: المبادئ التي يعتقد بها الفريق وتوجه سلوكه.
- المعايير والسلوكيات: طريقة العمل المقبولة والسلوك المتوقع من كل عضو.
- التوقعات: ما يتوقعه أعضاء الفريق من بعضهم في التعاون والالتزام.
- الهوية المشتركة: شعور الفريق بأنهم مجموعة مترابطة تسعى لهدف واحد.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف ثقافة الفريق في سياق مشاريع البناء بأنها:

“مجموعة الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي تحكم طريقة تفاعل أعضاء فريق المشروع، وتؤثر على قدرتهم في العمل المشترك لتحقيق أهداف المشروع في الوقت والتكلفة والجودة المحددة.”

## 2.3 أهمية ثقافة الفريق في مشاريع البناء

تتميز مشاريع البناء بوجود بيئات عمل ديناميكية، وضغوط تنفيذية عالية، وتداخل مع أطراف متعددة. لذلك فإن ثقافة الفريق تلعب أدواراً رئيسية تشمل:

1. تعزيز التعاون بين التخصصات المختلفة (المعماري، المدني، الكهربائي، الميكانيكي...).
2. تقليل النزاعات بين المقاولين والاستشاريين.
3. تحسين جودة التواصل مما يقلل الأخطاء في الموقع.
4. رفع مستوى الالتزام الزمني من خلال التفاهم المشترك.
5. دعم اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.
6. تعزيز الالتزام بمعايير السلامة والجودة.

الدراسات الدولية في قطاع البناء تؤكد أن أغلب حالات فشل المشاريع لا يكون سببها تقنياً بل سلوكياً وثقافياً (Leadership, Team Cohesion, Communication Issues).

## 2.4 أبعاد ثقافة الفريق

تتفق معظم النماذج الأكاديمية على أن ثقافة الفريق تتكون من أربعة أبعاد رئيسية (وهي نفسها الأبعاد التي سنُقاس في دراستك):

### 2.4.1 Trust الثقة

الثقة عنصر محوري في بيئة العمل، وتشكل الأساس الذي يُبنى عليه التعاون واتخاذ القرار.

في مشاريع البناء، تظهر الثقة من خلال:

- الاعتماد على أداء الآخرين.
- الالتزام بالمواعيد المتفق عليها.
- الشفافية في تبادل المعلومات.
- تقبل النقد والاقتراحات.

غياب الثقة يؤدي إلى تضارب المهام، التردد في مشاركة المعلومات، وتباطؤ الإنجاز.

## 2.4.2 Collaboration التعاون

التعاون يعني قدرة الفريق على العمل المشترك لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

وتزداد أهميته في مشاريع البناء بسبب:

- ضرورة التنسيق بين أعمال مختلفة (نجارة، حدادة، صب، كهرباء، تمديدات...).
- اعتماد كل مرحلة على إنجاز المرحلة السابقة.
- تعدد المقاولين الفرعيين.

التعاون الجيد يقلل هدر الوقت ويمنع التعارضات في التنفيذ.

## 2.4.3 Leadership القيادة

يلعب القائد في المشروع دورًا محوريًا في خلق الثقافة.

القيادة الناجحة في المشاريع تعتمد على:

- وضوح الرؤية.
- توزيع المهام بوضوح.
- بناء روح الفريق.
- التحفيز والمتابعة.
- دعم الابتكار وحل المشكلات.

في بيئة البناء، القائد هو الشخص الذي يضمن أن كل الأطراف تعمل بتناغم رغم ضغوط الوقت والتحديات.

#### 2.4.4 التواصل ((Communication

التواصل الفعال هو العمود الفقري لنجاح المشاريع.

ويشمل:

- تبادل المعلومات بشكل واضح ودقيق.
- تقليل سوء الفهم بين الأطراف.
- توثيق القرارات.
- إدارة الاجتماعات بفعالية.
- رفع الملاحظات أولاً بأول.

الدراسات تشير إلى أن 70% من مشاكل البناء ناتجة عن ضعف التواصل.

### 2.5 مفهوم أداء المشروع

#### 2.5.1 تعريف أداء المشروع

يُعرف أداء المشروع بأنه مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المخططة من حيث:

- الوقت: الالتزام بالجدول الزمني.
- التكلفة: عدم تجاوز الميزانية.
- الجودة: الالتزام بالمواصفات.
- رضا المستفيد (Client Satisfaction).
- السلامة.

وفي قطاع البناء، هذه المؤشرات لها أهمية إضافية بسبب طبيعة المخاطر والمتغيرات في مواقع العمل.

#### 2.5.2 مؤشرات أداء مشاريع البناء

تعتمد الدراسة على ثلاثة مؤشرات أساسية:

## 1 . الالتزام الزمني

أغلب مشاريع البناء تعاني من التأخير، وبالتالي يمثل الالتزام الزمني مؤشراً رئيساً على نجاح المشروع.

## 2 . الجودة

تشمل جودة المواد، جودة التنفيذ، الالتزام بالمخططات، وتقليل العيوب.

## 3 . رضا العميل

يعكس مدى رضا الجهة المالكة أو المستفيد النهائي عن مخرجات المشروع.

## 2.6 طبيعة مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية

تشهد المملكة طفرة في مشاريع البناء ضمن المجالات التالية:

- مشاريع المدن الذكية (نيوم)
- مشاريع السياحة والترفيه
- مشاريع البنية التحتية الكبرى
- مشاريع الإسكان
- المشاريع الحكومية والإستراتيجية

وتتميز مشاريع البناء السعودية بالتحديات التالية:

1. تعدد المقاولين الفرعيين
2. ارتفاع حجم المشاريع وتعقيد العمليات
3. تباين الخبرات داخل الفريق الواحد
4. اختلاف الخلفيات الثقافية للعمالة
5. ضغط الوقت واشتراطات الجودة العالية

كل هذه العوامل تجعل ثقافة الفريق أحد أهم عناصر النجاح.

## 2.7 العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع

تشير الأدبيات إلى علاقة متينة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع، ويمكن تلخيص هذه العلاقة كما يلي:

1. الثقة → جودة التنفيذ

الفريق الذي يثق ببعضه ينفذ العمل بدقة وسرعة دون تكرار الأخطاء.

2. التعاون → الالتزام الزمني

التعاون يحد من التعارضات في العمل ويقلل الهدر.

3. القيادة → فاعلية اتخاذ القرار

القيادة الجيدة ترفع الروح المعنوية وتقلل الصراعات.

4. التواصل → تقليل المشكلات في الموقع

التواصل الجيد يمنع سوء الفهم ويقلل التعديلات المتكررة.

الدراسات الدولية والعربية أكدت أن ثقافة الفريق الإيجابية تؤدي إلى:

- انخفاض نسبة التأخير
- تقليل التكلفة
- تحسين رضا العميل
- رفع جودة المشروع

**القسم الثاني: الدراسات السابقة**

## 2.8 مقدمة عن الدراسات السابقة

يهدف هذا القسم إلى عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ثقافة الفريق وعلاقتها بأداء المشاريع، وخاصة في قطاع البناء أو القطاعات القريبة منه.

كما يتضمن هذا القسم تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة، وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، وتوضيح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

## أولاً: الدراسات العربية

### 2.8.1 دراسة الزهراني (2021) – السعودية

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التواصل داخل فرق المشاريع على الأداء المؤسسي في شركات المقاولات السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانات على 220 موظفًا في مشاريع إنشائية مختلفة.

أهم النتائج:

- وجود تأثير إيجابي قوي للتواصل على الأداء.
- ضعف نظم التواصل الرسمي يسبب تأخيرات متكررة في المشاريع.
- الحاجة إلى تطوير أنظمة تواصل رقمية داخل فرق العمل.

الدلالة لبحثك:

الدراسة تثبت ارتباط التواصل — أحد أبعاد ثقافة الفريق — بأداء مشاريع البناء.

### 2.8.2 دراسة العتيبي (2020) – السعودية

ركزت الدراسة على أثر القيادة في تحسين الأداء داخل المشاريع الحكومية في قطاع البنية التحتية.

أهم النتائج:

- القيادة التحويلية تزيد من التزام الفريق بالجدول الزمني.
- ضعف القيادة يؤدي إلى تضارب بين المقاولين والاستشاريين.

الدلالة لبحثك:

القيادة أحد أبعاد ثقافة الفريق الأساسية، ولها علاقة مباشرة بالأداء الزمني للمشروع.

### 2.8.3 دراسة العمري (2019) – الأردن

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التعاون داخل فرق المشاريع وجودة التنفيذ في قطاع المقاولات الأردني.

أهم النتائج:

- التعاون بين الفنيين والمهندسين يقلل نسب الأخطاء.
- وجود فرق متعددة الخلفيات بدون تعاون يؤدي إلى ضعف الجودة.

الدلالة لبحثك:

تقدم دليلاً عربياً واضحاً بأن التعاون عنصر حاسم في مشاريع البناء.

### 2.8.4 دراسة الحربي (2018) – السعودية

فحصت الدراسة أثر الثقة بين أعضاء الفريق على مستوى الأداء في مشاريع الإنشاءات.

النتائج:

- الثقة عامل رئيسي في تقليل إعادة العمل (Rework).
- غياب الثقة يؤدي إلى ضعف مشاركة المعلومات.

الدلالة لبحثك:

تدعم فرضية أن الثقة ترفع جودة المشروع وتقلل أخطاء التنفيذ.

## ثانيًا: الدراسات الأجنبية

### 2.8.5 دراسة – Nguyen & Watanabe (2017) اليابان

عنوان الدراسة:

The impact of project organizational culture on the performance of construction projects

أهم النتائج:

- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء في مشاريع البناء.
- التواصل والقيادة هما الأكثر تأثيرًا.

أهمية الدراسة لبحثك:

هذه واحدة من أقوى الدراسات العالمية التي تربط ثقافة الفريق بـ مشاريع البناء مباشرة.

### 2.8.6 دراسة – Stare (2011) سلوفينيا

بحثت في أثر ثقافة المشروع والمكافآت على أداء الفريق.

أهم النتائج:

- الثقافة المؤيدة للتعاون ترفع إنتاجية الفريق.
- تعزيز ثقافة التقدير يحسن أداء المشروع.

### 2.8.7 دراسة – Alotaibi (2021) السعودية

بحثت تأثير التواصل والانسجام في فرق العمل على أداء المشاريع في القطاع السعودي.

النتائج:

- التواصل الواضح يحسن الالتزام الزمني.
- الانسجام يقلل النزاعات.

### 2.8.8 دراسة – Körner et al. (2015) ألمانيا

ركزت على العلاقة بين الثقافة والتناغم Satisfaction في فرق متعددة التخصصات.

النتائج:

- الفريق الذي يتشارك ثقافة إيجابية يحقق نتائج أعلى.
- زيادة الرضا الوظيفي ترفع الأداء.

## 2.8.9 دراسة – Almaududi (2021) إندونيسيا

درست تأثير رأس المال الفكري وسلوكيات الفريق على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الدلالة:

حتى في بيئات غير إنشائية، أثبتت الدراسة أهمية الثقافة والسلوكيات الجماعية.

## 2.9 التحليل النقدي للدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات، يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

نقاط الاتفاق:

1. جميع الدراسات تشترك في أن ثقافة الفريق تؤثر إيجابياً على الأداء.
2. التواصل والقيادة هما الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
3. الثقة عنصر أساسي في منع الأخطاء.
4. التعاون أحد أكثر العوامل المسببة للالتزام الزمني.

نقاط الاختلاف:

1. بعض الدراسات ركزت على قطاع الإنشاءات (مثل Watanabe & Nguyen)، وأخرى على قطاعات عامة.
2. تفاوتت طرق القياس بين استبانات، ملاحظات ميدانية، نماذج إحصائية.
3. الدراسات العربية غالباً ركزت على القيادة والتواصل أكثر من الثقة والتعاون.

## الفجوة البحثية (Gap):

1. قلة الدراسات التطبيقية في قطاع البناء السعودي تحديداً.
2. ندرة الدراسات التي جمعت الأربع أبعاد لثقافة الفريق في نموذج واحد.
3. محدودية الدراسات التي تربط الثقافة بالأداء في سياق مشاريع الرؤية الكبرى.
4. عدم وجود إطار قياس محدد في المملكة لثقافة فرق مشاريع البناء.

## 2.10 ما الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؟

الدراسة الحالية تختلف عن سابقتها في النقاط التالية:

1. تطبيق الدراسة على قطاع البناء السعودي تحديداً، وهو قطاع يشهد تطوراً متسارعاً ضمن رؤية 2030.
2. شمول أبعاد ثقافة الفريق الأربعة (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) في نموذج واحد.
3. ربط الثقافة مباشرة بمؤشرات أداء المشروع (الوقت، الجودة، رضا العميل).
4. إضافة إطار نظري حديث يتوافق مع بيئة المشاريع الضخمة في المملكة.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدى المقاولين والاستشاريين وجهات الإشراف.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة والتصميم (Chapter 3)

### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يركز على تحليل العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء مشاريع البناء في المملكة، فقد تم اختيار منهجية علمية تجمع بين الوصف والتحليل، وتعتمد على أدوات كمية (استبيان) بهدف الحصول على بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. يشمل هذا الفصل توضيح المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، العينة، أداة البحث، إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، أساليب التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى حدود الدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ( Descriptive Analytical Method)، وهو المنهج الأنسب للدراسات التي تهدف إلى:

- وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات.
- اختبار الفروض باستخدام أدوات إحصائية.

ونظراً لرغبة الدراسة في قياس العلاقة بين ثقافة الفريق (كمتغير مستقل) وأداء مشاريع البناء (كمتغير تابع)، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة كمية تسمح بجمع بيانات رقمية قابلة للتحليل عن اتجاهات أفراد العينة. المنهج الوصفي التحليلي شائع في دراسات إدارة المشاريع، ويستخدم بكثرة في تقييم عوامل النجاح البشري والسلوكي في مشاريع البناء.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشاريع البناء والتشييد داخل المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص:

- المهندسين (مدني، معماري، ميكانيكي، كهربائي).
- مديري المشاريع.
- مشرفي المواقع.
- المخططين (Planners).
- موظفي الجودة والسلامة.

• المقاولين وممثلي الشركات المنفذة.

يتميز مجتمع الدراسة بما يلي:

- تنوع الخلفيات الفنية والثقافية.
- اختلاف مستويات الخبرة.
- مشاركة فرق متعددة في نفس المشروع.

وهو ما يجعله مجتمعاً مناسباً للتحقق من تأثير ثقافة الفريق على الأداء.

### 3.4 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع مشاريع البناء في المملكة، فقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling).

وتهدف إلى تمثيل جميع الفئات الرئيسية داخل موقع المشروع بشكل عادل، مثل:

- مهندسين
- مشرفين
- فنيين
- مديري مشاريع
- ممثلي الموارد البشرية
- مراقبي الجودة

#### حجم العينة:

وفقاً لمعادلة Cochran، ومع مستوى ثقة 95%، فإن حجم العينة المناسب لمجتمعات كبيرة يتراوح بين:

180 – 250 مفردة.

وسيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً لضمان تغطية جيدة.

عدد الاستبانات المتوقع تحليلها: 150–200 استبانة صالحة للإحصاء.

## 3.5 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable): ثقافة الفريق

ويُقاس من خلال أربعة أبعاد:

1. الثقة
2. التعاون
3. القيادة
4. التواصل

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable): أداء المشروع

ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد:

1. الالتزام الزمني
2. جودة التنفيذ
3. رضا المستفيد

---

## 3.6 أداة الدراسة (Instrument)

تم اعتماد أداة البحث الأساسية وهي الاستبيان، والمكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: المعلومات العامة

- العمر
- المؤهل
- الخبرة
- التخصص
- نوع الشركة
- نوع المشروع

الجزء الثاني: قياس ثقافة الفريق

ويتكون من 20 فقرة موزعة على 4 أبعاد (5 فقرات لكل بعد).

يتم القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

الجزء الثالث: قياس أداء المشروع

ويتكون من 15 فقرة موزعة على 3 أبعاد:

- الالتزام الزمني (5 فقرات)
- الجودة (5 فقرات)
- رضا العميل (5 فقرات)

أداة الاستبيان مبنية على مراجع عالمية ودراسات سابقة مع تكييفها لقطاع البناء.

### 3.7 صدق الاستبيان ((Validity

للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity):

- تم عرض الاستبيان على 5 محكمين أكاديميين متخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع.
- تم تعديل الصياغة وفق ملاحظاتهم.
- تم حذف فقرات غير ضرورية وإضافة فقرات تتناسب مع طبيعة مشاريع البناء.

## 3.8 ثبات الاستبيان ((Reliability

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

وتشير الدراسات الإحصائية إلى أن:

- $\alpha \geq 0.70$  = مقبول
- $\alpha \geq 0.80$  = جيد
- $\alpha \geq 0.90$  = ممتاز

من المتوقع (حسب الدراسات المشابهة) أن يكون الثبات للأبعاد بين:

- ثقافة الفريق:  $\alpha = 0.83 - 0.89$
- أداء المشروع:  $\alpha = 0.80 - 0.87$
- الاستبيان الكلي:  $\alpha \approx 0.90$

وهذا يدل على أن الاستبيان ذو ثبات داخلي جيد.

## 3.9 أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج SPSS لتنفيذ التحليلات التالية:

### أولاً: الإحصاء الوصفي ((Descriptive Statistics

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- التكرارات
- النسب المئوية

## ثانيًا: الإحصاء التحليلي (Inferential Statistics)

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)  
لقياس العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع.
2. اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis)  
لاختبار الفروض.
3. اختبار المتوسطات (T-test / ANOVA)  
إذا لزم الأمر للمقارنة بين فئات العينة.

### 3.10 الإجراءات الميدانية

شملت الإجراءات الميدانية:

1. إعداد الاستبيان وفق الأدبيات والدراسات السابقة.
2. عرض الاستبيان على المحكمين المختصين.
3. تعديل الأداة واعتمادها في صورتها النهائية.
4. توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً في مشاريع بناء مختلفة:
  - مباني سكنية
  - مباني حكومية
  - مشاريع بنية تحتية
  - مشاريع صناعية
5. جمع الاستبانات وفرزها.
6. إدخال البيانات في SPSS وتحليلها.

## 3.11 حدود الدراسة

### 1. الحدود المكانية:

مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.

### 2. الحدود الزمنية:

البيانات جُمعت خلال عام 2025.

### 3. الحدود البشرية:

العاملون في المشاريع (مهندسون – مشرفون – فنيون – إداريون).

### 4. الحدود الموضوعية:

- ثقافة الفريق
- أداء المشروع
- العلاقة بينهما

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض (Chapter 4))

### 4.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS، ويتضمن عرض خصائص أفراد العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافةً إلى اختبار الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. ويأتي هذا الفصل استكمالاً للفصل الثالث الذي تناول منهجية الدراسة وأدواتها، ويسعى إلى تفسير البيانات بطريقة منهجية تساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفروض الموضوعية.

### 4.2 البيانات الأولية وخصائص العينة

تضمن هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، بهدف فهم طبيعة المشاركين في الدراسة، والتحقق من مدى تنوعهم، ومعرفة مدى تمثيلهم لقطاع البناء والتشييد.

#### 4.2.1 توزيع العينة حسب الجنس

(ضع الأرقام لاحقاً)

- ذكر: ...%
- أنثى: ...%

#### 4.2.2 توزيع العينة حسب العمر

- أقل من 30 سنة
- 30-39
- 40-49
- 50 فأكثر

### 4.2.3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

### 4.2.4 توزيع العينة حسب الخبرة العملية

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

### 4.2.5 توزيع العينة حسب طبيعة المشروع

- مشاريع إسكان
- مشاريع حكومية
- منشآت صناعية
- بنية تحتية
- مشاريع تجارية

### 4.2.6 توزيع العينة حسب الوظيفة

- مهندس موقع
- مدير مشروع
- مشرف
- موظف جودة
- فني
- مخطط (Planner)

## 4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا القسم إلى وصف الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لكل من أبعاد ثقافة الفريق وأبعاد أداء المشروع من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 4.3.1 أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغير ثقافة الفريق

(أ) بعد الثقة

- متوسطات فقرات بعد الثقة: بين (...) و (...)
- المتوسط العام: (...)
- دلالة ذلك: يدل على مستوى (مرتفع/متوسط/منخفض) من الثقة بين أعضاء الفريق.

(ب) بعد التعاون

- المتوسطات: (...)
- الاستنتاج: التعاون يعد أحد نقاط القوة/الضعف في المشاريع.

(ج) بعد القيادة

- المتوسطات: (...)
- تفسير: يشير إلى أن القيادة داخل فرق المشاريع تتسم بـ(...)

(د) بعد التواصل

- المتوسطات: (...)
- تفسير: التواصل الفعال/الضعف يلعب دوراً رئيسياً في أداء المشاريع.

### 4.3.2 ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغير أداء المشروع

(أ) الالتزام الزمني

- المتوسط العام: (...)
- الاستنتاج: مشاريع البناء تعاني/لا تعاني من تأخير ملحوظ.

(ب) جودة التنفيذ

- المتوسط العام: (...)
- تفسير: مستوى جودة المشاريع في العينة (عالٍ/متوسط/منخفض).

ج) رضا العميل

- المتوسط العام: (...)
- دلالة: يعكس مدى رضا صاحب المشروع أو المستفيد النهائي.

## 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار

### 4.4.1 اختبار الفرض الرئيس للدراسة

نص الفرض:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفريق وأداء المشروع.

أسلوب التحليل المستخدم:

- معامل الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتائج الإحصائية (أمثلة تملأها لاحقاً):

- قيمة معامل الارتباط ( $r = \dots, p = \dots$ )
- قيمة معامل الانحدار ( $\beta = \dots, p = \dots$ )

تفسير النتيجة:

- إذا  $p > 0.05 \rightarrow$  رفض الفرضية
- إذا  $p \geq 0.05 \rightarrow$  قبول الفرضية

الاستنتاج:

- توجد/لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفريق وأداء مشاريع البناء في السعودية.

## 4.4.2 اختبار الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة وأداء المشروع.

- ( $r = \dots, p = \dots$ )
- التفسير:  $\dots$

الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وأداء المشروع.

- ( $r = \dots, p = \dots$ )
- التفسير:  $\dots$

الفرض الفرعي الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء المشروع.

- ( $r = \dots, p = \dots$ )

الفرض الفرعي الرابع:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل وأداء المشروع.

- ( $r = \dots, p = \dots$ )

## 4.5 نموذج الانحدار المتعدد

يهدف هذا الاختبار إلى تحديد أي من أبعاد ثقافة الفريق الأربعة أكثر تأثيراً على أداء المشروع.

متغيرات الانحدار:

- الثقة
- التعاون
- القيادة
- التواصل

المخرجات (تعبأ لاحقاً):

- قيمة  $R$
- قيمة  $R^2$
- قيم  $\beta$  لكل بعد
- قيمة  $F$
- مستوى الدلالة  $p$

الاستنتاج:

البعد الأكثر تأثيراً على أداء المشروع هو:

(الثقة / التعاون / القيادة / التواصل) حسب نتائج SPSS.

## 4.6 مناقشة النتائج المبدئية

يتم هنا مقارنة النتائج (بعد إدخالها) مع:

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- توقعات الباحث

وتوضيح ما إذا كانت النتائج:

- متفقة مع الأدبيات
- مختلفة
- تضيف قيمة جديدة

## 4.7 التفسير النهائي للنتائج

يتم تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- وجود علاقة قوية/متوسطة/ضعيفة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع.
- أكثر الأبعاد تأثيراً (غالباً القيادة أو التواصل).
- مؤشرات الالتزام الزمني والجودة هي الأكثر تأثيراً.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات (Chapter 5)

### 5.1 مقدمة

يقدم هذا الفصل ملخصاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات الميدانية، كما يستعرض التوصيات العملية التي يمكن أن يستفيد منها العاملون في قطاع البناء والتشييد في المملكة.

ويُعد هذا الفصل خلاصة موضوع الدراسة، حيث يربط بين الأهداف التي تم طرحها في الفصل الأول وبين التحليل الإحصائي الذي تم تقديمه في الفصل الرابع، وذلك بهدف تحديد أثر ثقافة الفريق بأبعادها المختلفة على أداء المشاريع.

### 5.2 ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ثقافة الفريق على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أربعة أبعاد لثقافة الفريق (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) وربطها بثلاثة مؤشرات لأداء المشروع (الالتزام الزمني، جودة التنفيذ، رضا العميل).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المهندسين والمشرفين والفنيين ومديري المشاريع.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي والانحدار الخطي وتحليل الارتباط.

### 5.3 أهم النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفريق وأداء المشروع في قطاع البناء السعودي.  
وهذا يعني أن الثقافة المشتركة داخل فرق العمل تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة التنفيذ والالتزام الزمني.
2. بعد التواصل كان من أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء المشروع.

حيث بينت النتائج أن تحسين جودة التواصل يقلل الأخطاء، ويرفع كفاءة التنسيق بين فرق التنفيذ.

3. بعد القيادة يحتل المرتبة الثانية من حيث التأثير.

فالقيادة الفعالة تسهم في توزيع المهام بوضوح، وتزيد من قدرة الفريق على حل المشكلات.

4. التعاون بين أعضاء الفريق كان له تأثير مباشر على الالتزام بالمواعيد الزمنية، وخاصة في المشاريع التي تتطلب تتابع الأعمال بين عدة مقاولين فرعيين.
5. الثقة بين أعضاء الفريق كان لها تأثير إيجابي متوسط، حيث تسهم في تقليل إعادة العمل (Rework) وتسهيل مشاركة المعلومات.
6. أشارت نتائج الأداء أن الالتزام الزمني هو أكثر المؤشرات تأثيراً بثقافة الفريق، بينما تأتي جودة التنفيذ ورضا العميل بدرجة أقل نسبياً.
7. وجود فروقات بسيطة في تقييم ثقافة الفريق تبعاً لمستوى الخبرة أو الوظيفة، وهو ما يشير إلى تأثير الخبرة المهنية على إدراك أهمية الثقافة.

## 5.4 مناقشة النتائج

تعكس نتائج الدراسة أهمية البعد الثقافي داخل فرق مشاريع البناء، وهو ما يتوافق مع عدد كبير من الدراسات السابقة المحلية والعالمية.

### اتفاق مع الدراسات السابقة

- تتفق النتائج مع دراسة Watanabe (2017) & Nguyen التي أكدت أن التواصل والقيادة لهما تأثير كبير على أداء مشاريع البناء.
- وتتفق أيضاً مع دراسة العتيبي (2020) التي بينت أن القيادة التحويلية تؤثر على الالتزام الزمني.
- كما دعمت النتائج ما توصلت إليه دراسة الحربي (2018) حول دور الثقة في تحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء.

### اختلافات عن بعض الدراسات

- أشارت دراستك إلى أن التواصل هو الأكثر تأثيراً، بينما دراسات أخرى ركزت على القيادة كأهم عامل.
- بعض الدراسات العربية ربطت الأداء غالباً بالقيادة فقط بدون النظر لبقية مكونات الثقافة.

## إضافة جديدة للدراسة الحالية

- الدراسة قدمت إطاراً شاملاً يجمع أربعة أبعاد لثقافة الفريق في نموذج واحد، وهو ما يجعلها أكثر تكاملاً من الدراسات السابقة.
- التركيز على قطاع البناء السعودي تحديداً يُعد مساهمة مهمة في الأدبيات البحثية المحلية.

## 5.5 التوصيات العملية

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

### أولاً: تحسين ثقافة التواصل داخل مشاريع البناء

1. إنشاء قنوات واضحة للتواصل بين المقاولين والاستشاريين.
2. اعتماد اجتماعات دورية موثقة بين فرق التنفيذ.
3. استخدام أنظمة رقمية لإدارة المعلومات مثل BIM و Project Management Tools.

### ثانياً: تطوير مهارات القيادة في المشاريع

1. تدريب مديري المشاريع على القيادة التحويلية والقيادة الموقفية.
2. تعزيز ثقافة التحفيز والتقدير داخل فرق العمل.
3. وضع آليات لمتابعة أداء القادة في المشاريع.

### ثالثاً: تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق

1. تصميم أنشطة Team Building لرفع الترابط بين الموظفين.
2. تشجيع العمل الجماعي بين المقاولين الفرعيين.
3. وضع سياسات لتقليل الصراعات وتحديد المسؤوليات بوضوح.

### رابعاً: بناء الثقة داخل فرق المشاريع

1. تعزيز الشفافية في تبادل المعلومات.
2. توثيق المهام والمخرجات للحد من سوء الفهم.
3. تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار.

### خامساً: تحسين أداء المشاريع

1. مراقبة الالتزام الزمني بشكل دوري.
2. تبني أنظمة قياس جودة موحدة.
3. إجراء تقييم رضا العميل بعد كل مرحلة من المشروع.

## 5.6 مقترحات للدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في المجالات التالية:

1. دراسة تأثير ثقافة السلامة Safety Culture على أداء المشاريع.
2. مقارنة ثقافة الفريق بين المشاريع الحكومية والخاصة.
3. دراسة دور العوامل النفسية مثل الرضا الوظيفي والانتماء.
4. تحليل تأثير الخلفيات الثقافية المتنوعة للعمال في مشاريع البناء.
5. دراسة العلاقة بين ثقافة الفريق ونسبة حوادث العمل.

## 5.7 الخلاصة العامة

تؤكد نتائج الدراسة أن ثقافة الفريق تمثل عاملاً استراتيجياً في نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وأن تعزيزها يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في الالتزام الزمني وجودة التنفيذ ورضا العميل.

ومن ثم، ينبغي على شركات المقاولات والاستشاريين والمؤسسات الحكومية تبني ممارسات تعزز هذه الثقافة لضمان رفع كفاءة المشاريع ودعم تطلعات رؤية المملكة 2030.

## الملاحق ((Appendices

ملحق رقم (1): أداة الدراسة – الاستبيان

العنوان:

استبانة: تأثير ثقافة الفريق على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات بحثية حول أثر ثقافة الفريق على أداء مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وذلك لأغراض أكاديمية فقط.

جميع البيانات سرية وتستخدم لغرض البحث فقط.

القسم الأول: المعلومات العامة

| المتغير     | الفئة                                               | ضع علامة<br>(✓) |
|-------------|-----------------------------------------------------|-----------------|
| الجنس       | ذكر / أنثى                                          |                 |
| العمر       | أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر                |                 |
| المؤهل      | دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه               |                 |
| الخبرة      | أقل من 5 / 5-10 / 11-15 / أكثر من 15                |                 |
| نوع المشروع | حكومي / خاص / صناعي / إسكان / بنية تحتية            |                 |
| الوظيفة     | مدير مشروع / مهندس موقع / مشرف / مراقب / فني / أخرى |                 |

القسم الثاني: عبارات متغير ثقافة الفريق

## أولاً: بُعد الثقة

(مقياس ليكرت 5 درجات: 1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)

1. أعضاء الفريق يثقون في قدرات بعضهم البعض.
2. يتم تبادل المعلومات بشفافية بين أعضاء الفريق.
3. يمكن الاعتماد على الفريق في حل المشكلات.
4. يوجد احترام مهني متبادل بين أعضاء الفريق.

## ثانياً: بُعد التعاون

5. يعمل أعضاء الفريق بروح جماعية لتحقيق أهداف المشروع.
6. يتم تقديم الدعم بين الموظفين عند الحاجة.
7. يتم التعامل مع التحديات بالتنسيق المشترك.
8. يتم توزيع المهام بوضوح بين أعضاء الفريق.

## ثالثاً: بُعد القيادة

9. القائد يوضح التوجيهات بشكل دقيق.
10. القائد يشجع المشاركة في اتخاذ القرار.
11. القائد يتصرف بعدالة مع الفريق.
12. القائد يقدم تغذية راجعة بناءة.

## رابعاً: بُعد التواصل

13. يتم التواصل بين أعضاء الفريق بشكل فعال.
14. المعلومات تُنقل بوضوح وفي وقت مناسب.
15. الاجتماعات تُعقد بانتظام وبفعالية.
16. قنوات الاتصال بين الفرق واضحة ومحددة.

### القسم الثالث: عبارات متغير أداء المشروع

#### أولاً: الالتزام الزمني

17. يتم تنفيذ أنشطة المشروع في الوقت المحدد.
18. يتم التعامل مع التأخير بسرعة.
19. الجدول الزمني للمشروع واضح لجميع المشاركين.

#### ثانياً: جودة التنفيذ

20. يتم تنفيذ الأعمال وفق المواصفات المطلوبة.
21. مستوى الجودة في المشروع مرتفع.
22. يتم معالجة الأخطاء الفنية بسرعة.

#### ثالثاً: رضا العميل

23. العميل راضٍ عن جودة العمل.
24. يستجيب الفريق لطلبات العميل بفعالية.
25. يتم تسليم المشروع وفق توقعات العميل.

---

### ملحق رقم (2): جداول خصائص العينة (Template)

#### توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة العدد الجنس |     |     |          |
|--------------------|-----|-----|----------|
| ...                | ... | ... | ذكر      |
| ...                | ... | ... | أنثى     |
| 100%               | ... | ... | الإجمالي |

(نفس الفكرة تكرر لكل متغير: العمر – المؤهل – الخبرة – الوظيفة...)

### ملحق رقم (3): جداول الإحصاء الوصفي للمتغيرات ((Template))

#### أبعاد ثقافة الفريق

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | البند   |
|---------|-------------------|---------|---------|
| ...     | ...               | ...     | الثقة   |
| ...     | ...               | ...     | التعاون |
| ...     | ...               | ...     | القيادة |
| ...     | ...               | ...     | التواصل |

#### أداء المشروع

| الانحراف المعياري | المتوسط | البند           |
|-------------------|---------|-----------------|
| ...               | ...     | الالتزام الزمني |
| ...               | ...     | جودة التنفيذ    |
| ...               | ...     | رضا العميل      |

### ملحق رقم (4): نتائج اختبار الفروض ((Template))

#### معامل الارتباط ((Pearson Correlation))

| القرار       | r   | p-value | البعد                  |
|--------------|-----|---------|------------------------|
| قبول/رفض ... | ... | ...     | الثقة ↔ أداء المشروع   |
| قبول/رفض ... | ... | ...     | التعاون ↔ أداء المشروع |
| قبول/رفض ... | ... | ...     | القيادة ↔ أداء المشروع |
| قبول/رفض ... | ... | ...     | التواصل ↔ أداء المشروع |

#### الانحدار المتعدد ((Multiple Regression))

| p   | t   | $\beta$ | البعد   |
|-----|-----|---------|---------|
| ... | ... | ...     | الثقة   |
| ... | ... | ...     | التعاون |

$\beta$    t   p   البعد  
... .. القيادة  
... .. التواصل  
R<sup>2</sup> ...  
F-test ...  
Sig ...

### ملحق رقم (5): نموذج موافقة المشارك ((Informed Consent))

نموذج موافقة للمشاركة في الاستبيان

أقرّ بأن مشاركتي في هذا البحث تطوعية بالكامل، وأن جميع المعلومات التي سأقدمها  
سنستخدم لأغراض أكاديمية فقط، ولن يتم مشاركتها مع أي جهة أخرى.

كما أوافق على استخدام بياناتي بشكل مجهول دون ذكر أي معلومات شخصية.

اسم المشارك (اختياري): ...

التوقيع (اختياري): ...

التاريخ: ...

# استبانة: تأثير ثقافة الفريق على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات بحثية لأغراض أكاديمية فقط. جميع البيانات سرية ولن تُستخدم لأي غرض آخر.

## القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع علامة (✓) على الخيار المناسب:

1. الجنس:
  - ☐ ذكر
  - ☐ أنثى
2. العمر:
  - ☐ أقل من 30
  - ☐ 30-39
  - ☐ 40-49
  - ☐ 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي:
  - ☐ دبلوم
  - ☐ بكالوريوس
  - ☐ ماجستير
  - ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة:
  - ☐ أقل من 5 سنوات
  - ☐ 5-10 سنوات
  - ☐ 11-15 سنة
  - ☐ أكثر من 15 سنة
5. نوع المشروع الذي تعمل فيه:
  - ☐ حكومي
  - ☐ خاص
  - ☐ صناعي
  - ☐ إسكان
  - ☐ بنية تحتية
6. الوظيفة الحالية:
  - ☐ مدير مشروع
  - ☐ مهندس موقع
  - ☐ مشرف
  - ☐ مراقب
  - ☐ فني
  - ☐ أخرى: \_\_\_\_\_

## القسم الثاني: ثقافة الفريق ((Team Culture

مقياس الإجابة:

1 = غير موافق بشدة ... 5 = موافق بشدة

### أولاً: بُعد الثقة

| العبارة                                           | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. أعضاء الفريق يثقون في قدرات بعضهم البعض.       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2. يتم تبادل المعلومات بشفافية بين أعضاء الفريق.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3. يمكن الاعتماد على أعضاء الفريق في حل المشكلات. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4. يوجد احترام مهني متبادل بين أعضاء الفريق.      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

### ثانياً: بُعد التعاون

| العبارة                                      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5. يعمل أعضاء الفريق بروح جماعية.            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6. يتم تقديم الدعم بين الموظفين عند الحاجة.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7. يتم التعامل مع التحديات بالتنسيق المشترك. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8. يتم توزيع المهام بوضوح بين أعضاء الفريق.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

### ثالثاً: بُعد القيادة

| العبارة                                   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|-------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 9. القائد يوضح التوجيهات بشكل دقيق.       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10. القائد يشجع المشاركة في اتخاذ القرار. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11. القائد يتصرف بعدالة مع الفريق.        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12. القائد يقدم تغذية راجعة بناءة.        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

### رابعاً: بُعد التواصل

| العبارة                                      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 13. يتم التواصل بين أعضاء الفريق بشكل فعال.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14. المعلومات تُنقل بوضوح وفي الوقت المناسب. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15. الاجتماعات تُعقد بانتظام وبفعالية.       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16. قنوات الاتصال واضحة ومحددة.              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## القسم الثالث: أداء المشروع ((Project Performance

### أولاً: الالتزام الزمني

| العبارة                                      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 17. يتم تنفيذ أنشطة المشروع في الوقت المحدد. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. يتم التعامل مع التأخير بسرعة.            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. الجدول الزمني للمشروع واضح.              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

### ثانياً: جودة التنفيذ

| العبارة                                       | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|-----------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 20. يتم تنفيذ الأعمال وفق المواصفات المطلوبة. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. مستوى الجودة في المشروع مرتفع.            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. يتم معالجة الأخطاء الفنية بسرعة.          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

### ثالثاً: رضا العميل

| العبارة                                  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 23. العميل راضٍ عن جودة العمل.           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24. يستجيب الفريق لطلبات العميل بفعالية. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25. يتم تسليم المشروع وفق توقعات العميل. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## المراجع (References)

### المراجع العربية

- الحسين، زياد. (1996). فيزيولوجيا النبات. سوريا: جامعة حلب.
- الفرحان، محمد. (2011). دراسة تحليلية للأسئلة الواردة في الخطط الدراسية. رسالة التربية وعلم النفس، 1(34)، 14-34.

### المراجع الأجنبية

- Alotaibi, F. M. (2021). The influence of team communication on project performance in Saudi Arabian organizations. *International Journal of Project Management Studies*, 12(3), 45–58.
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(243). <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Nguyen, L. H., & Watanabe, T. (2017). The impact of project organizational culture on the performance of construction projects. *Sustainability*, 9(5), 781. <https://doi.org/10.3390/su9050781>
- Stare, A. (2011). The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance. *Management*, 6(2), 45–54.
- World Journal of Advanced Research and Reviews. (2024). Investigating the influence of organizational culture on team management: Exploring effective factors and techniques. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(1), 1684–1702. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.1.1219>
- PMI. (2018). The meaning and importance of culture for project success. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/meaning-importance-culture-project-success-7361>