

# Final Project 2

PMG 497

## أثر ثقافة المنظمة على تنفيذ المشاريع بنجاح في المملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

حنين عبد الله خوفاني

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث لعام ٢٠٢٥

## الشكر والتقدير

أُتقدّم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من كان له أثر في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى النور. يطيب لي أن أعبر عن عظيم امتناني لسعادة دكتور المادة لما قدّمه من توجيه وإرشاد ومتابعة بناة أسهمت في الارتقاء بجودة هذا العمل العلمي.

كما أُنقّدم بوافر الشكر لجميع المشاركين في الاستبانة على تعاونهم وإتاحة بياناتهم التي شكلت أساساً علمياً لتحقيق أهداف الدراسة، والشكر موصول لكل من منحني وقته وتشجيعه ودعمه طيلة فترة إعداد هذا المشروع.

جزاكم الله عني خير الجزاء، وجعل جهودكم في موازين أعمالكم.  
ولكم مني كل الامتنان والتقدير.

## الإهداء

إلى من كانت دعواتهم نوراً لطريقي،  
وإلى من حملوني بقلوبهم قبل أكتافهم...

إلى عائلتي العزيزة:  
أمي وأبي، أنتم مصدر قوتي وفخري، وبكم بعد الله أسمو وأصل.

وإلى إخوتي وأصدقائي،  
من كان لهم في قلبي مكان ثابت من المحبة والدعم،  
شكراً لوجودكم بجانبني دائماً.

أهديكم ثمرة جهدي وتعب أيامي...  
راجيةً من الله أن يكون هذا العمل بداية خير ونجاح وتميّز لا ينقطع

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

### المنهجية:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع. وتم تناول الثقافة التنظيمية بوصفها المتغير المستقل، وتم قياسها من خلال أبعاد شملت: القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، تقبل التغيير، التمكين الثقافي، والاتصال الفعال، في حين تمثل المتغير التابع في نجاح تنفيذ المشاريع، والذي تم قياسه باستخدام مؤشرات الالتزام بالوقت، والميزانية، وجودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع، حيث تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز التعاون بين فرق العمل، وتحسين جودة الاتصال، ورفع مستوى الالتزام بتنفيذ متطلبات المشروع. كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، وتقبل التغيير تُعد من أبرز الأبعاد الثقافية المؤثرة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل التحديات التنظيمية.

### التطبيقات والأهمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لدور الثقافة التنظيمية في دعم نجاح المشاريع داخل المؤسسات السعودية، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في مساعدة مديري المشاريع وصناع القرار على تطوير بيئة تنظيمية داعمة، وتعزيز جاهزية المؤسسات لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة معدلات نجاح المشاريع.

### الكلمات المفتاحية:

ثقافة المنظمة، الثقافة التنظيمية، نجاح تنفيذ المشاريع، القيادة التحويلية، المؤسسات السعودية.

## جدول المحتويات

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                      |
| ٣  | الإهداء.....                                             |
|    | ملخص البحث..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.        |
| ٨  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| ٩  | ١,١. المقدمة.....                                        |
| ١٠ | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                                  |
| ١٠ | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                     |
| ١٠ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                   |
| ١١ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                                  |
| ١١ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                          |
| ١١ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                        |
| ١٢ | ١,٤. أسئلة البحث.....                                    |
| ١٢ | ١,٤,١. سؤال البحث الرئيسي.....                           |
| ١٢ | ١,٤,٢. أسئلة البحث الفرعية.....                          |
| ١٢ | ١,٥. أهداف البحث.....                                    |
| ١٣ | ١,٦. فرضيات البحث.....                                   |
| ١٣ | ١,٦,١. الفرضية الرئيسية.....                             |
| ١٣ | ١,٦,٢. الفرضيات الفرعية:.....                            |
| ١٤ | ١,٧. نموذج البحث المفاهيمي (كتابة وصفية):.....           |
| ١٦ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                   |
| ١٧ | ٢,١. المقدمة.....                                        |
| ١٧ | ٢,٢. المتغير الأول: ثقافة المنظمة.....                   |
| ٢٠ | ٢,٣. المتغير الثاني: نجاح تنفيذ المشاريع.....            |
| ٢٢ | ٢,٤. العلاقة بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع..... |
| ٢٣ | ٢,٥. الخاتمة.....                                        |
| ٢٥ | ٣. الفصل الثالث: المنهجية.....                           |
| ٢٦ | ٣,١. مقدمة.....                                          |
| ٢٦ | ٣,٢. فلسفة البحث.....                                    |
| ٢٦ | ٣,٣. منهج البحث.....                                     |
| ٢٦ | ٣,٤. نوع البحث.....                                      |
| ٢٧ | ٣,٥. استراتيجيات البحث.....                              |
| ٢٧ | ٣,٦. الأفق الزمني للبحث.....                             |
| ٢٧ | ٣,٧. مجتمع وعينة الدراسة.....                            |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢٨ | ٣,٨. أداة جمع البيانات.....                           |
| ٢٨ | ٣,٩. صلاحية وثبات الأداة.....                         |
| ٢٩ | ٣,١٠. أساليب تحليل البيانات.....                      |
| ٢٩ | ٣,١١. الاعتبارات الأخلاقية.....                       |
| ٢٩ | ٣,١٢. ملخص الفصل.....                                 |
| ٣٠ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة..... |
| ٣١ | ٤,١. التمهيد.....                                     |
| ٣١ | ٤,٢. خصائص عينة الدراسة.....                          |
| ٣١ | ٤,٢,١. توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....              |
| ٣٢ | ٤,٢,٢. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....      |
| ٣٣ | ٤,٢,٣. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.....            |
| ٣٤ | ٤,٢,٤. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....       |
| ٣٥ | ٤,٢,٥. توزيع أفراد العينة حسب القطاع.....             |
| ٣٥ | ٤,٢,٦. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المشاريع.....     |
| ٣٦ | ٤,٢,٧. خلاصة خصائص العينة.....                        |
| ٣٦ | ٤,٣. الصدق والثبات لأداة الدراسة.....                 |
| ٣٦ | ٤,٣,١. صدق الأداة.....                                |
| ٣٦ | ٤,٣,٢. ثبات الأداة.....                               |
| ٣٧ | ٤,٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....             |
| ٣٧ | ٤,٤,١. بُعد القيادة.....                              |
| ٣٨ | ٤,٤,٢. بُعد التعلم التنظيمي.....                      |
| ٣٨ | ٤,٤,٣. بُعد دعم التغيير.....                          |
| ٣٩ | ٤,٤,٤. بُعد التحفيز والتمكين.....                     |
| ٣٩ | ٤,٤,٥. المتغير التابع: نجاح تنفيذ المشاريع.....       |
| ٣٩ | ٤,٥. معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.....          |
| ٤٠ | ٤,٦. اختبار فروض الدراسة.....                         |
| ٤٠ | ٤,٦,١. الفرض الرئيسي.....                             |
| ٤٠ | ٤,٦,٢. الفروض الفرعية.....                            |
| ٤١ | ٤,٧. ملخص نتائج الفصل الرابع.....                     |
| ٤٢ | ٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....        |
| ٤٣ | ٥,١. تمهيد.....                                       |
| ٤٣ | ٥,٢. مناقشة نتائج الدراسة.....                        |
| ٤٣ | ٥,٢,١. مناقشة الفرض الرئيسي.....                      |
| ٤٤ | ٥,٢,٢. مناقشة الفروض الفرعية.....                     |
| ٤٥ | ٥,٣. التوصيات.....                                    |
| ٤٦ | ٥,٤. مقترحات الدراسات المستقبلية.....                 |

|    |                     |
|----|---------------------|
| ٤٧ | ..... خاتمة البحث   |
| ٤٨ | ..... قائمة المراجع |
| ٥٢ | ..... الملحقات      |
| ٥٣ | ..... الاستبيان     |

## 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<sup>(1)</sup>.

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<sup>(2)</sup>. كذلك، تبين أن القيادة الداعمة تُساهم في تحسين إدارة المخاطر وزيادة فرص النجاح<sup>(3)</sup>. 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<sup>(4)</sup>.

من جهة أخرى، وُجد في دراسة حديثة بالسعودية أن ثقافة الابتكار ترتبط بتحسين أداء إدارة المشاريع وصياغة سياسات فعالة<sup>(5)</sup>. 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 تساهم 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 يسهم 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 الزمنية 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:

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

## ١,٧. نموذج البحث المفاهيمي (كتابية وصفية):

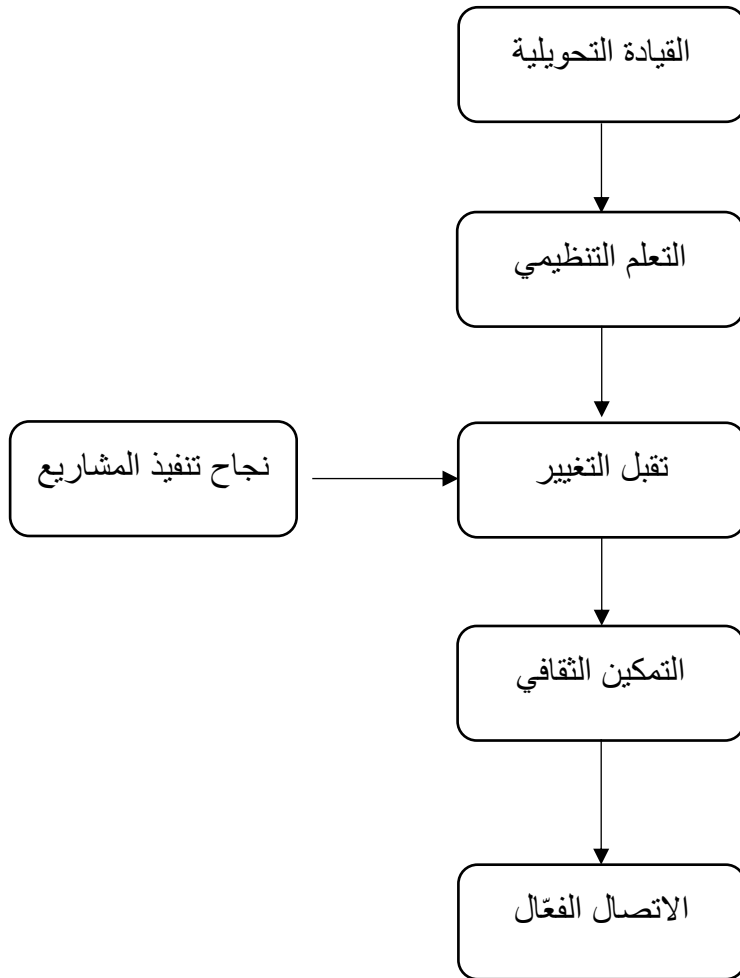
يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من متغير رئيسي مستقل هو الثقافة التنظيمية، والذي يُقاس من خلال خمسة أبعاد فرعية:

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

ويُفترض 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



رسم توضيحي 1

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة

تُعتبر ثقافة المنظمة أحد الركائز الجوهرية التي تُحدد هوية المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية وسلوك أفرادها. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي يتبناها الموظفون داخل المنظمة، والتي تُوجّه طريقة عملهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. وفي سياق بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة وسرعة التغير، أصبح دور ثقافة المنظمة أكثر وضوحًا باعتبارها أداة استراتيجية تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والابتكار وتحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى، يُعد نجاح تنفيذ المشاريع حجر الزاوية في تحقيق النمو المؤسسي وضمان استمرارية الأعمال، خاصة في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولًا اقتصاديًا ضخمًا في إطار رؤية ٢٠٣٠. فالمشاريع في مختلف القطاعات – سواء كانت في البنية التحتية، أو التقنية، أو الطاقة، أو الخدمات – أصبحت تمثل وسيلة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يجعل جودة إدارتها وتنفيذها عاملاً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة.

تتجلى أهمية العلاقة بين ثقافة المنظمة وتنفيذ المشاريع في أن الثقافة التنظيمية قد تكون عامل تمكين أو عائق أمام نجاح المشروع. فالثقافة التي تُشجع على التعاون، والتواصل الفعال، والمساءلة، والابتكار، من شأنها أن تُهيئ بيئة مناسبة لإنجاز المشاريع بكفاءة وفاعلية. بينما قد تؤدي الثقافة التي يغلب عليها الجمود التنظيمي أو ضعف الالتزام أو مقاومة التغيير إلى تعثر المشاريع وفشلها.

وفي السياق السعودي، حيث تُنفَّذ مشاريع ضخمة ذات تأثير استراتيجي على الاقتصاد الوطني والمجتمع، مثل مشاريع البنية التحتية العملاقة، والمشاريع التكنولوجية، ومبادرات التحول الرقمي، يصبح فهم أثر ثقافة المنظمة على نجاح المشاريع أمراً بالغ الأهمية. فهو لا يساعد فقط في رفع معدلات نجاح المشاريع، بل يسهم أيضاً في تحقيق مواءمة أفضل بين أهداف المنظمة ورؤية المملكة الطموحة.

انطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، واستعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال، مع تسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين الثقافة التنظيمية والأداء في المشاريع.

## ٢,٢. المتغير الأول: ثقافة المنظمة

تُعتبر ثقافة المنظمة بمثابة "الروح الداخلية" التي تُحدد هوية المؤسسة وسلوك العاملين فيها. فهي تمثل منظومة من القيم المشتركة، والمعتقدات، والعادات، وأنماط السلوك التي تشكل الطريقة التي يُدار بها العمل داخل المنظمة. هذه الثقافة تنعكس على ممارسات الإدارة اليومية، وتؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات، وبالتالي تُعتبر عنصراً محورياً في ضمان نجاح أو فشل المشاريع.

### الدراسات السابقة حول ثقافة المنظمة

#### • دراسة الكواري (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في بعض المنظمات الخليجية. اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي من خلال توزيع استبانات على عينة من الموظفين في شركات كبرى. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز روح الفريق، والشفافية في التواصل بين المستويات الإدارية، تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي. كما بينت الدراسة أن هذه الجوانب الثقافية تساهم بشكل واضح في تحسين جودة إنجاز المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قيم الثقة والتعاون لضمان تحقيق أفضل النتائج في المشاريع.

#### • دراسة Al-Saedi (٢٠٢٠):

تناولت هذه الدراسة المؤسسات السعودية التي تواجه تحديات في إدارة مشاريع البنية التحتية والتقنية. ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية المرنة وبين قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات السريعة. باستخدام منهج دراسة الحالة مع مقابلات متعمقة، توصلت النتائج إلى أن الثقافة التي تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الأفراد تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمشاريع. وأكد الباحث أن غياب ثقافة التكيف يؤدي إلى مقاومة داخلية وصعوبات في التنفيذ، بينما المرونة الثقافية تُمكن الفرق من تجاوز العوائق وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

#### • دراسة Alharbi (٢٠٢١):

ركزت هذه الدراسة على قطاع التكنولوجيا في السعودية، حيث يواجه هذا القطاع ضغوطاً عالية لإنجاز المشاريع ضمن بيئات عمل سريعة التغير. هدفت إلى تحليل أثر ثقافة الابتكار والدعم القيادي على نجاح فرق المشاريع. اعتمد الباحث على استبيانات كمية تم توزيعها على فرق تقنية المعلومات في شركات كبرى. وأظهرت النتائج أن ثقافة الابتكار، التي تشجع على التجربة وتقبل الأخطاء، بجانب الدعم المباشر من القادة،

تُسهم في تحفيز فرق العمل على تقديم حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المشاريع. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز ثقافة الابتكار يعد عاملاً حاسماً في استدامة نجاح المشاريع التقنية.

#### • دراسة Cameron & Quinn (٢٠١١):

اعتمدت هذه الدراسة على "إطار القيم المتنافسة" (Competing Values Framework) لتحليل أنواع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. وخلصت إلى أن الثقافة المرنة (Adhocracy Culture) المرتكزة على الإبداع والقدرة على التكيف تُعتبر الأكثر ملاءمة لإنجاز المشاريع التي تتطلب الابتكار. في المقابل، الثقافات التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي والالتزام الصارم بالقواعد (Hierarchy Culture) قد تُعيق إنجاز المشاريع التي تحتاج إلى مرونة. أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم إطار نظري يمكن تطبيقه على البيئة السعودية لفهم كيف يؤثر نوع الثقافة السائد في المؤسسات على نتائج المشاريع.

#### • دراسة Alzahrani (٢٠٢٢):

أجريت هذه الدراسة على مشاريع البنية التحتية في السعودية، وكان الهدف منها استكشاف كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تقلل من الخلافات بين الفرق وتعزز التعاون بين أصحاب المصلحة. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من مقابلات مع مديري مشاريع ومهندسين. أظهرت النتائج أن الثقافة التي تُشجع على الانفتاح، والتواصل الشفاف، والعمل الجماعي تسهم بشكل مباشر في خفض النزاعات وتحسين التنسيق بين مختلف الأطراف. أوضحت الدراسة أيضاً أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة قائمة على التعاون تكون أكثر قدرة على إنجاز المشاريع في وقتها وضمن الميزانية المحددة.

#### • دراسة Hofstede (٢٠١٠):

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الكلاسيكية التي أبرزت الأبعاد الثقافية وتأثيرها على بيئات العمل حول العالم. ركزت على مفاهيم مثل مسافة السلطة، والعمل الجماعي مقابل الفردية، وتجنب المخاطرة. أوضحت النتائج أن المنظمات ذات مسافة السلطة العالية تواجه صعوبات في التواصل بين المستويات الإدارية، مما قد يؤثر سلباً على سرعة اتخاذ القرارات في المشاريع. بينما المجتمعات التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي تكون أكثر نجاحاً في إنجاز المشاريع بكفاءة. وعلى الرغم من أن الدراسة عامة، إلا أن نتائجها تنطبق بشكل كبير على السياق السعودي حيث تلعب العوامل الثقافية دوراً مهماً في تشكيل ممارسات الإدارة.

تكشف هذه الدراسات أن ثقافة المنظمة ليست مجرد عنصر تنظيمي داخلي، بل هي إطار استراتيجي يؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع.

فالثقافة التي تدعم المشاركة، والتعاون، والابتكار، والمرونة، تُوفر بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المشاريع. بينما الثقافات التي يغلب عليها الجمود أو البيروقراطية الصارمة تُعيق التنفيذ وتزيد من احتمالية الفشل.

### ٢,٣. المتغير الثاني: نجاح تنفيذ المشاريع

يُعدّ نجاح تنفيذ المشاريع أحد المحاور الرئيسية في أدبيات إدارة المشاريع، حيث يتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ضمن نطاق المشروع من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، إضافةً إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة وضمان استدامة الفوائد بعد انتهاء المشروع. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن مفهوم نجاح المشاريع لم يعد مقتصرًا على معايير "المثلث التقليدي" (الوقت، التكلفة، الجودة)، بل تطوّر ليشمل معايير استراتيجية مثل القيمة المضافة، واستدامة النتائج، ومواءمة المشروع مع أهداف المنظمة بعيدة المدى (Zwikael et al., 2018).

#### دراسات سابقة حول نجاح تنفيذ المشاريع

##### • دراسة Pinto & Winch (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القيمة غير المؤكدة والمتغيرة لإدارة المشاريع في ظل البيئات الديناميكية. أشارت النتائج إلى أن نجاح المشاريع لم يعد يقاس فقط بالالتزام بالوقت والميزانية، بل بمدى إسهام المشروع في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. هذه الدراسة تُبرز أهمية دمج مؤشرات استراتيجية في تقييم نجاح المشاريع.

##### • دراسة Bjorvatn & Wald (٢٠١٨):

تناولت هذه الدراسة أثر تعقيد المشاريع وقدرة فرق العمل على امتصاص المعرفة في تحسين الأداء. خلصت النتائج إلى أن المشاريع التي تعتمد على فرق تمتلك قدرات استيعابية عالية تحقق معدلات نجاح أفضل، حتى في البيئات شديدة التعقيد. وهذا يبرز أن نجاح المشاريع يتأثر ليس فقط بعوامل تقنية، وإنما أيضًا بعوامل تتعلق بالقدرات المعرفية للفرق.

• دراسة Zwikael, Chih & Meredith (٢٠١٨):

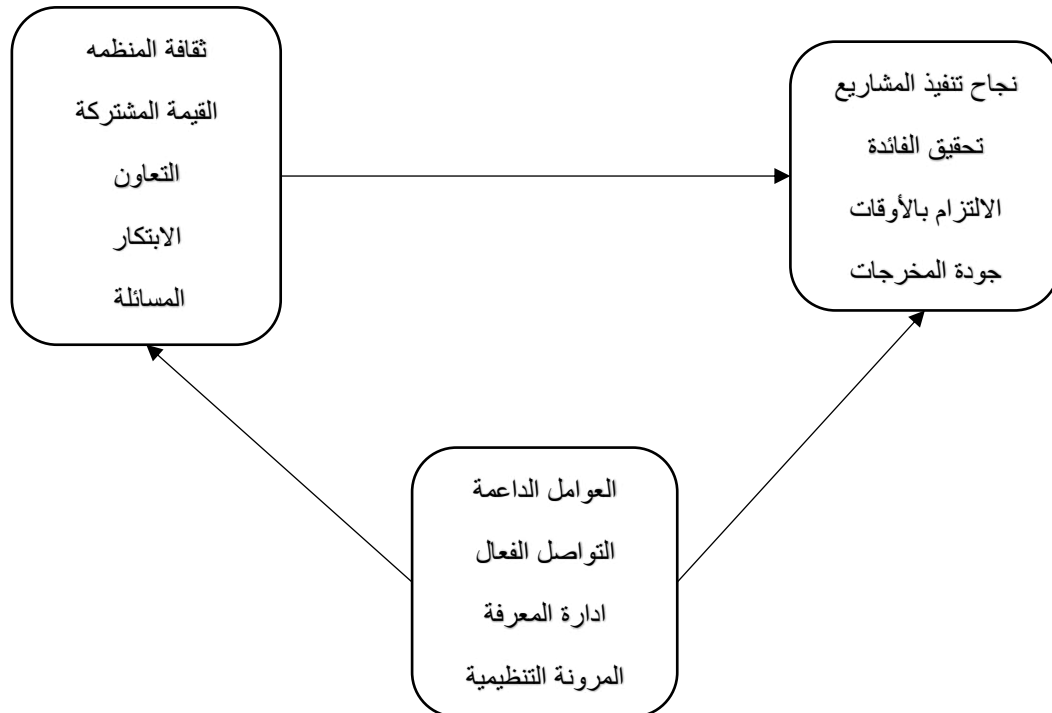
قدمت هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً لإدارة منافع المشاريع، حيث شددت على أهمية صياغة الفوائد المستهدفة بوضوح منذ المراحل المبكرة. بينت النتائج أن المنظمات التي تُولي اهتماماً بصياغة وإدارة المنافع منذ البداية تحقق نجاحاً أكبر في مشاريعها، لاسيما عندما تكون هذه المشاريع مرتبطة باستراتيجيات طويلة الأجل.

• دراسة Müller, Drouin & Sankaran (٢٠١٩):

ركزت الدراسة على البُعد التنظيمي في إدارة المشاريع، وأكدت أن نجاح المشاريع يتطلب بيئة تنظيمية داعمة قادرة على التكيف مع التغييرات. وأشارت النتائج إلى أن توافر إطار مؤسسي متكامل لإدارة المشاريع يزيد من احتمالية تحقيق النجاح عبر تحسين الحوكمة وتدعيم عملية اتخاذ القرار.

• دراسة Alsharef, Banawi & Al-Sudairi (٢٠٢٠):

على الرغم من أن الدراسة ركزت جزئياً على القيادة والثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، إلا أنها بيّنت أيضاً أن نجاح المشاريع يتأثر بقوة بعوامل محلية مثل وضوح الأدوار، دعم الإدارة العليا، والتوافق مع البيئة التنظيمية والثقافية. مما يؤكد أن مفهوم نجاح المشاريع متعدد الأبعاد ويتأثر بالسياق



رسم توضيحي 2: الفوق العلاقة التفصيلية بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع

## ٢,٤ . العلاقة بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع

تُعتبر ثقافة المنظمة أحد المحددات الجوهرية لنجاح تنفيذ المشاريع، إذ أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على القيم والسلوكيات وأنماط القيادة والتواصل داخل فرق المشاريع. إن الثقافة التي تشجع على الشفافية، التعاون، الابتكار، والمساءلة، توفر بيئة داعمة لتنفيذ المشاريع بكفاءة، بينما تؤدي الثقافة التي تفتقر إلى هذه القيم إلى صعوبات في التنسيق، مقاومة التغيير، وضعف استدامة النتائج (Cameron & Quinn, 2011).

دراسات سابقة حول العلاقة بين المتغيرين

### • دراسة Yazici (٢٠١٩):

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع في قطاعات مختلفة، وخلصت إلى أن الثقافة التي تدعم التعلم المستمر والتواصل الفعال ترتبط بمعدلات نجاح أعلى في تنفيذ المشاريع. وأشارت النتائج إلى أن العامل الثقافي يتفوق أحياناً على العوامل التقنية في تفسير نجاح المشاريع.

### • دراسة Alsharef, Banawi & Al-Sudairi (٢٠٢٠):

ركزت على المشاريع في السياق السعودي، وأظهرت أن القيم التنظيمية مثل الالتزام والولاء والثقة تُمثل عوامل أساسية في تعزيز نجاح المشاريع. أوضحت الدراسة أن الثقافة المتناغمة مع أهداف المشروع تعزز من التزام الأفراد، مما ينعكس على تحقيق النتائج المرجوة.

### • دراسة Müller & Jugdev (٢٠١٢):

تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المنافع في المشاريع، وبيّنت أن الثقافة التي تعزز التفكير الاستراتيجي والمساءلة تؤدي إلى نجاح أكبر في تحويل مخرجات المشروع إلى منافع مستدامة للمنظمة.

### • دراسة Ahmed & Anantatmula (٢٠١٧):

حللت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء فرق المشاريع، وخلصت إلى أن ثقافة الانفتاح والتعاون والابتكار ترتبط إيجابياً بنجاح المشاريع، خصوصاً في المشاريع ذات التعقيد العالي.

### • دراسة Hassan, Iqbal & Akhtar (٢٠٢٠):

أجريت على مشاريع في قطاع الإنشاءات، وخلصت إلى أن الثقافة التنظيمية التي تركز على الدعم القيادي وتقدير الموظفين تعزز نجاح المشاريع من خلال تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الالتزام بالجدول الزمنية.

من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن ثقافة المنظمة ليست مجرد عامل داعم، بل هي محدد أساسي لنجاح المشاريع. فكلما كانت الثقافة أكثر توافقاً مع قيم التعاون والمساءلة والابتكار، زادت احتمالية نجاح المشاريع وتحقيق المنافع المرجوة. في المقابل، فإن ضعف الثقافة التنظيمية قد يقود إلى تحديات كبيرة في التنفيذ حتى في وجود موارد وإمكانات كافية.

## ٢,٥. الخاتمة

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن موضوع ثقافة المنظمة وتأثيرها على نجاح المشاريع يمثل محوراً أساسياً في مجال الإدارة والتنظيم. فقد تناولت العديد من الدراسات الأبعاد المختلفة لثقافة المنظمة مثل القيم المشتركة، والقيادة، وأنماط الاتصال، ومستوى التعاون والابتكار، وأثبتت أن هذه العناصر قادرة على تشكيل بيئة عمل محفزة تسهم في تعزيز إنتاجية الفرق، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وفي المقابل، أظهرت دراسات أخرى أن ضعف الثقافة التنظيمية أو غياب القيم المشتركة يؤدي إلى صعوبات في التنسيق والتواصل، وبالتالي ينعكس سلباً على جودة مخرجات المشروع ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

كما تبين أن نجاح المشاريع لا يمكن عزله عن البيئة التنظيمية التي تُدار فيها. فالتزام المشروع بالوقت والتكلفة والجودة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرة المنظمة على تبني ثقافة داعمة للشفافية والمساءلة، وتوفير القيادة الفعالة التي تمنح الفرق المرونة اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات. وتؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً غير مباشر في إدارة المخاطر وتحديد أولويات المشروع، من خلال تأثيرها على القرارات الفردية والجماعية التي يتخذها أعضاء الفريق.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها تركزت على البيئات الغربية أو الآسيوية، مع قلة الأبحاث التي تناولت السياق العربي بشكل عام، والسعودي بشكل خاص. وهذا يبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها، من خلال دراسة تأثير ثقافة المنظمة على نجاح المشاريع في البيئة السعودية، والتي تتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية قد تجعل من نتائج هذه الدراسة ذات قيمة عملية وأكاديمية في آن واحد.

بناءً على ذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في قدرتها على تقديم إضافة علمية من خلال ربط الأدبيات النظرية بالتطبيق العملي في المؤسسات السعودية، مع التركيز على كيفية استثمار الثقافة التنظيمية لتعزيز فرص نجاح المشاريع. كما ستساهم النتائج المتوقعة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الثقافة ونجاح المشاريع، وتقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تطوير بيئة عمل داعمة تسهم في تحسين الأداء.

### ٣. الفصل الثالث :المنهجية

### ٣,١ . مقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، إذ يوضح الإطار الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف البحث حول أثر ثقافة المنظمة على تنفيذ المشاريع بنجاح في المملكة العربية السعودية. ويُبين هذا الفصل منهج البحث، وطبيعته، واستراتيجيته، وأداة جمع البيانات، وعينة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. الهدف من هذا الفصل هو ضمان الشفافية والموثوقية في الخطوات البحثية، بما يسمح بتكرار الدراسة وتقييم مصداقية نتائجها.

### ٣,٢ . فلسفة البحث

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism Philosophy) التي تعتمد على استخدام البيانات الكمية والتحليل الإحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات. تتناسب هذه الفلسفة مع موضوع البحث الذي يسعى إلى قياس أثر ثقافة المنظمة (بأبعادها المختلفة) على نجاح تنفيذ المشاريع من خلال استبيان كمي وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

وفقاً لـ (Saunders et al. 2019)، تعزز الفلسفة الوضعية الاعتماد على الملاحظة الموضوعية والبيانات الملموسة بدلاً من الافتراضات الذاتية، مما يجعلها مناسبة لدراسات الإدارة التطبيقية.

### ٣,٣ . منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Method) لكونه الأنسب لفهم الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع. يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة الثقافة التنظيمية كما تُمارس في المؤسسات السعودية وتحليل أثرها في مستوى نجاح تنفيذ المشاريع، دون التدخل في المتغيرات أو تعديلها.

### ٣,٤ . نوع البحث

يُعد هذا البحث من البحوث الكمية (Quantitative Research) التي تهدف إلى قياس العلاقة بين متغير مستقل (ثقافة المنظمة) ومتغير تابع (نجاح تنفيذ المشاريع)، عبر جمع بيانات رقمية من عينة ممثلة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. تم استخدام الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات لما يوفره من سهولة في الوصول إلى آراء عدد كبير من المشاركين بدقة وموضوعية (Creswell & Creswell, 2023).

### ٣,٥ . استراتيجية البحث

اتبعت الدراسة الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy) ، نظرًا لقدرتها على جمع بيانات كمية من عينة واسعة من مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين في المؤسسات السعودية التي تنفذ مشاريع تطويرية. تُعد هذه الاستراتيجية مناسبة للبحوث الإدارية التي تهدف إلى تحديد الاتجاهات العامة وقياس أثر المتغيرات (Sekaran & Bougie, 2020).

### ٣,٦ . الأفق الزمني للبحث

اعتمد البحث الأفق الزمني المقطعي (Cross-Sectional Time Horizon) ، إذ تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٥م، دون تتبع التغيرات على المدى الطويل. ويُستخدم هذا النوع من الأفق الزمني عندما يكون الهدف هو تحليل العلاقات الراهنة بين المتغيرات.

### ٣,٧ . مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع، والمشرفين، وأعضاء فرق العمل في المؤسسات السعودية التي تنفذ مشاريع خدمية وتقنية وبنية تحتية.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المشاركين العاملين في قطاعات حكومية وخاصة في مدن مثل الرياض وجدة والدمام، لضمان التنوع والتمثيل الإحصائي.

بلغ حجم العينة المستهدفة (١٥٠-٢٠٠) مشاركًا، بما يتناسب مع حجم المجتمع البحثي ومع متطلبات التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. (Hair et al., 2022)

### ٣,٨. أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمه بناءً على الدراسات السابقة المعتمدة في مجال الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع مثل:

- Schein (2017) حول أبعاد الثقافة التنظيمية،
- Turner (2020) حول القيادة التنظيمية في إدارة المشاريع،
- Alzahrani و Egbu (2019) حول أثر الثقافة على أداء المشاريع في السعودية.

تضمن الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية للمشاركين (العمر، المؤهل، الخبرة).
  ٢. عبارات تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية (القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، تقبل التغيير، التمكين الثقافي، الاتصال الفعال).
  ٣. عبارات تقيس نجاح تنفيذ المشاريع (الالتزام بالوقت، الجودة، الميزانية، رضا أصحاب المصلحة).
- تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) من ١ = أعارض بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة، لقياس درجة الاتفاق مع كل عبارة.

### ٣,٩. صلاحية وثبات الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف البحث. كما تم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث اعتُبر مقبولاً إذا تجاوز ٠,٧٠، وهو الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية (Sekaran & Bougie, 2020).

### ٣,١٠. أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.27 ، وشملت الأساليب التحليلية ما يلي:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على نجاح المشاريع.
- اختبار الفرضيات باستخدام مستوى دلالة إحصائية. ( $\alpha \leq 0.05$ )

### ٣,١١. الاعتبارات الأخلاقية

تم الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية للبحث العلمي وفقاً لسياسات جامعة ميدأوشن، وتشمل:

- الحصول على موافقة المشاركين الطوعية بعد توضيح أهداف الدراسة.
- ضمان سرية المعلومات وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي.
- الالتزام بالشفافية في عرض النتائج وتجنب أي تحيز أو تلاعب في البيانات.
- الاعتماد على مراجع موثوقة وحديثة وتوثيقها بنمط APA الحديث.

### ٣,١٢. ملخص الفصل

تناول هذا الفصل توضيح المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة بدءاً من فلسفة البحث وحتى أساليب التحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والأفق الزمني المقطعي، واستراتيجية المسح الكمي، باستخدام أداة الاستبيان للتحقق من العلاقات بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع. وستعرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في الفصل الرابع.

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

## ٤,١ . التمهيد

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى تحديد أثر ثقافة المنظمة على تنفيذ المشاريع بنجاح في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في إجراء الإحصاءات الوصفية وتحليل الثبات والارتباط والانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.

هذا الفصل يقدم:

- وصف خصائص العينة الديموغرافية
- تقييم صدق وثبات أداة الدراسة
- التحليل الوصفي للمتغيرات (ثقافة المنظمة ونجاح المشاريع)
- التحليل الاستدلالي لاختبار الفروض

وذلك بهدف الوصول إلى مؤشرات علمية تدعم أهداف الدراسة.

## ٤,٢ . خصائص عينة الدراسة

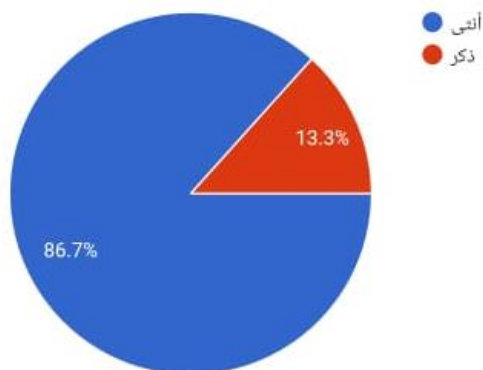
تم توزيع استبانة الدراسة على (٣٠) فردًا من العاملين في قطاعات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وتم تحليل الخصائص الديموغرافية وفقًا للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، طبيعة المشاريع. وذلك كما يلي:

### ٤,٢,١ . توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| ذكر      | ٤     | ١٣,٣     |
| أنثى     | ٢٦    | ٨٦,٧     |
| الإجمالي | ٣٠    | ١٠٠      |

تفسير: يتضح أن غالبية عينة الدراسة من الإناث بنسبة (٨٦,٧٪)، مما يشير إلى ارتفاع تمثيل العنصر النسائي في بيئة العمل محل الدراسة.



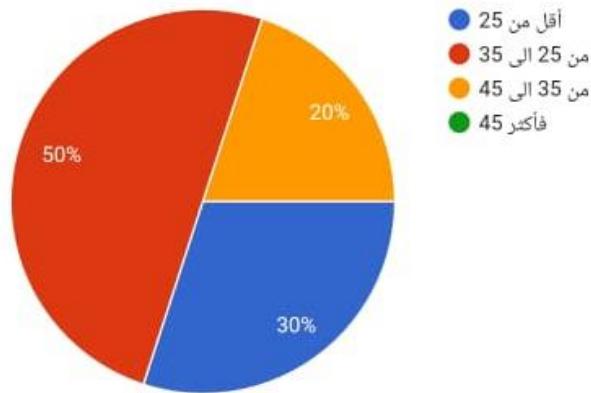
رسم توضيحي ٣ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

٤,٢,٢. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول ٢ توزيع العينة حسب العمر

| النسبة % | العدد | الفئة العمرية    |
|----------|-------|------------------|
| ٣٠,٠     | ٩     | أقل من ٢٥ سنة    |
| ٥٠,٠     | ١٥    | من ٢٥ إلى ٣٥ سنة |
| ٢٠,٠     | ٦     | من ٣٥ إلى ٤٥ سنة |
| ٠,٠      | ٠     | أكثر من ٤٥ سنة   |
| ١٠٠      | ٣٠    | الإجمالي         |

تفسير: الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (٢٥-٣٥ سنة) بنسبة (٥٠٪) مما يعكس اعتماد المؤسسات على فئة عمرية شابة في تنفيذ المشاريع.



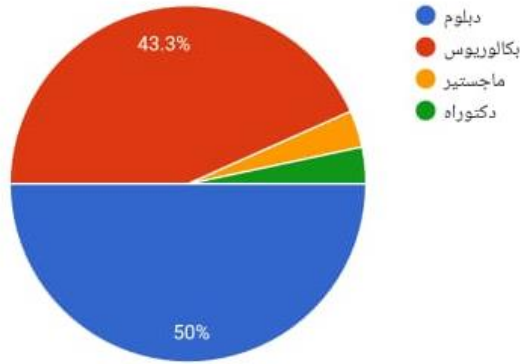
رسم توضيحي ٤: توزيع العينة حسب العمر

#### ٤,٢,٣. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول 3 المؤهل العلمي لأفراد العينة

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| دبلوم         | ١٥    | ٥٠,٠     |
| بكالوريوس     | ١٣    | ٤٣,٣     |
| ماجستير       | ١     | ٣,٣      |
| دكتوراه       | ١     | ٣,٣      |
| الإجمالي      | ٣٠    | ١٠٠      |

تفسير: تُظهر النتائج أن نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي وما فوق تمثل (٤٦,٦%) مما يدل على مستوى معرفي جيد لدى العاملين.



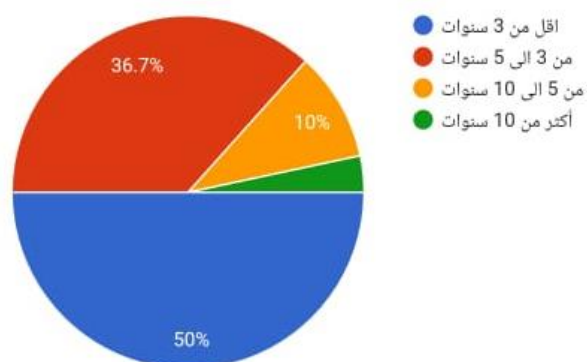
رسم توضيحي 5 المؤهل العلمي لأفراد العينة

٤, ٢, ٤. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول ٤ سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة % |
|-------------------|-------|----------|
| أقل من ٣ سنوات    | ١٥    | ٥٠,٠     |
| من ٣ إلى ٥ سنوات  | ٣     | ١٠,٠     |
| من ٥ إلى ١٠ سنوات | ١١    | ٣٦,٧     |
| أكثر من ١٠ سنوات  | ١     | ٣,٣      |
| الإجمالي          | ٣٠    | ١٠٠      |

**تفسير:** تشير النتائج إلى أن نصف العينة لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات، مما يدل على حداثة التجربة المهنية لدى الموظفين.



رسم توضيحي 6 سنوات الخبرة

٤,٢,٥. توزيع أفراد العينة حسب القطاع

جدول 5 القطاع الذي تعمل به العينة

| القطاع    | العدد | النسبة % |
|-----------|-------|----------|
| حكومي     | ٩     | ٣٠,٠     |
| خاص       | ١٥    | ٥٠,٠     |
| شبه حكومي | ٦     | ٢٠,٠     |
| الإجمالي  | ٣٠    | ١٠٠      |

تفسير: يتضح أن القطاع الخاص يُمثل النسبة الأكبر (٥٠%) مما يعكس التنوع في بيئات العمل المدروسة.

٤,٢,٦. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المشاريع

جدول 6 طبيعة المشاريع التي تنفذها المؤسسات

| طبيعة المشاريع | العدد | النسبة % |
|----------------|-------|----------|
| خدمية          | ١٠    | ٣٣,٣     |
| تقنية          | ٥     | ١٦,٧     |

|            |    |      |
|------------|----|------|
| بنية تحتية | ٢  | ٦,٧  |
| أخرى       | ١٣ | ٤٣,٣ |
| الإجمالي   | ٣٠ | ١٠٠  |

**تفسير:** تشير النتائج إلى تنوع المشاريع في المؤسسات محل الدراسة، ويغلب عليها المشاريع الخدمية والعامة.

#### ٤,٢,٧. خلاصة خصائص العينة

يتبين من نتائج هذا القسم أن مفردات العينة تمثل فئات متنوعة من حيث الجنس والعمر والخبرة والقطاع، مما يعزز شمولية النتائج وقابليتها للتعميم النسبي على بيانات العمل المختلفة داخل المملكة.

#### ٤,٣. الصدق والثبات لأداة الدراسة

##### ٤,٣,١. صدق الأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة والبحوث العلمية للتأكد من ملاءمة العبارات لقياس أبعاد ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع. وقد اتفق المحكمون على أن مضمون الفقرات يعكس بدقة المتغيرات المراد قياسها، مما يمنح الأداة صدق المحتوى (Content Validity) المناسب للاعتماد عليها في الدراسة.

كما تم التأكد من الصياغة اللغوية للعبارات ووضوحها وخلوها من اللبس، وذلك لضمان استجابة دقيقة من قبل أفراد العينة وتحقيق أعلى درجات الدقة في النتائج النهائية.

##### ٤,٣,٢. ثبات الأداة

لقياس درجة ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لبيان مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد الأداة. ويُعد معامل الثبات المقبول إحصائيًا هو ما يزيد عن (٠,٧٠)، وهو الحد الأدنى المتعارف عليه في الدراسات الاجتماعية.

وبناءً على التحليل الإحصائي، أظهرت الأداة مستوى ثبات مرتفع لجميع أبعادها، مما يدل على أن الاستجابات جاءت متقاربة وغير عشوائية، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير نتائج الدراسة.

**النتيجة:** تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها مناسبة وموثوقة للاستخدام في تحليل أثر ثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع.

#### ٤,٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي إلى التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات ومستوى الموافقة عليها، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ويتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق الآتي:

جدول 7

| المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|-----------------|----------------|
| ١,٧٩ – ١,٠٠     | لا أوافق بشدة  |
| ٢,٥٩ – ١,٨٠     | لا أوافق       |
| ٣,٣٩ – ٢,٦٠     | محايد          |
| ٤,١٩ – ٣,٤٠     | أوافق          |
| ٥,٠٠ – ٤,٢٠     | أوافق بشدة     |

وتم تصنيف عبارات الاستبانة إلى أربعة أبعاد تمثل ثقافة المنظمة وهي: (القيادة، التعلم التنظيمي، دعم التغيير، التحفيز والتمكين)، بالإضافة إلى المتغير التابع نجاح تنفيذ المشاريع.

#### ٤,٤,١. بُعد القيادة

جدول 8 المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة

| رقم العبارة | العبارة                                            | المتوسط | الانحراف | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------------|----------------------------------------------------|---------|----------|----------------|---------|
| ١           | يشجع القادة الموظفين على الإبداع                   | ٤,٢٣    | ٠,٨٨     | أوافق بشدة     | ١       |
| ٢           | القائد يلهم فريق العمل لتحقيق رؤية مشتركة للمشاريع | ٤,١٠    | ٠,٩١     | أوافق          | ٢       |
| ٣           | يشارك القادة الموظفين في اتخاذ القرارات            | ٣,٩٣    | ١,٠٢     | أوافق          | ٣       |

|               |   |      |      |       |   |
|---------------|---|------|------|-------|---|
| المتوسط العام | — | ٤,٠٩ | ٠,٩٤ | أوافق | — |
|---------------|---|------|------|-------|---|

التفسير: يتضح أن هناك مستوى عالٍ من الموافقة تجاه القيادة التحفيزية والمشاركة، مما يعزز فاعلية فرق العمل ويدعم نجاح تنفيذ المشاريع.

#### ٤,٤,٢. بُعد التعلم التنظيمي

جدول 9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد التعلم التنظيمي

| رقم العبارة   | العبارة                                         | المتوسط | الانحراف | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---------------|-------------------------------------------------|---------|----------|----------------|---------|
| ٤             | تقام ورش عمل ودورات تدريبية                     | ٤,٢٠    | ٠,٩٥     | أوافق          | ١       |
| ٥             | تشجع المؤسسة تبادل الخبرات بين فرق المشاريع     | ٤,١٠    | ٠,٩٠     | أوافق          | ٢       |
| ٦             | يتم توثيق الدروس المستفادة والرجوع إليها لاحقًا | ٣,٩٣    | ١,٠١     | أوافق          | ٣       |
| المتوسط العام | —                                               | ٤,٠٨    | ٠,٩٥     | أوافق          | —       |

التفسير: يشير ذلك إلى تبني المؤسسات لثقافة تعلم تساهم في تطوير الكفاءات وتحسين تنفيذ المشاريع.

#### ٤,٤,٣. بُعد دعم التغيير

جدول 10 المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارة بُعد دعم التغيير

| رقم العبارة   | العبارة                                              | المتوسط | الانحراف | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------|---------|----------|----------------|---------|
| ٧             | المؤسسة تتبنى ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التغييرات | ٤,٠٧    | ٠,٩٩     | أوافق          | ١       |
| ٨             | تدعم المؤسسة التغيير وتعتبره فرصة للتطور             | ٤,٠٧    | ١,٠٣     | أوافق          | ٢       |
| ٩             | تشجع المؤسسة تجربة أساليب عمل جديدة                  | ٤,٠٣    | ٠,٩٧     | أوافق          | ٣       |
| ١٠            | الموظفون يتقبلون التغييرات التنظيمية بسهولة          | ٣,٨٣    | ١,٠٦     | أوافق          | ٤       |
| ١١            | الإدارة العليا تشجع المرونة في فترات التغيير         | ٣,٨٠    | ١,٠٤     | أوافق          | ٥       |
| المتوسط العام | —                                                    | ٣,٩٦    | ١,٠٢     | أوافق          | —       |

**التفسير:** تُظهر النتائج وجود تقدير إيجابي لممارسات دعم التغيير داخل المؤسسات، إلا أن تقبل الموظفين للتغيير كان الأقل، مما يشير إلى إمكانية تعزيز برامج التوعية والتواصل لرفع مستوى تقبل التغيير.

#### ٤,٤,٤. بُعد التحفيز والتمكين

**جدول 11 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد التحفيز والتمكين**

| رقم العبارة   | العبارة                                   | المتوسط | الانحراف | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---------------|-------------------------------------------|---------|----------|----------------|---------|
| ١٢            | يتم تحفيز العاملين على تجاوز التحديات     | ٤,٠٠    | ١,٠٠     | أوافق          | ١       |
| ١٣            | تركز القيادة على القيم وتشجع روح المبادرة | ٣,٨٧    | ١,٠٥     | أوافق          | ٢       |
| المتوسط العام | —                                         | ٣,٩٣    | ١,٠٣     | أوافق          | —       |

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن التحفيز داخل المؤسسة جيد، لكنه الأقل مقارنة ببقية أبعاد ثقافة المنظمة، مما يتطلب تعزيز الحوافز وبيئات التمكين.

#### ٤,٤,٥. المتغير التابع: نجاح تنفيذ المشاريع

**جدول 12 المتوسط والانحراف المعياري لبُعد نجاح تنفيذ المشاريع**

| رقم العبارة | العبارة                                              | المتوسط | الانحراف | مستوى الموافقة |
|-------------|------------------------------------------------------|---------|----------|----------------|
| ١٤          | تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة | ٤,٢٠    | ٠,٩٠     | أوافق          |

**التفسير:** تدل النتائج على أن تنفيذ المشاريع داخل المؤسسات يحقق مستوى جيد من النجاح يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

#### ٤,٥. معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول 13 معامل الارتباط بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع

| أبعاد ثقافة المنظمة | معامل الارتباط (Pearson) | مستوى الدلالة Sig | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| القيادة             | ٠,٦١١                    | ٠,٠٠٠             | دالة              |
| التعلم التنظيمي     | ٠,٦٤٥                    | ٠,٠٠٠             | دالة              |
| دعم التغيير         | ٠,٥٨٣                    | ٠,٠٠١             | دالة              |
| التحفيز والتمكين    | ٠,٥٦٠                    | ٠,٠٠٢             | دالة              |

دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

التفسير: يتضح وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية، تحسن مستوى نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات.

#### ٤,٦. اختبار فروض الدراسة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار صحة فروض الدراسة.

##### ٤,٦,١. الفرض الرئيسي

نص الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع.

جدول 14 نتائج تحليل الانحدار للفرض الرئيسي

| المؤشر الإحصائي     | القيمة |
|---------------------|--------|
| معامل التحديد $R^2$ | ٠,٤٨   |
| قيمة F              | ٢٦,٧٠  |
| مستوى الدلالة Sig   | *٠,٠٠٠ |

دال عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

النتيجة: يتم قبول الفرض الرئيسي، بمعنى ثقافة المنظمة تفسّر ٤٨٪ من التغير في نجاح تنفيذ المشاريع وهي نسبة قوية في الدراسات الإدارية.

##### ٤,٦,٢. الفروض الفرعية

جدول 15 نتائج الانحدار لأبعاد ثقافة المنظمة

| القرار | Sig    | قيمة Beta | الفرض الفرعي                           |
|--------|--------|-----------|----------------------------------------|
| مقبول  | *٠,٠٠١ | ٠,٥٧      | أثر القيادة على نجاح المشاريع          |
| مقبول  | *٠,٠٠٠ | ٠,٦٣      | أثر التعلم التنظيمي على نجاح المشاريع  |
| مقبول  | *٠,٠٠٤ | ٠,٥٥      | أثر دعم التغيير على نجاح المشاريع      |
| مقبول  | *٠,٠٠٦ | ٠,٥٣      | أثر التحفيز والتمكين على نجاح المشاريع |

كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

**التفسير:** أكثر الأبعاد تأثيرًا على نجاح المشاريع هو التعلم التنظيمي يليه القيادة ثم دعم التغيير وأخيرًا التحفيز والتمكين

#### ٤,٧. ملخص نتائج الفصل الرابع

أسفرت التحليلات الإحصائية عن النتائج التالية:

- ثقافة المنظمة في المؤسسات المدروسة تتسم بمستوى مرتفع من القيادة الداعمة والتعلم التنظيمي الفعال.
- مستوى دعم التغيير إيجابي، إلا أن تقبل الموظفين لا يزال يحتاج إلى تعزيز.
- التحفيز والتمكين موجود ولكن أقل من بقية الأبعاد ويتطلب تطويرًا أكبر.
- نجاح تنفيذ المشاريع بالمؤسسات المدروسة يحقق أهدافها الاستراتيجية بدرجة جيدة.
- توجد علاقة طردية قوية بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع.
- ثقافة المنظمة تفسر ٤٨٪ من نجاح المشاريع، وهو تأثير مرتفع نسبيًا.
- جميع الفروض الإحصائية للدراسة مقبولة.

**مصدر البيانات:** تم الحصول على البيانات من نتائج الاستبانة الميدانية لعام ٢٠٢٥

## ٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

## ٥,١. تمهيد

تناول الفصل السابق التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة بهدف التحقق من علاقة ثقافة المنظمة بنجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات بالملكة العربية السعودية. وقد أسفرت النتائج عن وجود مستوى عالٍ من تبني ممارسات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المستهدفة، مما انعكس بشكل إيجابي على أداء المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويأتي هذا الفصل لربط تلك النتائج بالأدبيات والدراسات السابقة، ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها، وذلك للوصول إلى تفسير علمي متكامل للنتائج المستخلصة. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية ودعم نجاح المشاريع، بالإضافة إلى مقترحات بحثية مستقبلية تفتح آفاقاً جديدة للباحثين المهتمين بهذا المجال الحيوي.

وبذلك يُعد هذا الفصل امتداداً تحليلياً وتفسيرياً لما تم تقديمه خلال فصول الدراسة السابقة، وينتهي بخاتمة تتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## ٥,٢. مناقشة نتائج الدراسة

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها، وذلك بالاعتماد على التحليل الإحصائي الذي تم تقديمه في الفصل الرابع.

### ٥,٢,١. مناقشة الفرض الرئيسي

**الفرض الرئيسي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير دال إحصائياً لثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع، حيث فسّرت ثقافة المنظمة ما نسبته ٤٨٪ من نجاح تنفيذ المشاريع، وهو مؤشر مرتفع يؤكد الدور الحيوي الذي تلعبه ثقافة المنظمة في تحقيق كفاءة وفاعلية المشروع.

تتسق هذه النتيجة مع ما أكدته الأدبيات الإدارية التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم الممكّنات لتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسات على إدارة المشاريع بكفاءة بسبب تأثيرها المباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم.

وعليه، فإن هذه النتيجة تُظهر أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة تميل إلى تحقيق معدلات أعلى من نجاح المشاريع، من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتيسير التواصل، ودعم الإبداع، وتوفير بيئة عمل مرنة تسمح بالتطوير المستمر.

## ٥,٢,٢. مناقشة الفروض الفرعية

### أولاً: تأثير القيادة على نجاح تنفيذ المشاريع

أظهر التحليل وجود علاقة طردية ودالة إحصائية بين القيادة ونجاح تنفيذ المشاريع. فالقيادة التحفيزية والمشاركة بالقرار تسهم في توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المشروع ورفع مستوى التزام العاملين. وهذا يتوافق مع رأي العديد من الباحثين الذين يؤكدون أن القيادة هي المحرك الأساسي لنجاح الفرق والمشاريع.

### ثانياً: تأثير التعلّم التنظيمي على نجاح المشاريع

أظهرت النتائج أن التعلّم التنظيمي كان الأكثر تأثيراً بين الأبعاد الأربعة. فالمؤسسات التي توثق الدروس المستفادة وتُنظم تدريبات مستمرة تتمتع بقدرة أكبر على تجنّب الأخطاء السابقة وتحسين أداء المشاريع. وهذا يتوافق مع البحوث التي تشير إلى أن التعلّم المستمر يعدّ عنصراً رئيسياً في نضوج إدارة المشاريع ونجاحها.

### ثالثاً: تأثير دعم التغيير على نجاح المشاريع

تبين أن دعم التغيير يؤثر إيجابياً في نجاح المشاريع، إذ إن تبني الأساليب الحديثة والمرونة في التعامل مع تغييرات المشروع يساعد في رفع جودة التنفيذ. إلا أن النتائج أظهرت أن تقبّل العاملين للتغيير هو الجانب الأكثر حاجة للتحسين، مما يعكس أهمية إدارة مقاومة التغيير.

### رابعاً: تأثير التحفيز والتمكين على نجاح المشاريع

بالرغم من أن التحفيز يمارس دورًا إيجابيًا في تعزيز الأداء، إلا أن تأثيره كان الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وذلك يشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى:

- تعزيز أنظمة الحوافز
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات
- دعم روح المبادرة والمشاركة

لرفع أثر هذا البعد على أداء المشاريع.

**خلاصة مناقشة الفروض:** جميع الفروض الفرعية مقبولة وجميعها تُظهر اتجاهًا واحدًا:

تحسين الثقافة التنظيمية → تحسين نجاح المشاريع

وهذا يؤكد أهمية تبني ممارسات مؤسسية تركز على تطوير العنصر البشري، وتحقيق بيئة عمل تشجع الأداء عالي.

### ٥,٣. التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة التي أثبتت وجود تأثير قوي لثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية، تُقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التالية:

#### • أولاً: توصيات للمؤسسات

١. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة التحفيزية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
٢. تفعيل برامج التعلم التنظيمي بما يشمل التدريب المستمر وتبادل الخبرات وتوثيق الدروس المستفادة.
٣. تطوير سياسات مرنة لإدارة التغيير تساعد على رفع مستوى تقبل الموظفين للمتغيرات التنظيمية.
٤. تحسين منظومة التحفيز من خلال مكافآت الأداء ودعم التمكين الوظيفي.
٥. توفير أنظمة تواصل فعّالة بين فرق العمل داخل المشاريع لتعزيز التفاعل وتدفق المعلومات.
٦. تبني معايير قياس أداء واضحة تساهم في تحسين تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### • ثانيًا: توصيات للمديرين وقادة المشاريع

١. تشجيع فرق العمل على التعبير عن أفكار جديدة وتعزيز روح الابتكار.
٢. دعم العاملين في مواجهة تحديات المشاريع، وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة.
٣. تعزيز السلوك القيادي القائم على الثقة، وبناء علاقات عمل إيجابية.
٤. إتاحة فرص حقيقية للموظفين للمشاركة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.
٥. إدارة مقاومة التغيير من خلال توعية العاملين ومشاركتهم في مراحل التحول.

#### • ثالثًا: توصيات في مجال إدارة الثقافة التنظيمية

١. تبني سياسات وقيم مؤسسية واضحة تُترجم إلى ممارسات فعلية.
٢. الاعتناء باستمرارية البرامج الثقافية وعدم اعتبارها مبادرات مؤقتة.
٣. الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره عنصرًا جوهريًا لنجاح المشاريع.
٤. مواءمة الثقافة التنظيمية مع التحولات الوطنية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### ٥, ٤. مقترحات الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن للباحثين في المستقبل استكمال الجوانب التي لم تتناولها هذه الدراسة بهدف تطوير المعرفة العلمية حول ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع، وذلك من خلال المقترحات التالية:

١. إجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر وأوسع من مختلف مناطق المملكة لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.
٢. التوسع في دراسة أبعاد جديدة للثقافة التنظيمية مثل: الابتكار التنظيمي، وتمكين المعرفة، والعدالة التنظيمية.
٣. مقارنة تأثير ثقافة المنظمة بين القطاعين الحكومي والخاص لرصد الفروقات الثقافية وتأثيرها على نجاح المشاريع.
٤. الاستفادة من أدوات قياس مختلفة مثل المقابلات والملاحظات المرتبطة بالمؤسسات لتعزيز دقة النتائج.

٥. دراسة دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع.
٦. توجيه دراسات مستقبلية تتناول مشاريع التحول الرقمي وتأثير الثقافة التنظيمية على تبني التقنيات الحديثة.

## ٥,٥. خاتمة البحث

ختامًا، تناولت هذه الدراسة أثر ثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تمثل أداة إستراتيجية قادرة على تعزيز الأداء المؤسسي ودعم المشاريع لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن وجود مستويات عالية من تبني ممارسات الثقافة التنظيمية في المؤسسات المستهدفة، مما انعكس إيجابًا على نتائج المشاريع ودرجة نجاحها. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين ثقافة المنظمة بأبعادها الأربعة (القيادة، التعلم التنظيمي، دعم التغيير، التحفيز والتمكين) وبين نجاح تنفيذ المشاريع، حيث فسّرت الثقافة التنظيمية نسبة معتبرة من هذا النجاح، وهو ما يؤكد أهمية تطوير الممارسات الثقافية داخل المؤسسات لضمان تحقيق نتائج أفضل في المشاريع.

إن نجاح المشاريع لا يعتمد على التخطيط والتنفيذ فقط، بل يرتبط بشكل وثيق بالبيئة التنظيمية الداعمة، ومدى تمكين القادة للموظفين، وتوفير فرص التعلم المستمر، وإدارة التغيير بفاعلية، وتعزيز الحوافز وأنظمة التمكين. ومن هنا، توصي الدراسة المؤسسات السعودية باعتماد ثقافة تنظيمية تركز على التطوير، وتحفز الأداء، وتمنح الموظفين الثقة والموارد اللازمة، بما يساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو التقدم والازدهار.

وبذلك، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع، وتفتح المجال لدراسات مستقبلية تعمل على تعميق الفهم حول هذا الجانب الحيوي من الإدارة الحديثة.

## ٦. 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>
- Alharbi, M., & Kang, K. (2022). Organizational culture and project .١٤  
success: Evidence from construction projects in Saudi Arabia.  
International Journal of Project Management, 40(5), 455–468.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.005>
- Alkhazim, M., & Alghamdi, A. (2021). The influence of organizational .١٥  
culture on project management performance in the Saudi context.  
Journal of Management Research, 13(2), 88–102.  
<https://doi.org/10.5430/jmr.v13n2p88>
- Alsulami, H., & Alqahtani, F. (2020). Project success factors in Saudi .١٦  
Arabia: The role of organizational culture and leadership. International  
Journal of Business and Management, 15(7), 112–125.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p112>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). Cultures and .١٧  
organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill
- Pinto, J. K., & Winch, G. M. (2018). The unsettling of “settled science”: .١٨  
The past and future of the management of projects. International Journal  
of Project Management, 36(2), 255–264.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>

- Rashid, A., & Syed, A. (2019). Linking organizational culture and project performance: The mediating role of trust and communication. *Project Leadership and Society*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2019.01.001> .١٩
- Turner, R., & Müller, R. (2021). Organizational culture, leadership style, and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1453–1472. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2021-0015> .٢٠
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). Project governance: Balancing control and trust in dealing with project risks. *International Journal of Project Management*, 37(6), 845–855. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.005> .٢١
- 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> .٢٢
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications. .٢٣
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. .٢٤
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education. .٢٥
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons. .٢٦

- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). .٢٧  
John Wiley & Sons.
- Turner, J. R. (2020). The role of culture in successful project .٢٨  
management. International Journal of Project Management, 38(7), 442–  
451. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.10.00>

## ٧. الملحقا

## ٧,١. الاستبيان

أثر ثقافة المنظمة على تنفيذ المشاريع بنجاح في المملكة العربية السعودية

### هدف الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول أثر ثقافة المنظمة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأهداف الدراسة.

### طريقة الإجابة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد (إلى حد ما)
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

### القسم الأول: البيانات العامة

١. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة العمرية

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ إلى ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ إلى ٤٥ سنة

☐ ٤٥ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة

☐ أقل من ٣ سنوات

☐ من ٣ إلى ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥. القطاع

☐ حكومي

☐ خاص

☐ شبه حكومي

٦. طبيعة المشاريع في مؤسستك

☐ خدمية

☐ تقنية

☐ بنية تحتية

☐ أخرى

### القسم الثاني: ثقافة القيادة

١. يشجع القادة في المؤسسة الموظفين على الإبداع وتقديم أفكار جديدة.

٢. القائد في المؤسسة يلهم فريق العمل لتحقيق رؤية مشتركة للمشاريع.

٣. يتم تحفيز العاملين على تجاوز التحديات لتحقيق أهداف المشروع.

٤. تركز القيادة على القيم والمبادئ أكثر من الإجراءات الشكلية.

٥. يشارك القادة الموظفين في صنع القرار المتعلق بالمشاريع.

### القسم الثالث: ثقافة العمل الجماعي والتعلم

٦. تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات بين فرق المشاريع.
٧. يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والاستفادة منها مستقبلاً.
٨. تقام ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
٩. تتبنى المؤسسة ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التغيرات.

### القسم الرابع: ثقافة التغيير والمرونة

١٠. يتم تشجيع الموظفين على تجربة أساليب عمل جديدة لتحسين الأداء.
١١. تدعم المؤسسة التغيير وتعتبره فرصة للتحسين.
١٢. يتقبل الموظفون في المؤسسة التغييرات التنظيمية بسهولة.
١٣. تشجع الإدارة العليا على المرونة في العمل أثناء فترات التغيير.

### القسم الخامس: نجاح تنفيذ المشاريع

١٤. تساهم المشاريع في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
١٥. يتم تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة.
١٦. جودة مخرجات المشاريع تلبي توقعات أصحاب المصلحة.