

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

إعداد الطالب/

ماجد عواد الشمري

24100097

إشراف

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إهداء

إلى عائلتي الحبيبة وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دائماً إلهامي ودعمي اللامتناهي،

أهدي هذا العمل العلمي.

بفضلكم وإرشاداتكم القيمة، تجاوزت التحديات وتعلمت الكثير.

شكراً لكم على حبكم وتفانيكم،

وأنتطلع لمشاركة هذا الإنجاز معكم ولتحقيق المزيد من النجاحات معاً في المستقبل.

دعواتي لكم بكل السعادة والتوفيق

شكر وفخر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالحمد محمد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، مع مقارنة تأثير هذه الثقافة بين القطاعين العام والخاص تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على نجاح أو فشل إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية ، و استندت الدراسة إلى جمع البيانات من عينة مكونة من 350 أفراد من العاملين في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي..

كشفت نتائج الدراسة أن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05

بناء على هذه النتائج ، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الإبداعية في الشركات من خلال دعم المبادرات الابتكارية وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في إدارة المشاريع. ، تطوير ثقافة التعاون والمجموعة عبر بناء فرق عمل تشاركية وتوفير بيئة محفزة للعمل الجماعي في كل من القطاعين

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية – إدارة المشاريع – الشركات السعودية

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
1.....	الشكر والتقدير
2.....	المستخلص
3.....	قائمة المحتويات
6.....	قائمة الجداول
8.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	1.1 المقدمة
9.....	2.1 مشكلة الدراسة
11.....	3.1 أهمية الدراسة
11.....	1.3.1 أهمية الدراسة العلمية
12.....	2.3.1 أهمية الدراسة العملية
13.....	4.1 أهداف الدراسة
15.....	5.1 تساؤلات الدراسة
16.....	6.1 فرضيات الدراسة
16.....	7.1 الدراسات السابقة
19.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة
22.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
25.....	10.1 أدوات الدراسة
28.....	11.1 حدود الدراسة
31.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
31.....	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

31.....	1.1.2 المقدمة.....
31.....	2.1.2 المفهوم العام للثقافة:.....
32.....	3.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية.....
35.....	4.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:.....
37.....	5.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:.....
38.....	6.1.2 الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية:.....
39.....	7.1.2 خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:.....
41.....	8.1.2 طرق نشر الثقافة التنظيمية:.....
42.....	9.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية:.....
43.....	10.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:.....
44.....	11.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية.....
45.....	12.1.2 كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية:.....
46.....	13.1.2 إدارة الثقافة التنظيمية:.....
47.....	14.1.2 العوامل الواجب تو افرها لتغيير الثقافة التنظيمية:.....
50.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
50.....	1.3 مقدمة.....
50.....	2.3 منهجية البحث:.....
50.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
50.....	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....
51.....	5.3 الأساليب الإحصائية:.....
51.....	6.3 أداة الدراسة.....
52.....	7.3 صدق أداة الدراسة.....
53.....	المحور الأول: الثقافة التنظيمية.....
54.....	المحور الثاني: إدارة المشاريع.....

55.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:
57.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
57.....	1.4 مقدمة.....
57.....	2.4 خصائص عينة الدراسة.....
58.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان.....
58.....	المحور الأول: الثقافة التنظيمية.....
62.....	المحور الثاني: إدارة المشاريع.....
64.....	4.4 اختبار فروض الدراسة.....
68.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
68.....	1.5 مقدمة.....
68.....	2.5 نتائج الدراسة.....
70.....	3.5 التوصيات.....
71.....	4.5 المقترحات.....
72.....	Abstract.....
73.....	المراجع.....
73.....	أولاً: المراجع العربية.....
74.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
78.....	الملاحق.....
79.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	52
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	53
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	55
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	56
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	57
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الثقافة الإبداعية	58
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الثقافة الهرمية	59
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات ثقافة المجموعة	60
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الثقافة العقلانية	62
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المشاريع	63

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات والفرص في دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص	11.
66	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الإبداعية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص	12.
66	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الهرمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص	13.
67	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ثقافة المجموعة دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص	14.
68	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر الثقافة العقلانية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص	15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في إدارة المشاريع داخل المنظمات بمختلف أنواعها، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص. فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، والسلوكيات التي تتبناها المنظمات وتشكل أساساً لتوجيه تصرفات الأفراد في بيئة العمل. ولذا، فهي لا تقتصر فقط على العلاقة بين الموظفين والإدارة، بل تتعداها لتؤثر بشكل كبير على كيفية إدارة المشاريع اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Shammre 224)

تتفاوت الثقافة التنظيمية بين القطاع العام والخاص في العديد من الجوانب الجوهرية، ما يؤدي إلى اختلافات ملحوظة في إدارة المشاريع. ففي القطاع العام، غالباً ما تكون القرارات مركزية، ويتسم العمل بالروتين والبيروقراطية، مما ينعكس على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع. بينما في القطاع الخاص، تتمتع الشركات بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات، ويمكنها التكيف بسرعة مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع بشكل أكبر (Osobajo . 2023)

وعلى الرغم من الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية في تعزيز نجاح إدارة المشاريع، إلا أن القليل من الدراسات قد تناولت هذا الموضوع بشكل مقارنة بين القطاعين العام والخاص في السياق السعودي يشهد السوق السعودي تغيرات متسارعة مع الإصلاحات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030، مما يضع الشركات السعودية أمام تحديات كبيرة فيما يتعلق بتطوير بيئات عملها وتعزيز قدرتها على تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. لذا فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في السعودية، ودراسة الفروق بين القطاعين العام والخاص، يعد أمراً مهماً لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي وإدارة المشاريع في مختلف القطاعات.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحسين فعالية إدارة المشاريع داخل الشركات السعودية، من خلال مقارنة تأثير الثقافة في القطاعين العام والخاص سيتم تحليل

كيفية تأثير القيم والعادات التنظيمية على تطبيق أساليب إدارة المشاريع المختلفة، بما في ذلك التخطيط التنفيذ، والمتابعة، وتقييم النتائج. كما ستم دراسة العوامل الثقافية التي قد تعوق أو تدعم تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، مع التركيز على التحديات التي يواجهها كل قطاع في هذا الإطار (Water , 224)

من خلال هذه الدراسة، تهدف إلى تقديم توصيات للشركات في القطاعين العام والخاص حول كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية في بيئات العمل المختلفة لتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر نجاحاً وكفاءة. كما نسعى لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع في بيئات العمل المتنوعة، بما يسهم في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع في المستقبل.

إن الثقافة التنظيمية تعد أحد المحركات الأساسية لنجاح إدارة المشاريع في أي منظمة، ومع اختلاف الظروف بين القطاعين العام والخاص في السعودية، فإن فهم هذه الفروق وكيفية تأثيرها على إدارة المشاريع سيكون له تأثير مباشر على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المختلفة (Salam , 2017)

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه الشركات السعودية في كل من القطاع العام والخاص تحديات كبيرة فيما يتعلق بإدارة المشاريع، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم هذه التحديات تتعدد وتنوع بناءً على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في كل قطاع. إذ أن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار الذي يحدد طريقة عمل الأفراد داخل المؤسسات، كما أنها تساهم في تشكيل سلوكياتهم، وتحفيزهم على تحقيق أهداف المشاريع، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على فعالية اتخاذ القرارات

في القطاع العام السعودي، تتسم الثقافة التنظيمية غالباً بالتراتبية الصارمة، حيث تتخذ القرارات في الأغلب على المستويات العليا وتتسم العمليات بالبيروقراطية والروتين. هذه السمات قد تؤثر سلباً على سرعة اتخاذ القرارات، مما يعيق تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. كما أن القيم الثقافية التي تروج

للعمل الجماعي والتوافق قد تؤدي أحياناً إلى تفضيل الحلول الوسط التي قد لا تكون مثلى من ناحية الابتكار أو التكيف السريع مع المتغيرات.

أما في القطاع الخاص، فقد تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة أكثر، حيث يمكن اتخاذ القرارات بشكل أسرع ويعزز الابتكار والمبادرة الفردية. لكن هذه الثقافة قد تواجه تحديات فيما يتعلق بتوحيد الرؤى والالتزام المشترك بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى فوضى في التنسيق بين الفرق المختلفة ويعيق التعاون الفعال في تنفيذ المشاريع المعقدة. هذا التنوع في ثقافات العمل بين القطاعين العام والخاص يعكس بوضوح كيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل الثقافية على نجاح المشاريع وكيفية إدارتها.

وتتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، مع التركيز على المقارنة بين القطاعين العام والخاص. هذه المشكلة تبرز من خلال تساؤل حول كيفية اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية بين القطاعين، وأي من هذه التأثيرات يؤدي إلى نجاح أو فشل في إدارة المشاريع.

المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

في المؤسسات الحكومية، قد تؤدي الإجراءات البيروقراطية والروتين الإداري إلى تأخير اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع.

هذا التأثير قد يحد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على نتائج المشاريع.

في المؤسسات الخاصة، قد يؤدي ارتفاع مستوى المرونة وعدم وجود توجيه مركز إلى ضعف التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يؤثر سلباً على التنسيق داخل المشروع ويزيد من احتمالية حدوث خلل في تنفيذ المشروع.

في القطاع الخاص، قد تكون هناك فرصة أكبر للتشجيع على الابتكار، إلا أن وجود ثقافة تنافسية قد يؤدي إلى تشتت الجهود أو تقليل التعاون بين الموظفين، مما يعوق تنفيذ المشاريع بشكل منظم. بينما في القطاع العام، قد تحدد الثقافة التعاونية الجماعية قدرة المشاريع على الإبداع أو تقديم حلول جديدة.

تتباين طريقة اتخاذ القرارات بين القطاعين العام، قد تتسم القرارات بالبطء نتيجة للروتين الإداري، بينما في القطاع الخاص قد يكون اتخاذ القرارات سريعاً لكنه قد يفتقر إلى التنسيق الكافي.

تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية التعامل مع الموظفين، مما ينعكس على سلوكياتهم وفعالية مشاركتهم في المشاريع. في القطاع العام، قد يكون هناك ميل للاعتماد على نظم غير مرنة في التعامل مع الموظفين، بينما في القطاع الخاص قد يتمتع الموظفون بقدر أكبر من الحرية، لكن ذلك قد يخلق بعض التحديات في الحفاظ على التزامهم واستمرار تفاعلهم الفعال في المشروع.

بناء على ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي للدراسة : ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، وكيف يختلف هذا التأثير بين القطاعين العام والخاص ؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1 أهمية الدراسة العلمية

- تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحديد كيفية سير العمل داخل المنظمات، كما تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد وكيفية تفاعلهم مع مختلف العوامل المؤثرة على البيئة المؤسسية. لذلك، فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع تعد من الدراسات المهمة التي تساهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.
- تعزز هذه الدراسة الفهم العلمي لكيفية تأثير القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمات على سير عمليات إدارة المشاريع. إذ أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مجالات متعددة من إدارة المشاريع مثل التخطيط، والتنظيم واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد، والتعامل مع المخاطر. كما أنها تلعب دوراً في تحديد فعالية التنسيق بين فرق العمل المختلفة، التي تعد جزءاً أساسياً من أي مشروع.
- تساهم الدراسة في تطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بقطاعين مختلفين مثل القطاع العام والخاص من خلال المقارنة بين هذه القطاعات، يمكن تطوير تصورات جديدة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على العوامل المختلفة التي تحكم إدارة المشاريع. على

سبيل المثال، يمكن تحديد الأنماط الثقافية التي قد تكون أكثر توافقاً مع أساليب إدارة المشاريع المرنة والابتكارية في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام. كما يمكن تسليط الضوء على كيفية التعامل مع التحديات الثقافية التي قد تنشأ عند تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع عبر مختلف القطاعات.

- وتسهم هذه الدراسة أيضاً في تقديم ملاحظات علمية حول الأساليب الثقافية التي تدعم تنفيذ المشاريع بكفاءة، مما قد يساعد الباحثين في فهم التفاعل بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع داخل المنظمات المختلفة.

2.3.1 أهمية الدراسة العملية

- من الناحية العملية، تسهم هذه الدراسة في توجيه الشركات السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص نحو تحسين بيئات العمل الخاصة بها، وبالتالي تحسين إدارة مشاريعها. إن معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع يوفر الصناع القرار أدوات مهمة لفهم التحديات التي تواجهها فرق العمل في تنفيذ المشاريع المختلفة. هذا الفهم يساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها الثقافية وتعديل أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات المشاريع المختلفة، مما يعزز من فعالية التنفيذ وجودة النتائج.
- في القطاع العام، قد تساعد النتائج المستخلصة من الدراسة في تذليل العقبات البيروقراطية التي قد تكون تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع. وبالتالي، فإن تحسين الثقافة التنظيمية في القطاع العام قد يؤدي إلى تسريع العمليات وتقليل الفاقد الزمني، مما يساهم في تنفيذ المشاريع الحكومية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- أما في القطاع الخاص، فإن الدراسة تقدم إشارات حول كيفية تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة وتحفيز الإبداع والابتكار ضمن بيئات العمل من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على المبادرة والتطوير المستمر، يمكن للمؤسسات الخاصة أن تحقق أداء أفضل في إدارة المشاريع المعقدة وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق والمستهلكين بشكل فعال.

- من جانب آخر، تسهم الدراسة في تقديم رؤى عملية للشركات حول كيفية التعامل مع الفروق الثقافية بين القطاعين العام والخاص، وكيفية الاستفادة من هذه الفروق لتحسين استراتيجيات إدارة المشاريع فإدراك الشركات لكيفية تأثير ثقافتها التنظيمية على مشاريعها يمكن أن يساعدها في تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، وفي تحسين التخطيط وإدارة المخاطر، وبالتالي ضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تعزز الدراسة الوعي لدى الشركات حول ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية مرنة وقوية، يمكنها التكيف مع التحديات المختلفة التي تطرأ في بيئة العمل وتساعد في إدارة المشاريع بشكل أكثر احترافية. وهذا يشمل تحسين التواصل بين الفرق المختلفة، وتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير مهارات القيادة التي تدعم ثقافة عمل إيجابية.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، مع مقارنة تأثير هذه الثقافة بين القطاعين العام والخاص تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على نجاح أو فشل إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، وتحديد الفروق بين القطاعين في هذا الإطار.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في القطاع العام السعودي على إدارة المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في القطاع العام السعودي على مراحل إدارة المشاريع المختلفة، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ، والمتابعة. في هذا السياق، تركز الدراسة على السمات الثقافية التي تميز القطاع العام، مثل البيروقراطية، والتركيز على التسلسل

الهرمي، والقرارات المركزية، وتحليل كيفية تأثير هذه العوامل على كفاءة إدارة المشاريع من خلال هذا التحليل، تهدف الدراسة إلى فهم التحديات التي تواجه المشاريع في القطاع العام وكيفية تحسين أدائها من خلال إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة...

2. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي على إدارة المشاريع

يتناول هذا الهدف دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي على أداء المشاريع، مع التركيز على القيم الثقافية التي تميز هذا القطاع، مثل الابتكار، والمرونة، والتوجه نحو التغيير. تحاول الدراسة تحليل كيف تسهم هذه القيم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات في المشاريع. كما يهدف هذا الهدف إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز هذه السمات الثقافية لدعم نجاح المشاريع في القطاع الخاص.

3. مقارنة تأثير الثقافة التنظيمية في القطاعين العام والخاص على التنسيق بين فرق العمل في إدارة

المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى دراسة الفروق بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتنسيق العمل بين الفرق المختلفة المشاركة في المشاريع. يتضمن ذلك تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التعاون بين الفرق المختلفة في تنفيذ المشاريع في القطاع العام، قد يكون هناك تحديات متعلقة بالبعد البيروقراطي، بينما في القطاع الخاص قد تتسم بيئة العمل بمرونة أكبر لكنها قد تواجه صعوبة في التنسيق بسبب اختلاف الثقافات داخل الفرق من خلال هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تقديم حلول لتحسين التنسيق بين الفرق العاملة في المشاريع في كلا القطاعين.

4. دراسة تأثير القيادة في القطاعين العام والخاص على تعزيز أو تحدي الثقافة التنظيمية في إدارة

المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف دور القيادة في تعزيز أو تحدي الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، وكيفية تأثير ذلك على إدارة المشاريع في القطاع العام، قد تلعب القيادة دوراً في تعزيز القيم التعاونية

وتحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات، بينما في القطاع الخاص قد تركز القيادة على تحفيز الابتكار واتخاذ القرارات السريعة. دراسة هذه الفروق تساعد في فهم كيف يمكن للقيادة في كلا القطاعين أن تدعم أو تعيق سير المشاريع وتحقق الأهداف التنظيمية.

5. تحديد الفروق في أساليب إدارة المخاطر واتخاذ القرارات بين القطاعين العام والخاص السعودي نتيجة لاختلاف الثقافة التنظيمية

يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أساليب إدارة المخاطر واتخاذ القرارات في المشاريع في القطاع العام، حيث تكون القرارات أكثر مركزية ورسمية، قد تتسم أساليب إدارة المخاطر بالحذر والروتين. أما في القطاع الخاص، فقد يكون هناك ميل لاتباع أساليب مرنة وأكثر انفتاحاً على المخاطرة دراسة هذه الفروق تساعد في فهم كيفية تحديد المخاطر والتعامل معها في بيئات العمل المختلفة، وبالتالي تقدم رؤى عملية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع عبر القطاعين.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

— ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، وكيف يختلف هذا التأثير بين القطاعين العام والخاص ؟

لأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في القطاع العام السعودي على عمليات التخطيط والتنفيذ في إدارة المشاريع ؟
2. ما هي العوامل الثقافية التي تسهم في نجاح أو فشل إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي ؟
3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التنسيق بين الفرق المختلفة في تنفيذ المشاريع في القطاعين العام والخاص ؟

4. ما هو دور القيادة في تعزيز أو تحدي الثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع داخل المؤسسات العامة والخاصة؟

5. هل توجد فروق ثقافية في طريقة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات بين القطاعين العام والخاص السعودي؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، وتختلف هذه التأثيرات بين القطاعين العام والخاص.

الفرضيات الفرعية

1. تؤثر الثقافة التنظيمية في القطاع العام السعودي سلباً على عمليات التخطيط والتنفيذ في إدارة المشاريع.
2. تسهم الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي في تعزيز الابتكار والمرونة في إدارة المشاريع.
3. القيادة في القطاع العام السعودي تدعم الثقافة التنظيمية التعاونية، مما يؤثر إيجاباً على التنسيق بين الفرق العاملة في المشاريع.
4. القيادة في القطاع الخاص السعودي تعزز ثقافة التنظيم المستقلة، مما يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع.
5. تختلف أساليب إدارة المخاطر واتخاذ القرارات بين القطاعين العام والخاص السعودي نتيجة لاختلاف الثقافة التنظيمية.

7.1 الدراسات السابقة

تلعب الابتكارات التنظيمية دوراً حاسماً في دفع النمو المستدام والقدرة التنافسية في مشهد الأعمال سريع الخطى اليوم. ولتنمية ثقافة الابتكار وتحقيق النجاح في هذه البيئة الديناميكية، يجب على

المنظمات إعطاء الأولوية لكل من الثقافة التنظيمية القوية والقيادة الاستراتيجية الفعالة. تتعمق هذه الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في الشركات السعودية من خلال تصميم دراسة مقطعية، تم جمع البيانات من الموظفين العاملين في منظمات سعودية مختلفة. باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر SmartPLS 4 ، تكشف نتائج البحث عن تأثير مباشر وهام للثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، مما يؤكد بشكل أكبر على الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية تمت مناقشة آثار هذا البحث، مما يوفر رؤية قيمة للأكاديميين والعلماء وصناع السياسات على حد سواء (Alatee 2024)

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة والمعايير التي تؤثر على الطريقة التي يشعر بها المدبرون التنفيذيون والموظفون ويفكرون ويؤدون بها في مكان العمل يتطلب الفهم الصحيح للثقافة التنظيمية استكشاف معتقدات الموظفين وتقييم القيم التي يدعمها قادة المنظمة. تركز هذه الدراسة على تقييم آثار الثقافة التنظيمية على إدارة أداء الموظفين في شركة المياه الوطنية (NWC) في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة أبعاداً هيستد الثقافية لتحليل ثقافة NWC. تم إجراء أخذ عينات عشوائية لاختيار الموظفين من خلال أرقام التعريف في مكان العمل. تم توزيع استبيان مسح مكتوب باللغة العربية بشكل عشوائي على 500 شخص من جميع مستويات المنظمة كما هو موضح بالترتيب الهرمي. تم توزيع الاستبيان على الإدارة العليا (حوالي 20 استبياناً) والإدارة المتوسطة (حوالي 100 استبياناً) والإدارة الدنيا (حوالي 380 استبياناً). تشير النتائج إلى أن معايير وصفات NWC لها تأثير قوي على موظفيها. يمكن أن تكون هذه الدراسة أداة مفيدة لشركة NWC في إنشاء استراتيجيات لتحقيق النمو الشامل. يتمثل حد هذه الدراسة في أن البحث تم إجراؤه دون النظر في آثار إدارة التغيير على المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية (Alotaibi, 2021)

تعتبر صناعة البناء محركاً للنمو الاقتصادي، وخاصة في البلدان النامية. ومع ذلك، فإن الإكمال الناجح المشاريع البناء يشكل تحدياً كبيراً، بسبب نقص الكفاءات تستكشف الدراسة الحالية آثار ممارسات إدارة الاتصالات والوضوح في نطاق مشروع البناء، والثقافة التنظيمية لتعزيز نجاح المشروع مدير المشروع ضروري لتشغيل المشروع بسلاسة ووفقاً للجدول الزمني مع وضع الدور السائد لمدير المشروع في

الاعتبار، تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد التأثير المعتدل الكفاءات المدير لتحسين روتين مشروع البناء وتوليد مشاريع ناجحة. تم إجراء استبيان لجمع البيانات وتحديد كيفية تأثير هذه المتغيرات على تقدم مشروع البناء تظهر نتائج البحث الحالية ارتباطاً ممتازاً بين نجاح مشروع البناء والمتغيرات المستقلة التي تمت مناقشتها. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن مدير المشروع الكفاءة يمكن أن يلعب دوراً أفضل في منع التأثيرات غير المرغوبة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع تسلط النتائج التي تم الحصول عليها الضوء على أهمية التعامل بشكل مناسب مع الثقافة التنظيمية وإدارة الاتصالات والوضوح لتحقيق نجاح المشروع. هذه النتائج مفيدة للمهنيين العاملين في قطاع البناء لرفع معدل نجاح المشروع وتعزيز قدراتهم على إدارة البناء (Muneer , 222)

لقد اجتذب التأثير الثقافي الإدارة المشاريع مؤخراً الكثير من الاهتمام من قبل الأكاديميين، حيث أن له تأثيراً كبيراً على نجاح المشروع أو فشله في صناعة البناء، أجريت دراسات قليلة حول العلاقة بين ثقافة المشروع التنظيمية والأداء من منظور ممارسات العمل على مستوى المشروع. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الثقافية التي تؤثر على أداء مشاريع البناء في الإمارات العربية المتحدة باستخدام نهج الأساليب المختلطة. استند جمع البيانات إلى تحليل مفصل للأدبيات وتجارب المشاركين الرئيسيين في المشروع الذين شاركوا في مشاريع البناء في الإمارات العربية المتحدة. تم استخدام برنامج SPSS للنظر في البيانات من 124 مشروعاً تم الانتهاء منها مؤخراً في صناعة البناء في الإمارات العربية المتحدة حددت هذه الدراسة ثمانية عوامل ثقافية تؤثر بشكل إيجابي على أداء مشاريع البناء في الإمارات العربية المتحدة، وهي التزام العميل، والالتزام الاستشاري، والالتزام المقاول، ومواءمة الهدف والاعتماد عليه، والتوجه التعاوني والتوجه نحو التمكين، والتوجه نحو العمال والسلطة العوامل المتعلقة بالالتزام المقاول لها التأثير الأكبر على الأداء العام للمشروع، في حين تم تصنيف العوامل المتعلقة بالسلطة على أنها الأقل تأثيراً. تساعد نتائج الدراسة المهنيين في صناعة البناء على تنفيذ الممارسات التي تعمل على تحسين ثقافات المشروع، والتي يمكن أن تعزز أداء المشروع ونجاحه (Mohammed , 2024)

تبحث دراسة (AlShehhi , 2021) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تم تصميم إطار نظري لقياس هذه العلاقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد أجريت مقابلات مع خبراء واستبيانات لتحديد أولويات بعض المحددات والمؤشرات للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة. وتم تحليل واختبار إطار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. وبلغ عدد المستجيبين من منظمات دولة الإمارات العربية المتحدة 131 وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء، وتزداد هذه العلاقة قوة بشكل خاص مع رضا الوظيفة. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود دليل على وجود أي فرق بين أداء المنظمات في القطاعين العام والخاص. وعلاوة على ذلك، فإن درجة تنفيذ مفاهيم الثقافة التنظيمية الإيجابية تختلف من مفهوم إلى آخر. وتشمل هذه المفاهيم تحقيق الأهداف، ومشاركة الموظفين والتزامهم، وروح الفريق. وهذا البحث هو أحد الأبحاث القليلة، إن لم يكن الأول، التي تبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المنظمات الخاصة والعامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وستكون الدراسة مفيدة للمديرين للتركيز على الأبعاد الثقافية التي تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تعد الثقافة التنظيمية أحد المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، حيث تشكل الأطر التي يتم من خلالها تفسير سلوك الأفراد وتوجيه عمليات العمل داخل المنظمات تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تؤثر بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرارات، وعلى الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل، وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفيما يخص إدارة المشاريع، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة العمليات المرتبطة بها، وتوجيه سلوك الأفراد والمجموعات خلال مراحل المشروع المختلفة، مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والتقييم. لهذا السبب، تعتبر دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية من خلال المقارنة بين القطاعين العام والخاص ضرورة لفهم كيف يمكن أن تساهم الثقافة في نجاح أو فشل المشاريع في مختلف السياقات.

1. نظرية الثقافة التنظيمية:

تستند الدراسة إلى النظرية العامة للثقافة التنظيمية التي تنظر إلى الثقافة كمجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة وفقاً لهذه

النظرية، فإن الثقافة التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل مثل التاريخ المؤسسي، وأسلوب القيادة، والهيكل التنظيمي، وكذلك القيم الاجتماعية المشتركة.

كما أن الثقافة التنظيمية تمثل المحيط الذي يحدد طريقة التفكير والسلوك داخل المؤسسة، مما ينعكس على عمليات اتخاذ القرار وإدارة المشاريع. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية "العدسة" التي من خلالها يتم تفسير وفهم الأحداث والقرارات في المؤسسات وبالتالي، فإن فهم الثقافة التنظيمية في القطاعين العام والخاص يوفر الإطار اللازم لتحليل كيفية تأثير هذه الثقافة على إدارة المشاريع بشكل مباشر، خاصة في السياقات الثقافية والاجتماعية المختلفة داخل المملكة العربية السعودية (2022 , Bamidele)

2. نظرية إدارة المشاريع

تعد نظرية إدارة المشاريع من الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة في تفسير تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع تشير هذه النظرية إلى أن إدارة المشاريع تتضمن تخطيط وتنفيذ ورصد المشاريع لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانيات معروفة. ومع أن المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع تظل ثابتة إلى حد كبير، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية تطبيق هذه المبادئ.

على سبيل المثال، في القطاع العام، حيث تكون البيروقراطية والتسلسل الهرمي أكثر وضوحاً، فإن العمليات التي تخص إدارة المشاريع قد تكون أكثر رسمية، وأكثر استناداً إلى إجراءات وتقارير معقدة، مما يؤثر في السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات أما في القطاع الخاص، فقد يكون هناك ميل لتطبيق أساليب أكثر مرونة وسرعة في التنفيذ، مما يسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق نتائج أسرع وبالتالي، فإن هذه النظرية تدعم فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في كل قطاع على النجاح والكفاءة في إدارة المشاريع (Simonitis, 2023)

3. نظرية القيادة التنظيمية

تتداخل نظرية القيادة التنظيمية مع دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع، حيث تشير هذه النظرية إلى أن القيادة تعد عنصراً أساسياً في تشكيل وتوجيه الثقافة التنظيمية القيادية ليست فقط

عملية توجيه القرارات ولكن أيضاً عملية تشكيل القيم والمعتقدات داخل المؤسسة في السياق السعودي، تختلف القيادة في القطاعين العام والخاص؛ ففي القطاع العام، قد تكون القيادة أكثر رسمية، وتعتمد على التوجهات العليا، بينما في القطاع الخاص. قد تكون القيادة أكثر مرونة وتركز على الابتكار والحرية في اتخاذ القرارات.

يشير الباحثون في هذا المجال إلى أن القيادة التنظيمية تؤثر على مدى قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في المشاريع، وكذلك على كيفية إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية. فإذا كانت القيادة في القطاع العام تدعم ثقافة متشددة ومركزية، فإنها قد تؤثر سلباً على الابتكار وتسرع اتخاذ القرارات بالمقابل، قد تكون القيادة في القطاع الخاص أكثر فاعلية في تحفيز الفرق على العمل بشكل مرن وسريع، مما يؤدي إلى تحسين إدارة المشاريع (Sürüç, 2017)

4. نظرية تفاعل الثقافات في بيئات العمل:

تسعى هذه النظرية إلى فهم كيفية تفاعل الثقافات التنظيمية داخل بيئات العمل المختلفة وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي. وفي هذا السياق، تشير إلى أن ثقافات العمل المختلفة بين القطاعين العام والخاص يمكن أن تخلق بيئة متباينة في تنفيذ المشاريع، من حيث أساليب العمل، والأنماط السلوكية التي يفضلها الموظفون في التعامل مع المهام والمسؤوليات على سبيل المثال، في القطاع العام، قد يفضل الموظفون ثقافة عمل تركز على الاستقرار والروتين، بينما قد يفضل العاملون في القطاع الخاص ثقافة تركز على التغيير السريع والمبادرة الشخصية.

تساهم هذه النظرية في فهم كيفية تفاعل الموظفين في بيئات العمل التي تحمل ثقافات تنظيمية مختلفة، ومدى تأثير ذلك على التفاعل داخل فرق العمل، وبالتالي على كفاءة إدارة المشاريع. كما تبرز أهمية هذا التفاعل في تحسين التنسيق بين الفرق وضمان استدامة نتائج المشاريع (Arlianda, 2024)

5. نظرية إدارة المخاطر

أخيراً، تستند الدراسة إلى نظرية إدارة المخاطر لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على كيفية التعامل مع المخاطر في المشاريع إدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل تأثيراتها المحتملة، واتخاذ

إجراءات لتقليل هذه المخاطر، في القطاع العام، قد تكون إدارة المخاطر أكثر تحفظاً وتركز على تجنب المخاطر الكبيرة التي قد تهدد المشروع أو المؤسسة. أما في القطاع الخاص، فقد تكون إدارة المخاطر أكثر انفتاحاً على المخاطرة المدروسة التي تهدف إلى الابتكار والتوسع في السوق.

تساهم هذه النظرية في تقديم إطار لفهم كيفية اتخاذ القرارات في بيئات العمل المختلفة، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية على هذه القرارات وعلى كيفية التعامل مع المخاطر والمشكلات التي قد تظهر خلال تنفيذ المشاريع (Baccarini, 2021)

9.1 المنهجية وطرق البحث

تعد المنهجية الكمية من المنهجيات الأساسية في البحث العلمي التي تعتمد على جمع وتحليل البيانات الرقمية بهدف فهم الظواهر المدروسة وتفسير العلاقات بين المتغيرات. في هذا السياق، تعد المنهجية الكمية الأكثر ملائمة لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، خاصة عند المقارنة بين القطاعين العام والخاص. هذه المنهجية تتيح للمؤلف تحليل البيانات بطريقة موضوعية دقيقة، وقابلة للقياس، مما يسهل في النهاية استخلاص استنتاجات دقيقة بناء على الأدلة الكمية.

— التصميم البحثي

في إطار المنهجية الكمية، يعتمد هذا البحث على استخدام التصميم الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى تحديد وفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع في الشركات السعودية، مع مراعاة الفروق بين القطاعين العام والخاص. يتم هذا من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام أدوات قياس كمية مثل الاستبيانات الموزعة على عينة من الأفراد العاملين في الشركات السعودية من القطاعين العام والخاص. يتيح هذا التصميم للباحثين القدرة على قياس التأثيرات الكمية للمتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة المشاريع)، كما يسهل مقارنة النتائج بين القطاعين.

— أداة جمع البيانات:

تم اختيار الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهي إحدى الأدوات الأكثر استخداماً في البحث الكمي. تم تصميم الاستبيانات لتكون شاملة ومتنوعة بحيث تغطي مختلف جوانب الثقافة التنظيمية، مثل القيم والعادات، وأنماط القيادة، وأساليب التواصل، وغيرها من العناصر الثقافية التي تؤثر على إدارة المشاريع. كما يشتمل الاستبيان على أسئلة تتعلق بكفاءة عمليات إدارة المشاريع في الشركات، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمتابعة. تستخدم مقاييس ليكرت ذات الخمس درجات التي تساعد في قياس آراء المشاركين حول مدى تأثير مختلف جوانب الثقافة التنظيمية على جوانب محددة في إدارة المشاريع تتمثل ميزة هذه الأداة في أنها توفر بيانات قابلة للتحليل الكمي مما يسمح للباحثين بالحصول على إجابات دقيقة وقابلة للقياس...

— العينة واختيارها :

تم اختيار عينة عشوائية من الشركات السعودية التي تمثل القطاعين العام والخاص، مع التركيز على الموظفين الذين لديهم خبرة عملية في إدارة المشاريع. يهدف اختيار هذه العينة إلى ضمان تمثيل دقيق للقطاعين في المملكة العربية السعودية، مما يعزز صحة الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها. يتمثل الهدف في مقارنة تأثير الثقافة التنظيمية في كل قطاع، لذلك تم الحرص على تضمين مجموعة متنوعة من الشركات من قطاعات مختلفة (مثل الشركات التقنية والصحية والخدمية) لضمان التغطية الشاملة لمختلف بيئات العمل

تم اختيار عدد من الشركات في القطاع العام مثل الوزارات والهيئات الحكومية الكبرى، بالإضافة إلى عدد من الشركات الخاصة الكبيرة والصغيرة. كما تم تضمين الموظفين في مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي لتوفير نظرة شاملة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في جميع مراحل العمليات التنظيمية.

— طريقة تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل برنامج SPSS أو برنامج R، والتي تتيح إجراء اختبارات إحصائية دقيقة للتأكد من صحة الفرضيات المترتبة على الدراسة سيتم استخدام أساليب

تحليلية مثل تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص.

من خلال هذه الأساليب الإحصائية، سيتم قياس مدى تأثير كل جانب من جوانب الثقافة التنظيمية (مثل أسلوب القيادة، القيم المؤسسية، التواصل بين الفرق، والهيكل التنظيمي على كفاءة إدارة المشاريع، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. كما سيتم مقارنة نتائج القطاعين باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في كلا القطاعين.

– التحقق من صدق الأداة:

لضمان مصداقية البيانات وجودتها، سيتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال أساليب مثل الصدق الظاهري (Face Validity) والصدق البنائي (Construct Validity). يتم ذلك عن طريق استشارة خبراء في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع لضمان أن الأسئلة التي يتم طرحها تتناسب مع أهداف الدراسة ومحتواها. بالإضافة إلى ذلك، سيتم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، مما يضمن أن الأداة توفر قياسات ثابتة ودقيقة عبر الوقت.

– الخطوات الإجرائية

تبدأ العملية بإعداد الاستبيانات، ثم توزيعها على العينة المستهدفة من موظفي الشركات السعودية في القطاعين العام والخاص. بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كما تم ذكره سابقاً. كما سيتم إجراء تحليل شامل للتباين بين نتائج القطاعين العام والخاص لتحديد الفروق في تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع.

بعد اكتمال تحليل البيانات، يتم كتابة التقارير التي تحتوي على النتائج التفصيلية للمقارنة بين القطاعين. يتضمن ذلك عرض الفروق في الثقافة التنظيمية وأثرها على كفاءة تنفيذ المشاريع في كلا القطاعين، إضافة إلى التوصيات التي قد تساعد على تحسين إدارة المشاريع بناءً على هذه النتائج.

– التحديات والقيود

من المهم الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تواجه بعض التحديات مثل صعوبة الوصول إلى عينات كافية من بعض الشركات، خاصة في القطاع العام الذي قد يكون أكثر تحفظاً في مشاركة البيانات. كما أن الاختلافات الثقافية بين الشركات قد تؤثر على تنوع البيانات. ومع ذلك، يتم التعامل مع هذه القيود من خلال ضمان اختيار عينة تمثل قطاعات مختلفة من الشركات، وتوسيع نطاق البحث لتشمل مختلف مناطق المملكة.

– الاستنتاجات والتوصيات

بعد تحليل البيانات، ستستنتج الدراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في كل من القطاعين العام والخاص على إدارة المشاريع، مع التركيز على الفروق التي تم تحديدها بينهما. كما ستقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين فعالية إدارة المشاريع في الشركات السعودية بناء على فهم تأثير الثقافة التنظيمية. باستخدام هذه المنهجية الكمية الدقيقة، تأمل الدراسة في تقديم رؤى قيمة للباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، فضلاً عن مديري الشركات وصناع القرار في المملكة العربية السعودية.

10.1 أدوات الدراسة

في هذه الدراسة التي تركز على تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، يتم استخدام أدوات بحثية كمية تهدف إلى جمع وتحليل البيانات من أجل تقديم نتائج دقيقة وقابلة للقياس بما أن المنهجية الكمية تعتبر أكثر منهجية ملائمة لهذا النوع من الدراسات التي تهدف إلى قياس علاقات محددة بين متغيرات معينة، فإن الأداة الأساسية التي تم اختيارها هي الاستبيان يُعتبر الاستبيان أداة قوية لجمع البيانات الموثوقة حيث يوفر طريقة منهجية يمكن من خلالها جمع آراء المشاركين حول الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المشاريع، وذلك بطريقة موحدة تقسم بالشفافية والدقة.

تعد الاستبيانات واحدة من الأدوات الأكثر استخدامًا في الدراسات الكمية، لما توفره من إمكانية جمع بيانات كبيرة وقابلة للتحليل بسهولة. في هذه الدراسة، تم تصميم الاستبيان بعناية بحيث يعكس جميع جوانب الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر على إدارة المشاريع في الشركات السعودية بتنوع أسئلة الاستبيان لتغطي مختلف الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، مثل القيم المؤسسية الهيكل التنظيمي أساليب القيادة، وطريقة التواصل بين الأفراد. كما يتناول الاستبيان أيضًا تأثير هذه الأبعاد على إدارة المشاريع في بيئات العمل المختلفة، سواء في القطاع العام أو الخاص. يتضمن الاستبيان عبارات تتراوح من مدى توافق المشاركين مع بعض القيم التي تعكس الثقافة التنظيمية في شركاتهم، إلى تقييماتهم الكفاءة إدارة المشاريع التي يتم تنفيذها داخل هذه الشركات.

تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، وهو مقياس يعتمد عليه في الأبحاث الكمية لقياس مدى توافق المشاركين مع مجموعة من العبارات. يعكس هذا المقياس مدى اتفاق المشاركين مع العبارات الواردة في الاستبيان، بدءًا من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، مما يسمح بقياس المواقف والآراء الشخصية للمشاركين. هذه الطريقة في جمع البيانات تساعد على تقديم رؤية شاملة حول تأثير الثقافة التنظيمية على كيفية إدارة المشاريع، مما يوفر للمؤلف قاعدة بيانات موثوقة لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

— تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل برنامج SPSS أو R. يتمثل الهدف من هذه المرحلة في تحويل البيانات الأولية التي تم جمعها إلى نتائج قابلة للفهم والتفسير، عبر استخدام أساليب إحصائية دقيقة يشمل التحليل الإحصائي مجموعة من الأدوات مثل التحليل الوصفي الذي يتيح للمؤلف فحص خصائص البيانات وتوزيعها، وهو أمر مهم لفهم السياق العام للنتائج. بعد ذلك، سيتم استخدام أساليب مثل تحليل الانحدار المتعدد الاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع يمكن من خلال هذا التحليل قياس القوة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة (

مثل القيم المؤسسية، الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة والمتغير التابع (إدارة المشاريع). كما سيتم استخدام اختبار التباين (ANOVA) للمقارنة بين القطاعين العام والخاص، لمعرفة إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع بين هذين القطاعين.

— التحقق من الصدق والثبات

في أي دراسة علمية، من الضروري التحقق من صدق الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للتأكد من أنها تقيس ما تم تصميمها لقياسه، تم استخدام عدة طرق للتحقق من صدق الاستبيان مثل الصدق الظاهري والصدق البنائي. الصدق الظاهري يعني أن الأسئلة في الاستبيان تبدو منطقية وتقيس ما تم تخطيطه لدراسته، بينما الصدق البنائي يضمن أن الأداة تقيس فعلاً المتغيرات المستهدفة مثل الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع إضافة إلى ذلك، تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعكس مدى الاتساق الداخلي للأداة. إذا كان معامل ألفا مرتفعاً (عادة ما يزيد عن 0.7)، فهذا يعني أن الاستبيان يقدم نتائج موثوقة ومنسقة عبر مختلف المشاركين.

— العينة المستهدفة وطريقة جمع البيانات

تم اختيار العينة بشكل عشوائي من الشركات السعودية التي تمثل القطاعين العام والخاص، مع التركيز على الموظفين العاملين في مجالات إدارة المشاريع. يهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل دقيق للقطاعين في الدراسة، وبالتالي التمكن من إجراء مقارنة دقيقة بينهما. تتنوع العينة لتشمل الشركات الكبرى في القطاعين، بالإضافة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يتم اختيار المشاركين من مختلف المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، مثل مديري المشاريع وأعضاء الفرق المتخصصة، لضمان تنوع البيانات المقدمة. يتيح هذا التنوع في العينة للباحثين الحصول على رؤى متكاملة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع من جوانب متعددة.

تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو يدوياً حسب توفرها في الشركات المستهدفة. تعد هذه الطريقة فعالة لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين في الدراسة بالإضافة إلى

ذلك، يتم توزيع الاستبيان بطريقة تضمن أن جميع الأسئلة مفهومة بوضوح للمشاركين، مما يعزز من دقة البيانات المستخلصة بعد جمع الاستبيانات، يتم فحص الإجابات للتأكد من اكتمالها وصحتها، قبل إدخالها في النظام التحليلي.

– القيود والتحديات في جمع البيانات

على الرغم من أن الاستبيانات تعتبر أداة فعالة في جمع البيانات، فإن الدراسة قد تواجه بعض القيود والتحديات. قد يكون من الصعب الوصول إلى جميع الشركات أو الموظفين في بعض القطاعات، خاصة في القطاع العام الذي قد تكون لديه قيود تنظيمية أو إدارية في مشاركة البيانات. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تباين في استجابة الموظفين بناءً على فهمهم لمحتوى الاستبيان أو قدرتهم على تقديم إجابات دقيقة للتغلب على هذه القيود، سيتم الحرص على توسيع نطاق العينة وتحديد استراتيجيات لضمان التنوع والشمولية في جمع البيانات من جميع الشركات في القطاعين العام والخاص.

– الاستنتاجات والتوصيات

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام هذه الأدوات، سيتمكن الباحث من تقديم تحليل شامل حول تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية. يمكن هذا التحليل من تحديد أي من جوانب الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل أكبر على إدارة المشاريع في كل من القطاعين العام والخاص، ومن ثم تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين إدارة المشاريع في الشركات السعودية.

11.1 حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة في ثلاثة أبعاد رئيسية: الحدود البشرية، الحدود الزمانية، والحدود المكانية، تتناول هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية، وفيما يلي يتم شرح كل بعد من هذه الأبعاد بشكل مفصل.

— الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية في هذه الدراسة في الفئة المستهدفة من المشاركين الذين تم اختيارهم بعناية وفقا لخبراتهم ومعرفتهم في مجال إدارة المشاريع والبيئة التنظيمية التي يعملون ضمنها. يشمل الباحثون في هذه الدراسة موظفين من الشركات السعودية العاملة في القطاعين العام والخاص. تم اختيار المشاركين من مختلف المستويات الوظيفية داخل هذه الشركات مثل مديري المشاريع، أعضاء فرق العمل، ومسؤولين في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع.

تم تقييد العينة لتشمل فقط الأفراد الذين يمتلكون خبرة عملية في مجال إدارة المشاريع أو يعملون بشكل مباشر مع فرق المشاريع. يضمن هذا أن تكون البيانات المجمعة موثوقة وتعكس تجارب حقيقية ومباشرة تتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع. كما تم تقييد الدراسة أيضا بعدم شمول الأفراد الذين ليس لديهم دراية أو ارتباط مباشر بإدارة المشاريع، حيث لا يمكن أن توفر آراؤهم معلومات دقيقة وذات صلة بالسياق الذي تتناوله الدراسة. لذلك، تشمل الدراسة العينة من الموظفين الذين لديهم القدرة على تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع بناء على تجاربهم العملية.

— الحدود الزمانية

تم تحديد الإطار الزمني للدراسة بين عامي 2020 و 2024. هذا يشير إلى أن البيانات التي سيتم جمعها خلال هذه الفترة الزمنية ستعكس التغيرات أو التحديات التي قد تكون قد طرأت على الثقافة التنظيمية في الشركات السعودية في السنوات الأخيرة نظرا للتحويلات الكبيرة التي شهدتها المملكة العربية السعودية في هذه الفترة، خاصة فيما يتعلق بالتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والرقمية وفقًا لرؤية 2030، فإن هذه الدراسة تمثل فترة زمنية حاسمة لقياس تأثير هذه التغيرات على إدارة المشاريع. كما أن الفترة الزمنية المحددة تتيح دراسة الثقافة التنظيمية في ضوء التحويلات الحديثة التي قد تكون قد أثرت على الهيكل التنظيمي وأساليب العمل داخل الشركات، سواء في القطاع العام أو الخاص.

التغيرات الثقافية التي تحدث في المملكة بين عامي 2020 و 2024، وخاصة التغيرات التي تهدف إلى تحسين بيئة الأعمال وزيادة فعالية الإدارة، توفر سياقاً مناسباً لتحليل أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية. كما يتوافق هذا الإطار الزمني مع العديد من التحولات في طبيعة العمل مثل اعتماد التقنيات الحديثة، وتغيير أولويات العمل، وأثر جائحة كوفيد - 19 التي أثرت بدورها على أساليب إدارة المشاريع وبيئة العمل بشكل عام.

– الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات السعودية، سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص، وذلك في إطار المملكة العربية السعودية تشمل الدراسة شركات تعمل في قطاعات متنوعة مثل البترول والطاقة والاتصالات والتكنولوجيا والتعليم، والصحة، والخدمات، وغيرها. ثم تحديد هذا الإطار المكاني بناءً على الهدف الرئيسي للدراسة الذي يتناول تأثير الثقافة التنظيمية في الشركات السعودية فقط، ويهدف إلى تقديم مقارنة بين القطاعين العام والخاص ضمن نفس البيئة الجغرافية والثقافية.

يعتبر هذا التحديد المكاني ذا أهمية كبيرة لأنه يساعد في فهم تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في بيئة سعودية محلية خاصة، في ظل التحديات والفرص التي يواجهها كل من القطاعين العام والخاص. إذ أن الثقافة التنظيمية قد تكون متفاوتة بين القطاعين من حيث أساليب القيادة التوجيه والتفاعل بين الأفراد، وحتى عملية اتخاذ القرارات مما يتيح للباحث إجراء مقارنة دقيقة حول هذه الفروق. كما أن القيود المكانية تتيح للباحث دراسة النتائج في بيئة عمل متجانسة من حيث النظام القانوني والتنظيمي، مما يساهم في تقليل التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

1.1.2 المقدمة

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى، بما يسميه علماء الاجتماع والسلوك بالثقافة، فالثقافة توجد على أي مستوى من المستويات أو الوحدات الاجتماعية فهي توجد بين الأفراد في المجتمع، في الدولة، أو على مستوى الجماعات الدينية أو المنظمات أو جماعات العمل، ويجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمه وميوله واتجاهاته، وكما أن للمجتمع ثقافته الخاصة به، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها، والتي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها. (شقرانة، 2021)

2.1.2 المفهوم العام للثقافة:

تتعدد التعريفات الموجودة في ثنايا الكتب حول مفهوم الثقافة Culture وبرغم هذه التعددية فإنها لا تختلف عن بعضها اختلافاً موضوعياً ملموساً، بل اختلافاً شكلياً يعود في معظمه إلى المفردات التي يستعملها كل كاتب، أو إلى درجة الإجماع أو التفصيل التي يتم عرض التعاريف من خلالها. ومن أشهر هذه التعريفات حيث عرفت الثقافة بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع ونلاحظ في هذا التعريف أن (تيلور) ضمن الثقافة الأشياء المعنوية دون أن يضمها الأشياء المادية. (محمد، 2023)

ويرى آخرون أن الثقافة تشمل جوانب مادية إلى الجوانب المعنوية فعرفها بأنها كل ما صنعه يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية. (بوعلام، 2024)

وعرفت الثقافة أيضاً بأنها "وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم والتي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل إرشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع. (العتيبي، 2024)

الثقافة أيضا هي سلوك مكتسب، سلوك متكامل، سلوك مشترك " فهي سلوك مكتسب لأنها تورث ويتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين، وهي سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا وهي سلوك مشترك أي أن أفراد مجتمع معين يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة. (سامي، 2023)

كما تعريفها بأنها مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المختلفة وأنه في معظم الأحيان يتم تعلمها من خلال الملاحظة والمحاكاة، والتقليد لنماذج الأدوار، سواء في الحياة اليومية العادية أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام. (Besada, 2023)

في حين يرى حمودة أن الثقافة هي " تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو توقعات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " والثقافة كنتاج عقلي منظم يميز مجموعة عن أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي: (Djalab, 2021)

- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أعضاء المجتمع.
- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على إكسابها وتوريثها لأجياله الجديدة.
- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة

3.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية Organizational Culture من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها. (Soliman, 2020)

حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. (Amarni, 2019)

والثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. (Al-Halsah, 2020)

ولقد ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ بدء الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي. إلا أن العلماء لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم وإنما طوروا الكثير من التعاريف يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض، ولعل السبب في تعدد التعاريف واختلافها يرجع إلى اختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراستها. وسنقوم بعرض بعض المفاهيم التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية: (شقرانة، 2021)

- عرفت الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة " وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.
 - عرفت الثقافة التنظيمية أيضا بأنها "الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين.
- وتعتبر هي " القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك ".

وعلى الرغم من أنه يتميز بالسهولة والبساطة إلا أنه أهمل جوانب متعددة في الثقافة منها: أنه اقتصر مفهوم الثقافة على مجموعة القيم وأهمل الافتراضات والمبادئ، كما أنه لم يحدد مدى فائدة القيم للأفراد. (محمد، 2023)

ويري الباحثون أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائد في بيئة المنظمة " حيث رأى أن هذا ما يبرر تعدد الثقافات في المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسية نتيجة لتعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها. (بوعلام، 2024)

ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية حيث يقول ان ثقافة المنظمة هي " نمط من الافتراضات الأساسية - تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - والتي تثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمه، ويجب تعليمها

للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات ".
(العتيبي، 2024)

أما القريوتي فيري أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. (سامي، 2023)

كما أشار المغربي إلى تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم ويتميز هذا التعريف بأنه يوضح الجانبين العلني والمتمثل في أنماط السلوك والجانب غير العلني المتمثل في القيم والمعايير للثقافة. (Besada, 2023)

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. (Djalab, 2021)

عرفت الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات. (Soliman, 2020)

ويعتبر آخرون أن الثقافة التنظيمية هي أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأي منظمة، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم. ومن هذا المنطلق فقد عرفوا الثقافة التنظيمية على أنها " المعتقدات والقيم التي تتبناها الإدارة وتصل إلى العاملين من خلال المعايير والعمليات الاجتماعية والملاحظات والاستجابات الإدارية حول الأحداث. (Amarni, 2019)

مما سبق نلاحظ أن التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية عديدة ولكنها ليست بالضرورة أن تكون متضاربة ؛ لأن كل باحث كان قد تناول تعريفها من زاوية مختلفة. ويمكن القول إن التعريفات السابقة يمكن أن تقسم إلى ثلاث مجموعات: (Al-Halsah, 2020)

- الأولى: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.
- الثانية: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكونة لها.
- الثالثة: تعرف الثقافة التنظيمية من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك.

وعلى غرار ما سبق يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية هي كل مركب لا يمكن تجزئته أو تجاهل أي منه وتشمل: القيم والعادات والأعراف والاتجاهات وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والممارسات الإدارية والمعايير التي يلتقي حولها أفراد التنظيم وتؤثر بشكل غير مباشر في سلوكهم داخل المنظمة وتمثل شخصياتهم وتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة وفعالية قراراتها. (شقراة، 2021)

4.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة وهي كما يلي:

☑ القيم التنظيمية Organizational Values

إن القيم بشكل عام هي عبارة عن " اعتقاد راسخ بأن تصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح". (محمد، 2023)

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (بوعلام، 2024)

☑ الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

الأعراف بشكل عام هي عبارة عن عادات وقواعد ومعايير غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك، كما ويعتبر الخروج عنها انحراف مما يعرض صاحبه للعقاب أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبارها أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل. (العتيبي، 2024)

المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متصلة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. (سامي، 2023)

التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم. (Besada, 2023)

ونلاحظ مما تقدم أن الثقافة التنظيمية لها دور واضح ومؤثر على التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث تم الإشارة إلى ثلاث نقاط مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم وسلوك العاملين وهذه العناصر هي: (Djalab, 2021)

أ- التوجيه Direction

يقصد بالتوجيه هو مقدار الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في دعم التنظيم وصولاً إلى أهدافه.

ب- الشمولية pervasiveness

ويقصد بالشمولية مدى اتساع الثقافة التنظيمية وانتشارها بين جميع وحدات التنظيم بدلاً من أن تكون منتشرة بطريقة غير متناسقة بين هذه الوحدات والعاملين فيها.

ج- القوة Strength

ويقصد بالقوة مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية، ولاسيما القيم منها على أن الثقافة لها تأثير إيجابي على التنظيم والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون الثقافة بوضع تدعم فيه الأهداف التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين جميع العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.

5.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية، هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، وتكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة بحسب مكوناتها ونتائجها، حيث إن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى موالية وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية (Strong Culture). وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة (Weak Culture). (Soliman, 2020)

ويمكن أيضا الإشارة إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية: في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة أو معظمهم ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. أما الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (Amarni, 2019)

وتعتمد درجة قوة ثقافة المنظمة على عاملين أساسيين هما:

1) الإجماع (Consensus): أو مدى المشاركة (Sharedness) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما: (Al-Halsah, 2020)

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

(2) الشدة (Intensity): ويرمز هذا العنصر إلى شدة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية، حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بزيادة شدة وقوة تمسك العاملين بهذه القيم والمعتقدات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على هذه القيم والمعتقدات والتمسك بها من قبل الجميع. (شقرانة، 2021)

6.1.2 الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية:

إن الثقافة التنظيمية تمثل إدراكاً عاماً أو مشتركاً لدى أعضاء التنظيم تجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة. وعليه، فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماطاً سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة ولكن هذا لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة فمصطلح "ثقافة فرعية" يستخدمه العلماء ليعصفوا به الثقافات الأصغر التي تعمل داخل نطاق مجموعات أساسية أكبر وكل منها قد يكون له ثقافته الخاصة إذا أنه من الصعب أن تتوافر الدرجة نفسها من الاعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع الأفراد في المنظمة. (محمد، 2023)

فالمؤسسات الكبيرة يتوافر لديها مستويان رئيسان من الثقافة وهما:

(1) الثقافة الرئيسية: وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة، بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، فهي تعكس مجموعة من القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة. (بوعلام، 2024)

(2) الثقافات الفرعية: وهي تشير إلى توافق المعاني لدى مجموعة بعينها داخل المنظمة، حيث إنها مجموعات من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة، وعادة ما تنبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية. (العتيبي، 2024)

7.1.2 خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء واستمرار الثقافات في المنظمات ومن

بين هذه العوامل ما يلي:

☒ دور المؤسس (Founder's Role):

من المؤكد أن تنشأ ثقافة المنظمة تلقائياً ومن دون توجيه أو تأثير من بعض الأعضاء الأساسيين أو ذوي الأهمية والمكانة في المنظمة. ولكن قد تبين بوضوح في الواقع العملي أن العديد من الثقافات - وخاصة القوية - تعكس قيم المؤسسين للمنظمات وبطريقة نفسها فإن هناك اتفاقاً عاماً على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا. (سامي، 2023)

☒ تأثير البيئة الخارجية The Effect of External Environment

عندما تحتك المنظمة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين والحكومة تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبذل من خلالها ويكتب البقاء والاستمرار للمنظمة، وتوفر لها إمكانية المنافسة وتحقق لها إمكانية تحقيق أهدافها. ففي السنوات الأولى عند ما يكون هناك صراع من أجل البقاء، وكفاح من المؤسسين لإثبات إمكاناتهم وتحقيق قدرات المنظمة تظهر القيم التي ستمسك بها المنظمة لكي تحيا وتبقى في السوق. (Besada, 2023)

☒ الاتصال بالآخرين Contact With Others

إن الثقافة التنظيمية تتأثر باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة. (Djalab, 2021)

وخلاصة الأمر فإن المؤسسين للمنظمة مع التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين العاملين في المنظمة تمتزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة والقيم التي سيتم التمسك بها وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة. (Soliman, 2020)

وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمة تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تشمل ما يأتي:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يُسيؤوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء وغيرها. (Amarni, 2019)

- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين القيام بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها، وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة. (Al-Halsah, 2020)

- الإدارة العليا: إن تصرفات الإدارة العليا تؤثر تأثيراً أساسياً في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها، وسلوكها. فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض، وثقافة توزيع المكافآت. (شقراة، 2021)

ولقد تم التأكيد على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربع أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها، وهذه الأساليب هي: (محمد، 2023)

- بناء إحساس بالتاريخ (History) وذلك من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness) ويتم من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى العاملين.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) وذلك من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange) عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الانجليزية نجد لها تكون كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل.

8.1.2 طرق نشر الثقافة التنظيمية:

عندما تنشأ وتتشكل الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم و المعايير السلوكية، وعلى تغلغلها في أرجاء المنظمة وبها بين صفوف العاملين. (بوعلام، 2024)

ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها ومن هذه الطرق الرموز، والقصص والشعارات والاحتفالات والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة ويمكن توضيح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي:

- **الاحتفالات (Ceremonies):** وهي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين، وتحمل معنى ودلالة خاصة وتقام في مناسبات معينة وتوزع بها الجوائز، حيث تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في قيم ومعتقدات مهمة، وتتيح هذه المناسبات فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون. (العتيبي، 2024)
- **الرموز (Symbols):** وهي أشياء تمثل أو تعبر عن أشياء أخرى فقد تقدم المنظمات رموزاً مثل (الأوسمة) لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة الطقوس أو الشعائر (Rites) وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة كما تعبر عن وتعزز القيم

الأساسية في المنظمة، مثل أي الأهداف أكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية. (سامي، 2023)

- **لغة المنظمة (Company Language):** وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتعريف وتوصيف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالة التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط أي " اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم. (Besada, 2023)
- **القصص (Stories):** وهي الحكايات المبنية على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة، أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة وعن نقاط تميزها. (Djalab, 2021)
- **البيئة المادية (Physical Setting):** وهي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وغيرها. (Soliman, 2020)

9.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد تم توضيح أن الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف وهي: (Amarni, 2019)

- تعطي تميزاً (distinction) للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات
 - تعطي إحساساً بالهوية للأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
 - تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهي المنظمة
 - تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة
- وعلاوة على ما سبق فإن (المرسى) يرى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق

الوظائف الآتية: (Al-Halsah, 2020)

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.

- التعرف على الأولويات المشتركة.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات

10.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه، كل منها متميزة ومتفردة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات فيها وممارسة السلطة وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات. (شقرانة، 2021)

وقصصها وقيمها و اعتقاداتها، وحيث إن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع - القيم و المعتقدات والأعراف والتوقعات وغيرها - فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن تصبح لكل منظمة ثقافتها التي يعيها ويدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي. (محمد، 2023)

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من العناصر مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتقاليد والاتجاهات والتوقعات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية وغيرها من الخصائص التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة. (بوعلام، 2024)
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها " كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (العتيبي، 2024)
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة إلى تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم توريثها عبر الأجيال وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. (سامي، 2023)

■ خاصية الاكتساب: فهي لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتدريب. (Besada, 2023)

- الثقافة لها خاصية التكيف: فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ومع تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر. (Djalab, 2021)
- خاصية التغير والتطوير: وذلك يعني أن تواصلها وتناقلها بين الأجيال في المنظمة لا يستم كما هي عليه وفي الصورة نفسها، بل إنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العناصر المؤثرة فيها حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملاح قديمة. (Soliman, 2020)

11.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى كونها تؤدي مجموعة من الفوائد أو المنافع التالية:

(Amarni, 2019)

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.
2. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
3. إرشاد الأفراد في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
4. تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة وجودها ونموها.

ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تكمن أهميتها في الآتي: (Al-Halsah, 2020)

1. تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة
2. ثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات الموظفين وطرق تفكيرهم.

3. تعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها عن طريق توفير الوسائل والطرق السليمة التي تحدد للموظفين ماذا يفعلون وماذا يقولون.

4. ثقافة المنظمة مسؤولية، لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على تفهم طبيعة العمل بالمنظمة، وأيضاً تساعد الموظف على إتمام العمل بطريقة صحيحة

12.1.2 كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي تعكس ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك أفرادها، وتكون الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على إدراك أفراد المنظمة ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم داخل المنظمة وخارجها. (شقرانة، 2021)

ومن هذه الظواهر والمؤشرات ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها، أو من الحوافز المادية. (محمد، 2023)

وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات وتأثيرها على ثقافة المنظمة.

أ. المؤشرات والظواهر المادية:

يعطي الموقع والتصميم المعماري وموقع توزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس ذلك على اتجاهات وسلوكيات أعضائها وهذه بعض الأمثلة للظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة: (بوعلام، 2024)

- الموقع الجغرافي المباني المنظمة.
- نوع وحالة الأثاث المكتبي في المنظمة.
- التصميم المعماري لأبنية المنظمة.
- مواقف انتظار السيارات.

ويمكن أن يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثير واضح على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة من ناحية الشعور بالأمان الوظيفي مثلاً، والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للقدرة على التكيف والابتكار والتحديث. (العتيبي، 2024)

كما يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال المؤشرات والظواهر المادية الملموسة والمتمثلة في أنظمة القوانين واللوائح التي تضعها المنظمة. وفيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات والظواهر المادية الملموسة المرتبطة بثقافة المنظمة: (سامي، 2023)

- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.
- مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.
- أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.
- أنظمة تقديم وتناول الشكاوي والمقترحات.

ب. الرموز المادية:

تعطي الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط والتميز داخل المنظمة، وفيما يلي أمثلة لبعض الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة: (Besada, 2023)

- الزي النمطي لبعض أعضاء المنظمة.
- الشعار أو الرمز الذي يحمله أعضاء المنظمة.
- أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة.

13.1.2 إدارة الثقافة التنظيمية:

إن إدارة الثقافة التنظيمية تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية القريوتي ولقد اختلفت وجهات النظر بين

الكتاب حول إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية من عدمها. فيرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة

على الثقافة التنظيمية وإدارتها لعدة اعتبارات أهمها: (Djalab, 2021)

أن الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب

تشخيصها أو التحكم فيها بدقه. (Soliman, 2020)

- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة.
- تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

وعلى الرغم من ذلك فإن الكثير من الكتاب يعتقدون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة لكونها تتصف بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فالمنظمة قد تجد نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين الأسباب التي تحكم هذا التغيير ما يلي: (Amarni, 2019)

1. إذا اتسمت الصناعة التي تعمل بها المنظمة بالمنافسة الشديد، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.
 2. إذا أصبحت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة غير مواكبة لعناصر البيئة المتغيرة التي تعمل بها.
 3. عندما تكون المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئية الجديدة.
- ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها.

14.1.2 العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية:

لكي تغير المنظمة ثقافتها فإن هناك بعض العوامل الموقفية الواجب توافرها والتي تسهل بدورها

عملية التغيير ومن هذه العوامل ما يلي: (Al-Halsah, 2020)

- تغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. ولقد تم التأكيد على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، وتصنف الوسائل التي تستطيع القيادة خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين: (شقرانة، 2021)

a. وسائل أساسية.

b. وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

فالوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة هي: (محمد، 2023)

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة تجاه تلك الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي، كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي: (بوعلام، 2024)

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب التحول إلى الثقافة الجديد بسرعة، حتى ولو كانت الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح؛ ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة ومستمرة تدوم سنوات عديدة. (العتيبي، 2024).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

■ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفا كورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وتضمن أربع ابعاد (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) واشتملت على 20 عبارات

والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة المشاريع) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

✓ المحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الثقافة الإبداعية			
1	تشجع المنظمة على التفكير خارج الصندوق في مواجهة التحديات.	0.588**	0.000
2	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والمبادرات الفردية داخل المؤسسة.	0.687**	0.000
3	تعتمد الإدارة على بيئة مرنة تسمح بالتجريب والابتكار.	0.481**	0.000
4	يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الإبداعية والمقترحات التطويرية.	0.607**	0.000
5	يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون حلولاً مبتكرة للمشكلات.	0.646**	0.000
الثقافة الهرمية			
6	تلتزم المنظمة بالهيكل الرسمي والإجراءات المحددة بدقة.	0.778**	0.000
7	تسود في المؤسسة قواعد تنظيمية صارمة تُوجّه سلوك الموظفين.	0.590**	0.000
8	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مركزي وفقاً للتدرج الوظيفي.	0.782**	0.000
9	يتم التركيز على الالتزام والانضباط والامتثال للسياسات.	0.795**	0.000
10	تتبع الإدارة نظاماً واضحاً للمساءلة وتقييم الأداء.	0.488**	0.000
ثقافة المجموعة			

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
11	تسود في المؤسسة روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	0.721**	0.000
12	يتم تقدير العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل في بيئة العمل.	0.730**	0.000
13	يتم تشجيع التواصل المفتوح بين مختلف مستويات المؤسسة.	0.529**	0.000
14	تعزز المنظمة الانتماء والولاء من خلال العمل الجماعي.	0.634**	0.000
15	يتشارك الموظفون في صنع القرار ضمن فرق العمل.	0.671**	0.000
الثقافة العقلانية			
16	تركز المنظمة على تحقيق النتائج والكفاءة في الأداء.	0.778**	0.000
17	يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف والمعايير الواضحة.	0.590**	0.000
18	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات.	0.782**	0.000
19	تُشجع الإدارة على المنافسة الصحية لتحسين الإنتاجية.	0.795**	0.000
20	يتم السعي المستمر نحو تحسين الأداء وتطوير العمليات.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الثقافة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الثقافة التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

☑ المحور الثاني: إدارة المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يتم تنفيذ المشاريع في المؤسسة وفق خطة زمنية محددة.	0.694**	0.000
2	تتبع إدارة المشاريع منهجية واضحة بدءاً من التخطيط حتى الإغلاق.	0.709**	0.000
3	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح داخل فرق المشروع.	0.649**	0.000
4	تُستخدم أدوات تكنولوجية لدعم عمليات إدارة المشاريع.	0.725**	0.000
5	يتم تقييم مخاطر المشاريع بشكل منتظم.	0.652**	0.000
6	تلتزم فرق المشروع بمعايير الجودة أثناء التنفيذ.	0.750**	0.000
7	تحرص الإدارة على تحقيق التوازن بين التكلفة والوقت والمخرجات.	0.448**	0.000
8	يتم إجراء مراجعات دورية لمتابعة تقدم المشاريع.	0.649**	0.000
9	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين جميع المعنيين بالمشروعات.	0.630**	0.000
10	يتم الاستفادة من الدروس المستخلصة في المشاريع المستقبلية.	0.673**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الثقافة التنظيمية	0.850	20
إدارة المشاريع	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح

باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

✓ المحور الأول: الثقافة التنظيمية

1- الثقافة الإبداعية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الثقافة

الإبداعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تشجع المنظمة على التفكير خارج الصندوق في مواجهة التحديات.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والمبادرات الفردية داخل المؤسسة.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
تعتمد الإدارة على بيئة مرنة تسمح بالتجريب والابتكار.	4.198	0.773	5	مرتفع
يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الإبداعية والمقترحات التطويرية.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون حلولاً مبتكرة للمشكلات.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات الثقافة الإبداعية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُعد يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون حلولاً مبتكرة للمشكلات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا

بينما كانت العبارة (تعتمد الإدارة على بيئة مرنة تسمح بالتجريب والابتكار) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد الثقافة التنظيمية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من الثقافة الإبداعية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- الثقافة الهرمية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الثقافة

الهرمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تلتزم المنظمة بالهيكل الرسمي والإجراءات المحددة بدقة.	4.359	0.709	2	مرتفع جداً
تسود في المؤسسة قواعد تنظيمية صارمة تُوجّه سلوك الموظفين.	4.161	0.758	5	مرتفع
يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مركزي وفقاً للتدرج الوظيفي.	4.253	0.659	4	مرتفع جداً
يتم التركيز على الالتزام والانضباط والامتثال للسياسات.	4.396	0.634	1	مرتفع جداً
تتبع الإدارة نظاماً واضحاً للمساءلة وتقييم الأداء.	4.315	0.615	3	مرتفع جداً
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جداً

تم ترتيب عبارات الثقافة الهرمية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم التركيز على الالتزام والانضباط والامتثال للسياسات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تسود في المؤسسة قواعد تنظيمية صارمة تُوجّه سلوك الموظفين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الثقافة الهرمية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من الثقافة الهرمية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- ثقافة المجموعة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات ثقافة

المجموعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسود في المؤسسة روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يتم تقدير العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل في بيئة العمل.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يتم تشجيع التواصل المفتوح بين مختلف مستويات المؤسسة.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
تعزز المنظمة الانتماء والولاء من خلال العمل الجماعي.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتشارك الموظفون في صنع القرار ضمن فرق العمل.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات ثقافة المجموعة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تقدير العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل في بيئة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتشارك الموظفون في صنع القرار ضمن فرق العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات ثقافة المجموعة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من ثقافة المجموعة كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- الثقافة العقلانية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الثقافة العقلانية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تركز المنظمة على تحقيق النتائج والكفاءة في الأداء.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف والمعايير الواضحة.	4.161	0.758	5	مرتفع

مرتفع جدا	4	0.659	4.253	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات.
مرتفع جدا	1	0.634	4.396	تُشجع الإدارة على المنافسة الصحية لتحسين الإنتاجية.
مرتفع جدا	3	0.615	4.315	يتم السعي المستمر نحو تحسين الأداء وتطوير العمليات.
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

تم ترتيب عبارات الثقافة العقلانية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُشجع الإدارة على المنافسة الصحية لتحسين الإنتاجية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف والمعايير الواضحة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الثقافة العقلانية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الثقافة العقلانية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ المحور الثاني: إدارة المشاريع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة

المشاريع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم تنفيذ المشاريع في المؤسسة وفق خطة زمنية محددة.	4.169	0.953	3	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتبع إدارة المشاريع منهجية واضحة بدءاً من التخطيط حتى الإغلاق.	4.076	0.796	7	مرتفع
يتم تحديد المسؤوليات بوضوح داخل فرق المشروع.	4.091	0.855	5	مرتفع
تُستخدم أدوات تكنولوجية لدعم عمليات إدارة المشاريع.	4.154	0.678	4	مرتفع
يتم تقييم مخاطر المشاريع بشكل منتظم.	4.010	0.754	8	مرتفع
تلتزم فرق المشروع بمعايير الجودة أثناء التنفيذ.	3.982	0.780	9	مرتفع
تحرص الإدارة على تحقيق التوازن بين التكلفة والوقت والمخرجات.	4.078	0.764	6	مرتفع
يتم إجراء مراجعات دورية لمتابعة تقدم المشاريع.	3.917	0.907	10	مرتفع
تتوفر قنوات اتصال فعالة بين جميع المعنيين بالمشروعات.	4.221	0.667	2	مرتفع جداً
يتم الاستفادة من الدروس المستخلصة في المشاريع المستقبلية.	4.250	0.596	1	مرتفع جداً
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر)

من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم الاستفادة من الدروس المستخلصة في المشاريع المستقبلية)

هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم إجراء مراجعات دورية لمتابعة تقدم المشاريع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة المشاريع تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات والفرص في دراسة مقارنة بين

القطاعين العام والخاص

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية)

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ الثقافة الإبداعية

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الإبداعية دراسة مقارنة بين

القطاعين العام والخاص

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الثقافة الإبداعية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة $(\text{Sig } F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة الإبداعية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة الإبداعية بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الثقافة الهرمية

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الهرمية دراسة مقارنة بين القطاعين

العام والخاص

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الثقافة الهرمية دراسة مقارنة

بين القطاعين العام والخاص عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05

أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة

إحصائية بين الثقافة الهرمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05

واتضح أن المتغير المستقل (الثقافة الهرمية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة

المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة

الهرمية بمقدار 1 % ازدادت إدارة المشاريع دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.337 %

مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ثقافة المجموعة

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ثقافة المجموعة دراسة مقارنة بين القطاعين

العام والخاص

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى ثقافة المجموعة دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المجموعة دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (ثقافة المجموعة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى ثقافة المجموعة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الثقافة العقلانية

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر الثقافة العقلانية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الثقافة العقلانية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العقلانية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة العقلانية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة العقلانية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الثقافة الإبداعية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الثقافة الهرمية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من ثقافة المجموعة كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الثقافة العقلانية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم

تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية ، الثقافة الهرمية ، ثقافة المجموعة ، الثقافة العقلانية) دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة الإبداعية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة الإبداعية بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة الهرمية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة الهرمية بمقدار 1 % ازدادت إدارة المشاريع دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المجموعة دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (ثقافة المجموعة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى ثقافة المجموعة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.294% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العقلانية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الثقافة العقلانية)

يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة العقلانية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز الثقافة الإبداعية في الشركات من خلال دعم المبادرات الابتكارية وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في إدارة المشاريع.
- ✓ تطوير ثقافة التعاون والمجموعة عبر بناء فرق عمل تشاركية وتوفير بيئة محفزة للعمل الجماعي في كل من القطاعين.
- ✓ إعادة النظر في الثقافة الهرمية الصارمة لدى بعض المؤسسات الحكومية، واستبدالها بأنظمة مرنة تُشجع المبادرة وتُسرع اتخاذ القرار في المشاريع.
- ✓ الاستفادة من الثقافة العقلانية لدى القطاع الخاص في التركيز على النتائج وتحقيق الكفاءة في إدارة الوقت والتكلفة والجودة.
- ✓ تبني ممارسات تنظيمية موحدة تدمج أفضل ما في الثقافتين) العامة والخاصة (لتحقيق توازن بين الانضباط والمرونة في إدارة المشاريع.
- ✓ تصميم برامج تدريبية مخصصة لترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاريع في بيئة العمل السعودي.
- ✓ تعزيز التواصل المؤسسي الداخلي لضمان فهم مشترك بين الإدارات حول أهداف المشاريع وكيفية إدارتها بفعالية.
- ✓ ربط مؤشرات الأداء المؤسسي بعناصر الثقافة التنظيمية الإيجابية لتعزيز الاستدامة في تنفيذ المشاريع.

- ✓ إشراك الموظفين في صياغة رؤية ثقافية تتماشى مع أهداف المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات السعودية.
- ✓ إنشاء وحدات ثقافية داخل الشركات لرصد التغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها بما يخدم إدارة المشاريع.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسات مستقبلية على أثر الثقافة التنظيمية في مراحل محددة من دورة حياة المشاريع (كالبدء أو الإغلاق) (لفهم العلاقة التفصيلية).
- توسيع نطاق البحث ليشمل مناطق مختلفة من المملكة لتقييم تأثير العوامل الثقافية المحلية على إدارة المشاريع.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في إدارة المشاريع بالسعودية.
- بحث تأثير الثقافة التنظيمية على أداء فرق العمل العابرة للإدارات في المشاريع متعددة التخصصات.
- مقارنة تأثير الثقافة التنظيمية على المشاريع بين الشركات الوطنية والشركات متعددة الجنسيات العاملة في السعودية.
- دراسة العلاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية وانعكاسها على كفاءة إدارة المشاريع.
- تحليل أثر التحفيز والمكافآت المرتبطة بالثقافة التنظيمية على فعالية المشاريع في القطاعات الخدمية.
- اقتراح نموذج ثقافي موحد لإدارة المشاريع في بيئة الأعمال السعودية مع مراعاة الخصوصية التنظيمية لكل قطاع.
- دراسة مدى تأثير المشاريع عالية المخاطر بالثقافة التنظيمية ومدى مرونتها في مواجهة التحديات.
- دعوة الجامعات ومراكز التدريب لتضمين مقررات الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع في مناهجها الإدارية والمهنية

Abstract

This study aims to examine the impact of organizational culture on project management in Saudi companies, with a comparative analysis of the influence of this culture between the public and private sectors. The study seeks to understand how organizational values and beliefs affect the success or failure of project management in Saudi institutions. Data were collected from a sample of 350 employees working in the companies, and the data were analyzed using various statistical methods. The study adopted the descriptive-analytical approach.

The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between organizational culture and its dimensions (innovative culture, hierarchical culture, group culture, and rational culture) in a comparative analysis between the public and private sectors at a significance level of 0.05.

Based on these findings, the study recommends the need to promote an innovative culture in companies by supporting innovative initiatives and encouraging employees to present new ideas in project management. It also recommends fostering a group and collaborative culture by building participatory work teams and providing a stimulating environment for teamwork in both sectors.

Keywords: Organizational Culture – Project Management – Saudi Companies

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج5، ع2، 203 - 232.
2. بوعلام، موجار، و بركان، أنيسة. (2024). أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2، 313 - 328.
3. ساسي، فضيلة. (2023). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع1، 1 - 19.
4. ساسي، فضيلة. (2023). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع1، 1 - 19.
5. شقرانة، أم الخير، و بوضرسة، زهير. (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج12، ع2، 245 - 263.
6. شقرانة، أم الخير، و بوضرسة، زهير. (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج12، ع2، 245 - 263.
7. العتيبي، نادر بن جدي الطويق، و حامد، الناجي محمد. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمجموعة التوجيهي بالخبر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء.
8. محمد، عبدالحسين جاسم، و جبر، مهدي حسين. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع3، 447 - 476.

9. محمد، عبدالحسين جاسم، و جبر، مهدي حسين. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع3، 447 - 476.
10. المظفر، مهند محمد، و صالح، مهند هادي. (2019). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج6، ع3، 289 - 320.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alateeg, S. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377206682_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Innovation_with_mediation_role_of_Strategic_Leadership_in_Saudi_Arabia
2. Al-Halsah, Imad Hani, and Al-Qatawneh, Ayman Suleiman Zamel. (2020). Burnout and its Relationship with Organizational Culture: Case Study of the Administrative Staff in Faculty of Sciences Mutah University Jordan. Mutah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series, Vol. 35, No. 3, 13-40.
3. Alotaibi, H. (2021). ASSESSING THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO PERFORMANCE MANAGEMENT OF NATIONAL WATER COMPANY IN SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363366443_ASSESSING_THE_IMPACTS_OF_ORGANIZATIONAL_CULTURE_TO_PERFORMANCE_MANAGEMENT_OF_NATIONAL_WATER_COMPANY_IN_SAUDI_ARABIA

4. AlShehhi, N. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. Retrieved from
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2021.1980934>
5. Amarni, A., and Hachemmaoui, K. (2019). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Top Management Support and Social Interaction. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 9, No. 3, 51-65.
6. and_Work_Environment's_Impacts_on_Employee_Knowledge
7. Arlianda, R. R. (2024). Analyzing Organizational Culture and Work Environment's Impacts on Employee Knowledge. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/383102819_Analyzing_Organizational_Culture_
8. Baccarini. (2021). Risk management Australian style - theory vs. practice. Retrieved from
<https://www.pmi.org/learning/library/implementing-theory-practice-risk-management-7890>
9. Bamidele, R. (2022). ORGANIZATIONAL CULTURE. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/357605292_ORGANIZATIONAL_CULTURE
10. Besada, M. K. Y. M., and El-Said, A. M. M. (2023). The Impact of Organizational Culture on Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study on the Hotel Sector in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 3, 1173-1196.
11. Djalab, Z., and Hazerchi, T. (2021). The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 2, 561-580.
12. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0144598717737442>

13. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123001609>
14. Mohammed, A. K. (2024). Identification of project cultural factors affecting the performance of UAE construction projects. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110016823010529>
15. Muneer, M. (2022). A Quantitative Study of the Impact of Organizational Culture, Communication Management, and Clarity in Project Scope on Constructions' Project Success with Moderating Role of Project Manager's Competencies to Enhance Constructions Management Practices. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/11/1856>
16. Osobajo, O. A. (2023). The role of culture in stakeholder engagement: Its implication for open innovation. Retrieved from
17. Salam, M. A. (2017). Transition towards sustainable energy production - A review of the progress for solar energy in Saudi Arabia. Retrieved from
18. Shammre, A. S. (2024). The Impact of Using Renewable Energy Resources on Sustainable Development in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/3/1324>
19. Simonaitis, A. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/7/1796>
20. Soliman, Sameh Gamal Saad, and Hassanein, Ahmed Mohamed. (2020). Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Hotels: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 18, No. 3, 199-209.

21. Sürücü, L. (2017). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319135951_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Culture
22. Walter, Y. (2024). Managing the race to the moon: Global policy and governance in Artificial Intelligence regulation-A contemporary overview and an analysis of socioeconomic consequences. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/20/7196>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع في الشركات
السعودية ، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 - 35 سنة ☐ من 35 - 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الثقافة التنظيمية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الثقافة الإبداعية					
					تشجع المنظمة على التفكير خارج الصندوق في مواجهة التحديات.
					يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والمبادرات الفردية داخل المؤسسة.
					تعتمد الإدارة على بيئة مرنة تسمح بالتجريب والابتكار.
					يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الإبداعية والمقترحات التطويرية.
					يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون حلولاً مبتكرة للمشكلات.
الثقافة الهرمية					
					تلتزم المنظمة بالهيكل الرسمي والإجراءات المحددة بدقة.
					تسود في المؤسسة قواعد تنظيمية صارمة تُوجّه سلوك الموظفين.
					يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مركزي وفقاً للتدرج الوظيفي.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم التركيز على الالتزام والانضباط والامتثال للسياسات.
					تتبع الإدارة نظامًا واضحًا للمساءلة وتقييم الأداء.
ثقافة المجموعة					
					تسود في المؤسسة روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
					يتم تقدير العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل في بيئة العمل.
					يتم تشجيع التواصل المفتوح بين مختلف مستويات المؤسسة.
					تعزز المنظمة الانتماء والولاء من خلال العمل الجماعي.
					يتشارك الموظفون في صنع القرار ضمن فرق العمل.
الثقافة العقلانية					
					تركز المنظمة على تحقيق النتائج والكفاءة في الأداء.
					يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف والمعايير الواضحة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات.
					تُشجع الإدارة على المنافسة الصحية لتحسين الإنتاجية.
					يتم السعي المستمر نحو تحسين الأداء وتطوير العمليات.

✿ المحور الثاني: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تنفيذ المشاريع في المؤسسة وفق خطة زمنية محددة.
					تتبع إدارة المشاريع منهجية واضحة بدءًا من التخطيط حتى الإغلاق.
					يتم تحديد المسؤوليات بوضوح داخل فرق المشروع.
					تُستخدم أدوات تكنولوجية لدعم عمليات إدارة المشاريع.
					يتم تقييم مخاطر المشاريع بشكل منتظم.
					تلتزم فرق المشروع بمعايير الجودة أثناء التنفيذ.
					تحرص الإدارة على تحقيق التوازن بين التكلفة والوقت والمخرجات.
					يتم إجراء مراجعات دورية لمتابعة تقدم المشاريع.
					تتوفر قنوات اتصال فعالة بين جميع المعنيين بالمشروعات.
					يتم الاستفادة من الدروس المستخلصة في المشاريع المستقبلية.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

College of Management

Project Management Major



**The Impact of Organizational Culture on Project
Management in Saudi Companies: A Comparative Study
between the Public and Private Sectors**

Prepared by:

Majed Awad Al-Shammari

24100097

Supervised by:

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Academic Year:

1447 - 2025