

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

أثير حسن عبيري

221002385

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الإنجازات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بخالص التقدير والاحترام إلى **أستاذي المشرف** على ما منحه لي من وقت وجهد، وعلى ما قدمه من ملاحظات قيمة ورؤية منهجية أسهمت في بناء هذا البحث وتوجيه مساره العلمي بالدقة المطلوبة.

كما أخص بالشكر جميع من ساعدني وساندني خلال فترة إعداد هذا العمل، سواء من خلال توفير مصادر المعلومات، أو المشاركة بالرأي، أو تقديم الإرشاد. فلولاً تلك الجهود المشتركة لما كان لهذا البحث أن يظهر بهذه الصورة.

وأسأل الله أن يكون هذا البحث إضافة علمية نافعة، وأن يسهم في فتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بهذا المجال، وأن يحقق الفائدة المرجوة منه. وإن وجد في هذا العمل ما يستحق التقدير فهو بفضل الله ثم بفضل من دعم وساهم.

الأهداء

... إلى نفسي
إلى تلك التي قاومت التعب والشك والخوف حتى وصلت إلى هذه اللحظة، أهديك ثمرة هذا
النجاح، اعترافاً بقوتك وتقديرًا لخطواتك

وإلى أمي وأبي العزيزين، وإلى أخي الغالي، الذين كانوا السند والداعم والحافز الأكبر في رحلتي
العلمية... شكرًا لوجودكم، فبفضلكم كنت أستطيع النهوض كلما تعثرت

وأولا أهدي هذا الإنجاز أيضًا إلى من كانوا حجر عثرة في طريقي؛ فقد كانوا سببًا إضافيًا
للاستمرار والإصرار على الوصول إلى هدفي

وثم كل من منحني دعمًا صادقًا أو كلمة طيبة أو دفعة معنوية صغيرة كانت كبيرة في أثرها...
شكرًا لكم جميعًا

وأخيرًا، إلى صديقتي سارا، رفيقة البداية والطريق، التي منحتني صدقًا ووجودًا جميلًا، فكانت
خير سند في رحلتي الدراسية

المحتويات

7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
8	1.1 مقدمة	
10	1.2 مشكلة البحث	
10	1.2.1 مشكلة البحث النظري	
11	1.2.2 مشكلة البحث التطبيقي	
12	1.3 أهمية البحث	
13	1.3.1 أهمية البحث النظري	
16	1.3.2 أهمية البحث التطبيقي:	
19	1.4 ستة أسباب تجعل من الثقافة التنظيمية أهمية تستحقها:	
19	1.4.1 زيادة التفاعل بين الموظفين	
19	1.4.2 انخفاض معدل الدوران في عملية التوظيف	
19	1.4.3 زيادة الإنتاجية	
20	1.4.4 دعم العلامة التجارية	
20	1.4.5 تحويل الموظفين لداعمين للعلامة التجارية	
20	1.4.6 تحسين سير العمل	
21	1.5 أسئلة البحث	
22	1.6 أهداف البحث	
22	1.6.1 الهدف العام:	
22	1.6.2 الأهداف الفرعية:	
23	1.7 فرضيات البحث	
25	1.8 رسم نموذج البحث	
26	1.9 الدراسة ميدانية	
26	1.9.1 مستشفى سليمان الحبيب كممثل للقطاع الخاص، ويُعد من أبرز المستشفيات الخاصة التي تعتمد على أنظمة إدارية حديثة وتركز على الجودة والسرعة في اتخاذ القرار.	
26	1.9.2 مستشفيات الحرس الوطني كممثل للقطاع العام، وهي جهة حكومية تتبع وزارة الحرس الوطني وتخضع لنظم وإجراءات بيروقراطية أكثر رسمية.	
31	1.10 بصلة البحث	
32	2 الفصل الثاني: منهجية الدراسة	
33	2.1 مقدمة	
34	2.2 أخلاقيات البحث العلمي	
34	2.2.1 المسألة الأولى : الواجبات الأخلاقية والوظيفية للموظف:	
35	2.2.2 المسألة الثانية: المحضورات الوظيفية	
35	2.2.3 المسألة الثالثة :الشروط الوظيفية	
36	3 الفصل الثالث :الدراسات السابقة	
37	3.1.1 نقاط الاتفاق:	

37	أوجه الاختلاف :	3.1.2
37	الفجوة البحثية: (Gap)	3.1.3
40	الدراسة الميدانية	3.2
41	الخاتمة والتوصيات	3.3
43	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	3.4
43		
44	طريقة جمع البيانات	3.5
45	أنواع البيانات	3.6
45	البيانات الأولية: تم جمعها عبر الاستبانة الإلكترونية.	3.4.1
45	-البيانات الثانوية: شملت الكتب، الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتنفيذ المشاريع.	3.4.2
45		45
46	إجراءات التحليل الإحصائي	3.7
47	الخاتمة	3.8
48	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
49	المقدمة	4.1
49	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)	4.2
52	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)	4.3
56	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	4.4
58	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	5
60	رابط الاستبيان الإلكتروني المستخدم في جمع بيانات الدراسة	6
60	الملحق (2): محاور الاستبيان وأسئلته	7
60	أولاً: القسم الأول – المعلومات الديموغرافية	7.1
64	القسم الثاني – أسئلة الثقافة التنظيمية وأثرها على تنفيذ المشاريع	7.2

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واضح في مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، حيث بدأت المؤسسات والمنظمات في تطوير هويتها الثقافية الخاصة، والتي تشمل الجوانب الملموسة وغير الملموسة، مثل القيم المشتركة، والافتراضات المتبناة من قبل الأفراد حول بيئة عملهم الداخلية والخارجية. وعلى الرغم من حداثة الاهتمام الأكاديمي الواسع بهذا المفهوم، إلا أن جذوره تعود إلى ما يقارب مئة عام في علم الأنثروبولوجيا. وتُعدّ الثقافة التنظيمية ظاهرة ديناميكية متغيرة، الأمر الذي أدى إلى تنوع التعريفات وتعدد الرؤى حولها.

تلعب الثقافة دورًا جوهريًا في عمليات التطوير المؤسسي، فهي الإطار الذي تتشكل فيه القيم والمواقف والمهارات، وتنعكس من خلاله الذات الفردية والجماعية. وقد أصبحت الثقافة التنظيمية بشكل خاص أداة لتشكيل رؤى وأفكار الأفراد وتوحيدها ضمن معايير وقيم مشتركة داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن العلاقة بين المعتقدات والمعايير والسلوكيات داخل التفاعلات اليومية بين الأعضاء لا تزال بحاجة إلى مزيد من الفهم والتوضيح.

الثقافة مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، يتجاوز حدود العرق أو الإثنية ليشمل العمر، والمكانة الاجتماعية، والجنس، والقدرات العقلية والبدنية، والمعتقدات الدينية والروحية. وقد ساهمت العولمة في إثراء هذا المفهوم من خلال فتح الأبواب أمام تفاعل ثقافات متعددة، مما أدى إلى توسّع الفهم حول العناصر التي تُكوّن الهوية الثقافية للأفراد والمؤسسات (زيون، كوزليسكي، وفولتون، 2005).

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات وأنماط السلوك والتفاعل المشترك بين أعضاء المنظمة، تعكس هويتها وتحدد رؤيتها المستقبلية. كما تُعدّ هذه الثقافة عاملاً مؤثراً في طريقة إدارة المشاريع، واتخاذ القرارات، وتوجيه الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات، سواء في القطاع العام أو الخاص.

وفي السياق السعودي، شكّلت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نقطة تحوّل رئيسية في إعادة تشكيل الاقتصاد الوطني، ما انعكس بعمق على ملامح الثقافة التنظيمية السائدة، لا سيما في القطاعين العام والخاص. فقد استدعى تنفيذ هذه الرؤية إطلاق العديد من المبادرات والمشاريع الإصلاحية التي استهدفت تسريع التحول نحو نموذج أعمال أكثر كفاءة ومرونة. وبالتوازي مع ذلك، برزت الحاجة إلى تعزيز مشاركة الموظفين ورفع مستويات انخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسات، كجزء من متطلبات المرحلة الانتقالية الجديدة (مشاشي، ليبر، وسافاج، 2018؛ الحداد وكوتنور، 2015).

ويلاحظ أن لكل من القطاع العام والخاص في السعودية خصائص ثقافية تنظيمية مميزة. حيث يشمل القطاع العام الهيئات والمؤسسات الحكومية التي تُعنى بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع، مثل التعليم والصحة والبنية التحتية، بينما يضم القطاع الخاص الشركات والمؤسسات التجارية غير الحكومية، التي تعمل في بيئة تنافسية متعددة المجالات الاقتصادية. ويلعب كلا القطاعين دوراً محورياً في تحقيق التنمية الوطنية ودفع عجلة الاقتصاد، ما يجعل دراسة أثر الثقافة التنظيمية فيهما على تنفيذ المشاريع مسألة ذات أهمية استراتيجية.

كان لولي العهد الأمير محمد بن سلمان نظرة تنهض بالمملكة نحو الأفضل في ظل التطور المتسارع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، وتجسّدت هذه النظرة على شكل "رؤية 2030" التي حظيت بدعم مباشر من خادم الحرمين الشريفين حفظه الله؛ فكيف يمكن لثقافة التنظيمية تسريع الوصول لهذه الرؤية؟

1.2 مشكلة البحث

تتأثر القطاع العام والقطاع الخاص في السعودية بعوامل مختلفة. يؤثر الاقتصاد الوطني وسياسات الحكومة بشكل كبير على القطاع العام، بينما يتأثر القطاع الخاص بالمتغيرات السوقية واحتياجات المستهلكين والمستثمرين. كما يؤثر التشريع والتنظيم الحكومي في القطاعين على شكل وحجم الأعمال الممكنة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التكنولوجيا والابتكار دورًا فعالًا في تحسين كفاءة القطاع العام والخاص في السعودية.

1.2.1 مشكلة البحث النظري

▪ يعتبر القطاع العام والقطاع الخاص من أهم العوامل التي تؤثر على الاقتصاد السعودي. يسهم القطاع العام في توفير الخدمات الأساسية وتحفيز النمو الاقتصادي، بينما يلعب القطاع الخاص دورًا رئيسيًا في تطوير الصناعة والتجارة وإنشاء فرص العمل. تعزز هذه القطاعات معًا تنمية الاقتصاد السعودي وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

- يسهم القطاع العام في توفير الخدمات الأساسية.
- يلعب القطاع الخاص دورًا في تطوير الصناعة والتجارة.
- تعمل القطاعات معًا على تعزيز التنمية المستدامة في المملكة.

1.2.2 مشكلة البحث التطبيقي

▪ سيواجه القطاعان العام والخاص في السعودية تحديات مستقبلية ولكن يمكن تحقيق تحسينات من خلال الإصلاحات اللازمة. يجب على القطاع العام تطبيق إصلاحات في الإدارة والشفافية في العمليات والتكنولوجيا. أما القطاع الخاص فيجب عليه تعزيز التدريب والتطوير واستخدام التكنولوجيا الحديثة. من الممكن أيضاً تحقيق تحسينات من خلال تعزيز التعاون بين القطاعين وتبادل المعرفة والخبرات.

- يتطلب تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاعين العام والخاص في السعودية اتخاذ عدة إجراءات.
- يجب على القطاع العام تحسين إدارة الموارد وزيادة الشفافية في العمليات.
- بالنسبة للقطاع الخاص، يجب تعزيز التدريب والتطوير للكوادر العاملة واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ينبغي تشجيع التعاون بين القطاعين من خلال المشاريع المشتركة وتبادل المعرفة والخبرات.
- تتطلب القطاع العام والقطاع الخاص في السعودية تحسينات مستمرة لزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- يُقترح تعزيز التعاون والتنسيق بين القطاعين من خلال تبادل المعلومات والخبرات وتعزيز التعاون في المشاريع المشتركة.
- يجب أن تتم مراجعة السياسات والتشريعات لتوفير بيئة استثمارية ملائمة للقطاع الخاص وتحسين إجراءات التراخيص والمشتريات الحكومية.
- من المهم أيضاً تعزيز التدريب وتطوير المهارات لتعزيز الكفاءة والابتكار في القطاعين.

إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في القطاعين العام والخاص على تنفيذ المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية البحث

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية متزايدة في بيئة العمل السعودية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية 2030. إذ تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات، وسير المشاريع، ومدى نجاحها أو تعثرها. وفهم هذه الثقافة وتوظيفها بالشكل الصحيح يُسهم في تحسين الأداء العام، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وانطلاقاً من أهمية القطاعين العام والخاص في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، تأتي هذه الدراسة لتستكشف الفروق والتشابهات في الثقافة التنظيمية بينهما، وتأثير ذلك على تنفيذ المشاريع. فبينما يُعنى القطاع العام بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع، يُعتبر القطاع الخاص محركاً رئيسياً للتنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. ومن هنا، فإن تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع في كلا القطاعين يُعد خطوة ضرورية لفهم التحديات والفرص داخل بيئة العمل السعودية.

1.3.1 أهمية البحث النظري

■ تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من تركيزه على أحد المفاهيم الإدارية الجوهرية في أدبيات الإدارة والتنظيم، وهو الثقافة التنظيمية. فقد أصبحت الثقافة التنظيمية محل اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، ونمط القيادة، واتخاذ القرار، وتفاعل الأفراد داخل بيئة العمل.

• تسليط الضوء على الفروقات الثقافية والتنظيمية بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، وهو موضوع لم يُتناول بشكل مقارن في كثير من الدراسات المحلية.

• الربط بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع، بما يدعم الفرضيات النظرية حول العلاقة بين المناخ التنظيمي ونجاح المشاريع.

• المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بخصوصية البيئة السعودية، من خلال تقديم نموذج يمكن تعميمه أو تطويره في أبحاث مستقبلية مماثلة.

1.3.1.1 القطاع العام نظري

- يشمل القطاع العام فئات المؤسسات الحكومية والهيئات التنظيمية التي تضطلع بمهام خدمة الصالح العام وتوفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع، على غرار مؤسسات الصحة والتعليم والأمن الوطني والدفاع.

1.3.1.1.1 مزايا القطاع العام النظري

- يوفر القطاع العام استقرارًا وظيفيًا وأمانًا مهنيًا للعاملين.
- يعتمد على نظام تدرج وظيفي منظم يتيح الترقية بناءً على الأقدمية.
- يتمتع الموظف بحقوق تقاعدية مضمونة.
- توفر الدولة إجازات رسمية بأنواعها المختلفة.
- تحدد الجهات الحكومية ساعات عمل ثابتة وسنًا محددًا للتقاعد.
- تُربط الزيادات في الرواتب غالبًا بالخبرة.

1.3.1.1.2 عيوب القطاع العام النظري

- الأجور في القطاع العام غالبًا ما تكون أقل مقارنة بالقطاع الخاص.
- التعيينات قد تتأثر بالعلاقات الشخصية لا بالكفاءة.
- فرص النمو والتطوير المهني محدودة.
- لا توجد حوافز مالية كبيرة أو مكافآت إضافية.
- بيئة العمل قد لا تشجع على الإبداع أو التحديث المستمر.
- تفرض بعض الجهات قيودًا على السفر خصوصًا في القطاعات الحساسة.

1.3.1.2 القطاع الخاص نظري

- يُقصد بالقطاع الخاص مجموع الشركات والمؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين "الشركات"، والتي تزاوّل نشاطها التجاري بغرض تحقيق الأرباح وتنميتها.

1.3.1.2.1 مزايا القطاع الخاص نظري

- يوفر القطاع الخاص أجورًا مرتفعة مقارنة بالقطاع العام.
- يتيح مرونة في الإجازات الطارئة.
- يقدم تأمينًا صحيًا بجودة عالية.
- يمنح زيادات سنوية مجزية في الرواتب.
- يوفر فرصًا لتطوير المهارات المهنية.
- يخضع لنظام الضمان الاجتماعي في بعض الشركات.
- يعرض فرص عمل متوفرة بشكل أكبر.
- يواكب التغيرات والتطورات المهنية الحديثة.
- يوفر نظام عمل إضافي لزيادة الدخل.
- يمنح حرية اختيار المجال المهني.
- يسمح بزيادة الدخل من خلال العمل لساعات إضافية.

1.3.1.2.2 عيوب القطاع الخاص نظري

- توجد رقابة صارمة وإشراف دائم على الموظف.
- يواجه العامل خطر الفصل في أي وقت.
- بعض الشركات لا توفر الضمان الاجتماعي.
- الأمان الوظيفي أقل مقارنة بالقطاع العام.
- ساعات العمل طويلة نسبيًا.
- تُتخذ القرارات أحيانًا بناءً على رأي صاحب العمل فقط.
- التعرض للفصل التعسفي وارد.
- الإجازات محدودة مقارنة بالقطاع العام.
- غياب خطط التقاعد في بعض المؤسسات.

1.3.2 أهمية البحث التطبيقي:

▪ تنبع الأهمية العملية، فإن البحث يُقدم قيمة مباشرة للجهات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

• تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع في القطاعين العام والخاص، مما يساعد الإدارات التنفيذية ومديري المشاريع على تحديد العوامل الثقافية التي قد تؤدي إلى النجاح أو الفشل.

• دعم صنّاع القرار في تطوير استراتيجيات ثقافية وتنظيمية تتماشى مع طبيعة كل قطاع وتُعزز من فاعلية تنفيذ المشاريع، خصوصاً في ظل التوجهات الجديدة لرؤية 2030.

• توجيه القيادات الإدارية لتبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، وتكييف أساليب العمل بحسب ما يتطلبه السياق المؤسسي.

• تسليط الضوء على الفرص والتحديات في كلا القطاعين من حيث بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي، الحوافز، والمرونة الإدارية، مما يساعد الباحثين والممارسين على تصميم برامج تحسين الأداء.

1.3.2.1 القطاع العام تطبيقي

- القطاع العام مسؤولية تقديم الخدمات العمومية للمواطنين كافة، وتمول هذه الخدمات في الغالب عبر آليات الجباية الضريبية والرسوم الحكومية.

1.3.2.1.1 مزايا القطاع العام تطبيقي

- عدد ساعات العمل يوميًا يتراوح بين 6 إلى 7 ساعات.
- ضغط العمل منخفض نسبيًا، مما يقلل التوتر المهني.
- تُمنح ترقيات وعلاوات دورية بشكل منتظم.
- يتمتع الموظف بإجازات رسمية ومزايا تقاعدية واضحة.
- نظام العمل مستقر ولا يتغير بشكل مفاجئ.

1.3.2.1.2 عيوب القطاع العام تطبيقي

- تدني الرواتب مقارنة ببعض القطاعات الأخرى.
- عدم توفر نظام للعمل الإضافي مقابل أجر.
- محدودية التدريب والتطوير المهني.
- صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة أو المعايير العالمية.
- بعض الموظفين يواجهون قيودًا في التنقل الخارجي بحسب طبيعة الجهة.

1.3.2.2 القطاع الخاص تطبيقي

- يعتمد التمويل في القطاع الخاص بشكل رئيسي على رؤوس الأموال الخاصة وعائدات المبيعات والأرباح المحققة من العمليات التجارية، ويتركز دور العاملين في القطاع الخاص على تحقيق أهداف المؤسسات أو الشركات التي ينتمون إليها وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة من أجل تعظيم الربحية.

1.3.2.2.1 مزايا القطاع الخاص تطبيقي

- الأجر الشهري غالبًا أعلى من القطاع العام.
- يمكن للموظف أخذ إجازات طارئة بشكل أكثر مرونة.
- يحصل الموظف على تأمين طبي متقدم.
- الزيادات السنوية تعتمد على الأداء وتكون مجزية.
- الدورات والتدريب المهني متاح بشكل أكبر.
- بعض الشركات تقدم اشتراكًا في التأمينات الاجتماعية.
- فرص العمل متعددة في مختلف المجالات.
- العمل يتم باستخدام أحدث الوسائل والأنظمة.
- متاح العمل الإضافي مقابل أجر إضافي.
- يمكن للعامل اختيار الوظيفة أو المجال المناسب له.
- الدخل قابل للزيادة بحسب الجهد المبذول.

1.3.2.2.2 عيوب القطاع الخاص تطبيقي

- الموظف يعمل تحت إشراف دقيق ومستمر.
- يوجد قلق دائم من فقدان الوظيفة.
- قد لا يتم تسجيل الموظف في التأمينات الاجتماعية.
- عدم استقرار وظيفي على المدى الطويل.
- العمل قد يستمر لأكثر من 8 ساعات يوميًا.
- القرار النهائي في الأمور الوظيفية يرجع لصاحب العمل.
- إمكانية إنهاء العقد دون مبرر واضح.
- يصعب الحصول على إجازات مدفوعة بانتظام.
- لا توجد أنظمة تقاعد واضحة في بعض الشركات.

1.4 ستة أسباب تجعل من الثقافة التنظيمية أهمية تستحقها:

1.4.1 زيادة التفاعل بين الموظفين

بيئة العمل التي تتمتع بخصائص الثقافة التنظيمية تحركها أهداف وتوقعات واضحة. وهذه الأهداف تزيد من مشاركة الموظفين في واجبات عملهم وتفاعلاتهم مع الآخرين، بل وتحفزهم على ذلك.

1.4.2 انخفاض معدل الدوران في عملية التوظيف

الأشخاص الذين يشعرون بالتقدير والاحترام في شركة ما عادة ما يكونون أقل عرضة لتركها؛ ولهذا السبب تهتم العلامات التجارية ببناء ثقافة تنظيمية رابحة تدعم قيمها الأساسية ومهامه.

1.4.3 زيادة الإنتاجية

عندما يتوفر للموظفين الموارد والأدوات التي يحتاجونها للنجاح، فذلك يساعدهم على زيادة مستويات الإنتاجية والأداء بشكل عام. وهذا ما تفعله الثقافة التنظيمية في مكان العمل؛ لأنها تجمع بين الأشخاص الذين يمتلكون نفس المهارات وتدعم قدرتهم على العمل معًا بسرعة أكبر لمعالجة مشاريع الشركة أو المؤسسة.

1.4.4 دعم العلامة التجارية.

تمثل الثقافة التنظيمية للشركة صورتها وسمعتها العامة في السوق، وبناءً على ذلك يقوم العملاء بالافتراضات المتعلقة بالأعمال التجارية استنادًا إلى قوة العلامة التجارية التي تمتلكها الشركة. فكلما قويت استطاعت جذب المزيد من العملاء والموظفين ذوي القيم المماثلة الذين يدعمون مهمتهم.

1.4.5 تحويل الموظفين لداعمين للعلامة التجارية.

لا يستطيع معظم أصحاب الأعمال التجارية تحويل موظفيهم العاديين إلى داعمين للعلامة التجارية، ولكن أولئك الذين لديهم ثقافة تنظيمية قوية يملكون القدرة على ذلك، خاصة وإن كانت الشركة تعترف بجهود موظفيها وتحتفل بالنجاحات التي يحققها الفريق عند إنجازه .

1.4.6 تحسين سير العمل.

خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع لها القدرة على تحسين سير العمل وتوجيه عملية صنع القرار. كما تساعد الموظفين على التغلب على حواجز الغموض فيما بينهم. فعادة ما يكون الموظفون على علم ومعرفة بعمليات معينة تساعدهم على إنهاء المشاريع، ووجود ثقافة واضحة توحدهم يعزز من قوة هيكل العمل المنظم بهدف واحد .

1.5 أسئلة البحث

ما هو الفرق بين القطاع العام والخاص في السعودية؟
ما هي الاختلافات في المسؤوليات والوظائف في القطاعين؟
هل يتمتع العاملون في القطاع العام والخاص بنفس الحقوق والامتيازات؟

1.6 أهداف البحث

1.6.1 الهدف العام:

الثقافة التنظيمية في السياق الفريد للمملكة العربية السعودية، لا سيما في ضوء التنفيذ الجاري لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. لقد أثرت هذه الفترة من التحول الاقتصادي التي بدأتها الرؤية تأثيراً عميقاً على الثقافة التنظيمية الراسخة سابقاً في القطاعين الحكومي والخاص في البلاد.

1.6.2 الأهداف الفرعية:

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في فهمنا لكيفية تشكيل العوامل الثقافية للممارسات التنظيمية وتوجيهها مع التركيز بشكل خاص على المشهد السعودي.

يوجد في كل دولة العديد من القطاعات التجارية والصناعية وغيرها من القطاعات التي تقوم بالتأثير على اقتصاد هذه الدول سلباً أو إيجاباً، مع مراعاة إمكانية اختلاف بعض التشريعات في كل دولة، هذا وفي الحالات الطبيعية يتم تصنيف هذه القطاعات إلى فئتين أساسيتين؛ هما القطاع العام والقطاع الخاص، حيث تدرج شركات ومؤسسات وهيئات مختلفة تحت ظل كل واحدة من هذه الفئات، ويتم التفريق بينهما بناءً على العديد من العوامل المهمة، كالجهاز المسؤولة عن كل منها، والاتجاه الذي تسير إليه العوائد والأرباح وما إلى ذلك.

1.7 فرضيات البحث

H1:تؤثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وجودة الأداء.

Ha:تسهم الثقافة التنظيمية في مواجهة التحديات أثناء تنفيذ رؤية المملكة 2030.

Hc:يوجد تأثير للتحويل من الثقافة التنظيمية التقليدية إلى الحديثة على توافق العمل مع رؤية 2030.

Hd:توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية وسلوكيات العاملين مثل الالتزام، والإتقان، والتعاون.

He:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع بين القطاع العام والخاص.

Hb:تدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية التكامل المؤسسي داخل مؤسسات القطاع العام المنفذة للرؤية.

Hq:يوجد تأثير للممكنات التنظيمية والتشريعية على فاعلية تطبيق الثقافة
التنظيمية الإيجابية.

1.8 رسم نموذج البحث

H1,Ha,Hc,Hd,He,Hd,Hq



1.9 الدراسة ميدانية

تهدف الدراسة إلى مقارنة أثر الثقافة التنظيمية في كلا المؤسسات على تنفيذ المشاريع، تم اختيار مؤسستين صحييتين تمثلان القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية.

1.9.1 مستشفى سليمان الحبيب كممثل للقطاع الخاص، ويُعد من أبرز المستشفيات الخاصة التي تعتمد على أنظمة إدارية حديثة وتركز على الجودة والسرعة في اتخاذ القرار.

1.9.2 مستشفيات الحرس الوطني كممثل للقطاع العام، وهي جهة حكومية تتبع وزارة الحرس الوطني وتخضع لنظم وإجراءات بيروقراطية أكثر رسمية.

1.9.2.1 : الفروقات العامة بين المستشفين

المحور	مستشفى الحرس الوطني (عام)	مستشفى سليمان الحبيب (خاص)
بيئة العمل	رسمية وتتبع الإجراءات بدقة وبيروقراطية واضحة	مرنة ومحفزة على الإبداع والابتكار
اتخاذ القرار	بطيء نسبياً بسبب كثرة المستويات الإدارية	سريع بفضل قلة التسلسل الإداري
الثقافة التنظيمية	ثقافة استقرار ومتابعة تركز على الامتثال والأنظمة	ثقافة أداء ونتائج تركز على الكفاءة والجودة
إدارة المشاريع	تنفيذ المشاريع يتم وفق خطط تقليدية وتحت إشراف إداري حكومي	تعتمد على أدوات وتقنيات حديثة و فرق عمل متعددة التخصصات
المكافآت والتحفيز	التحفيز مرتبط باللوائح الحكومية وقد يكون أقل مرونة	نظام مكافآت قائم على الأداء بشكل واضح
التواصل الداخلي	رسمي وهرمي بطبيعته	مفتوح وأفقي غالباً

1.9.2.2 : ملاحظات من الواقع

في مستشفى سليمان الحبيب:
تُشجع القيادة الموظفين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.
غالبًا ما تُنفذ المشاريع بسرعة، وتستخدم فيها تقنيات إدارة المشاريع الحديثة مثل Agile أو Lean يُلاحظ وجود برامج تطوير مهني وتدريب مستمر.

في مستشفيات الحرس الوطني:
تُراعى الإجراءات الرسمية بشكل دقيق، مما قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ المشاريع.
اتخاذ القرار يتم من خلال سلسلة من الموافقات الرسمية.
البرامج التدريبية موجودة ولكنها غالبًا مرتبطة بخطط مركزية لا تختلف كثيرًا بين الفروع.

1.9.2.3 اختلاف نمط القيادة بين القطاع العام والخاص

في مستشفى سليمان الحبيب (الخاص):
القيادة تميل لأن تكون تحويلية أو تشاركية، أي أن القادة يشجعون الموظفين، ويوجهونهم نحو التطوير والتحسين المستمر.

في مستشفيات الحرس الوطني (العام):
القيادة تميل لأن تكون تقليدية أو بيروقراطية، تركز على الالتزام بالتعليمات واللوائح، مع محدودية في تفويض الصلاحيات.

هذا ينعكس على المشاريع؛ فكلما كانت القيادة مرنة، زادت سرعة التنفيذ والابتكار في المشاريع.

1.9.2.4 أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير

في القطاع الخاص، الثقافة تُشجع على التغيير ومواكبة التطورات (لأغراض تنافسية)، مما يجعل تنفيذ المشاريع التي تتضمن تغييرات تنظيمية أسهل.

في القطاع العام، الثقافة قد تُظهر مقاومة للتغيير بسبب الاعتماد الكبير على الأنظمة والإجراءات الثابتة، مما يبطئ التكيف مع المشاريع الجديدة.

1.9.2.5 التدريب والتطوير

مستشفى الحبيب توفر برامج تدريبية مستمرة مرتبطة مباشرة باحتياجات المشاريع الجديدة، وغالبًا ما يكون التدريب تخصصيًا وموجهًا.

في الحرس الوطني، التدريب غالبًا يتم بطريقة موحدة ومركزية، وليس بالضرورة مرتبطًا مباشرة بالمشاريع الجديدة أو متغيرات السوق.

1.9.2.6 بيئة العمل وتأثيرها على فرق المشاريع

بيئة العمل في القطاع الخاص أكثر دافعية وتحفيزًا، وتركز على الإنجاز الفردي والجماعي، مما يجعل فرق المشاريع أكثر حيوية.

في القطاع العام، توجد بيئة مستقرة لكن يغلب عليها الطابع الروتيني، مما قد يُضعف الحافز لدى فرق العمل إلا في حال وجود توجيهات واضحة من الإدارات العليا.

1.9.2.7 أنظمة الرقابة والتقييم

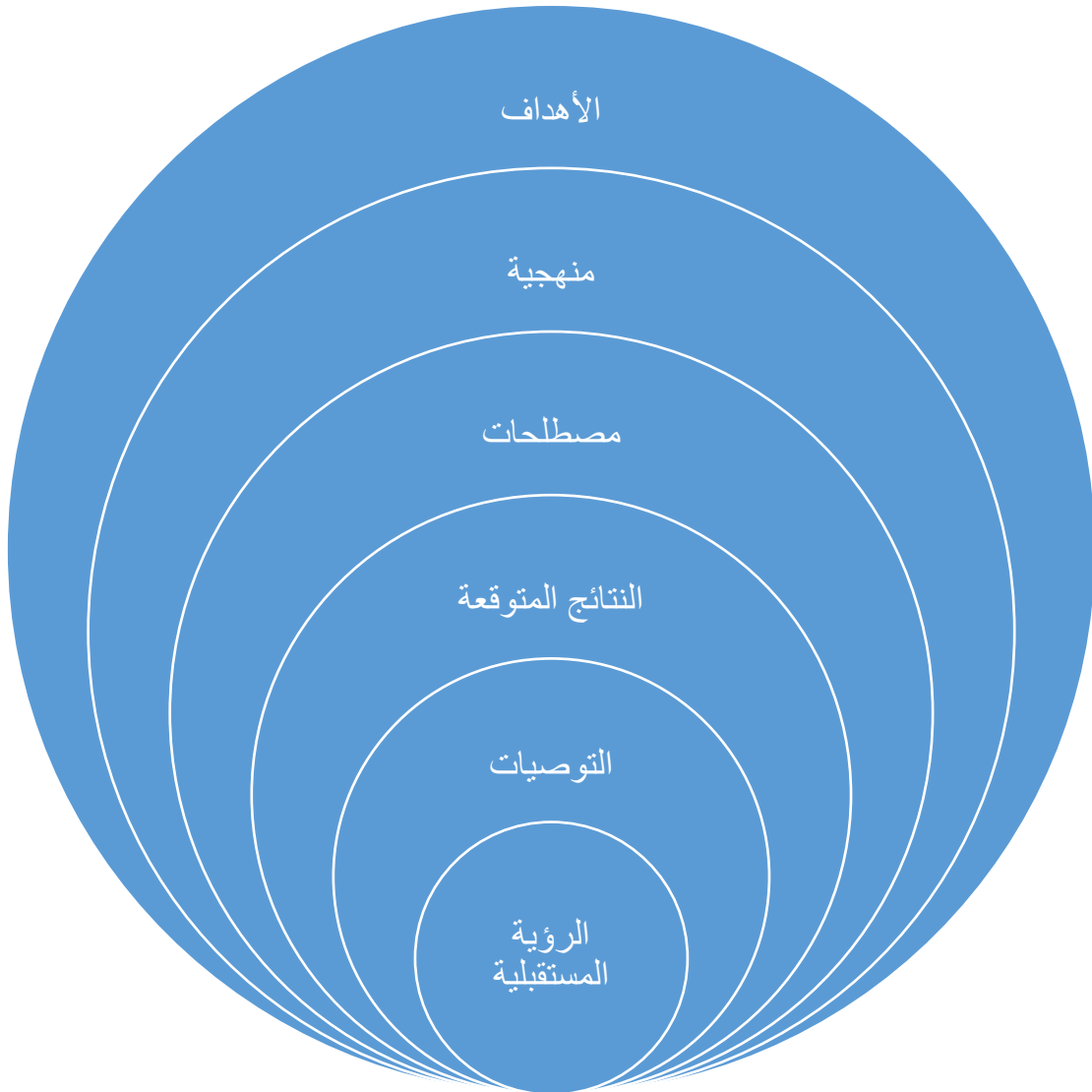
القطاع الخاص يستخدم مؤشرات أداء KPI بوضوح لتقييم نجاح المشاريع، وتكون هذه المؤشرات مرتبطة بالنتائج.

في القطاع العام، التقييم غالبًا يكون أكثر تركيزًا على الامتثال والإجراءات وليس النتائج فقط، مما يؤثر على ديناميكية تنفيذ المشروع.

استنتاج عام

يتضح من المقارنة أن الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص (مثل مستشفى الحبيب) تميل إلى المرونة والنتائج والابتكار، مما يساهم في تنفيذ المشاريع بشكل أسرع وأكثر كفاءة. بينما في القطاع العام (مثل الحرس الوطني)، فإن الثقافة تميل إلى الالتزام بالأنظمة الرسمية، مما قد يؤثر على سرعة التنفيذ وكفاءة المشاريع، لكنها توفر بيئة مستقرة تحافظ على الجودة على المدى الطويل.

1.10 بصلة البحث



2 الفصل الثاني: منهجية الدراسة

2.1 مقدمة

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

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

2.2 أخلاقيات البحث العلمي

الأحكام المتعلقة بالواجبات والشروط والمحظورات الوظيفية

2.2.1 المسألة الأولى : الواجبات الأخلاقية والوظيفية للموظف:

2.2.1.1 الموظف العام:

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

2.2.1.2 القطاع الخاص:

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

2.2.2 المسألة الثانية: المحضورات الوظيفية

2.2.2.1 القطاع العام

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

!

2.2.2.3 القطاع الخاص

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

2.2.3 المسألة الثالثة: الشروط الوظيفية

2.2.3.1 القطاع العام

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

2.2.3.2 القطاع الخاص

- ألا يقل العمر عن 15 سنة (يجوز الاستثناء في بعض الحالات).
- الحصول على شهادة لياقة صحية.
- عقد مكتوب خاصة لغير السعوديين.
- لا يجوز إنهاء خدمته قبل استنفاد الإجازة المرضية.
- سن التقاعد 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء (مع إمكانية الاستمرار بالاتفاق).

3 الفصل الثالث: الدراسات السابقة

3.1.1 نقاط الاتفاق:

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

3.1.2 أوجه الاختلاف :

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

3.1.3 الفجوة البحثية: (Gap)

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

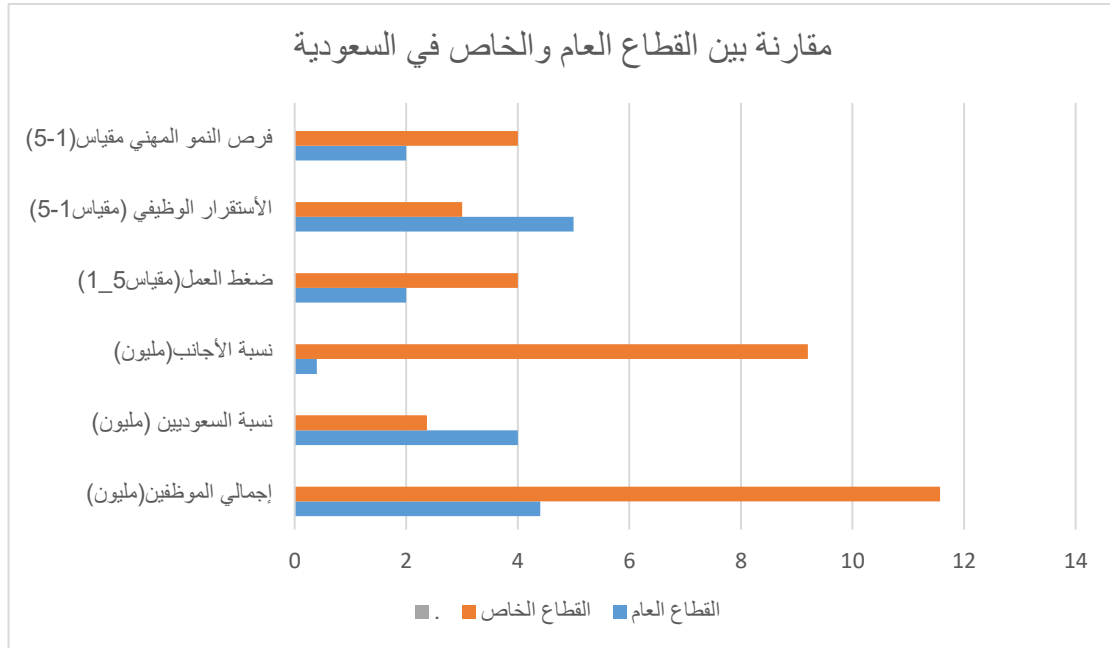
الباحث وسنة النشر	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج الأساسية	أوجه الاختلاف
عيسوي وهيبه (2017)	أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي	قياس أثر الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين	منهج وصفي تحليلي	وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	مشابه للبحث في دراسة الأثر لكن يركز على الرضا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

رسم توضيحي 1

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

3.2 الدراسة الميدانية

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



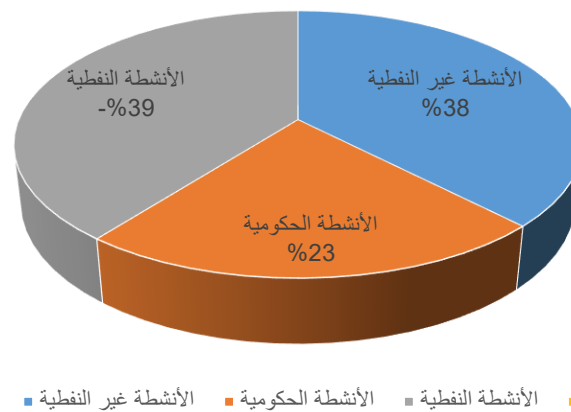
3.3 الخاتمة والتوصيات

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

• نمو الناتج المحلي الإجمالي

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

الاقتصاد السعودي في عام 2024



• المشاريع الوطنية الكبرى

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

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

• دور القطاع الخاص

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

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

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

• رؤية السعودية 2030

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

الملاحق:

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

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات 3.4

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في القطاعات العامة والخاصة داخل المملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتنفيذ المشاريع

ولضمان تمثيل مختلف الفئات العمرية والمستويات الوظيفية والقطاعات، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات من 83 مشاركاً من الجنسين

طريقة جمع البيانات 3.5

:اعتمد اهدف البحث على استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تضمنت

-أسئلة تقيس أثر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل.

-أسئلة تقيس مدى تأثير تنفيذ المشاريع برؤية المملكة 2030

-بيانات ديموغرافية للمشاركين

تم نشر الاستبانة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومجموعات العمل للوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين

أنواع البيانات 3.6

:اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات

-البيانات الأولية: تم جمعها عبر الاستبانة الإلكترونية 3.4.1

3.4.2 -البيانات الثانوية: شملت الكتب، الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتنفيذ المشاريع.

إجراءات التحليل الإحصائي 3.7

:تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، وذلك من خلال

-حساب التكرارات

-النسب المئوية

-تحليل إجابات محاور الاستبيان

-qualitatively فرز التحديات

.وذلك بهدف توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع

الخاتمة 3.8

يوضح هذا الفصل منهجية جمع البيانات وطبيعة العينة وإجراءات التحليل المتبعة، وهو ما يمهد لعرض النتائج الإحصائية في الفصل الرابع

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج 4

4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من 83 مشاركًا، وذلك من خلال توصيف المشاركين إحصائيًا، ثم تحليل إجاباتهم على محاور الدراسة، وصولًا لاستخلاص النتائج المتعلقة بآثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

أولاً: الجنس – 82 ردًا

رجل: 18

امراة: 62

أخرى (أخطاء كتابة مثل أنثى/أمرأه): 2

ثانيًا: الفئة العمرية – 83 ردًا

أقل من 25 سنة: 35

سنة: 26 25–34

سنة: 16 35–44

سنة: 5 45–54

سنة فأكثر: 1 55

ثالثًا: المستوى التعليمي – 83 ردًا

ثانوي: 33

دبلوم: 15

بكالوريوس: 26

ماجستير: 5

أخرى/أخطاء إدخال (ابتدائي – لا يوجد – إبتدائي): 3

رابعًا: عدد سنوات الخبرة – 83 ردًا

أقل من سنة: 46

سنوات: 17 5-1

سنوات: 9 6-10

سنة: 3 11-15

أكثر من 15 سنة: 8

خامسًا: المسمى الوظيفي – 82 ردًا

موظف: 30

مشرف: 11

مدير مشروع: 9

مدير قسم: 5

إداري/تنفيذي: 2

أخرى (طالب – ربة منزل – مهندس – ممرض – معلم...): 25

سادسًا: القطاع – 81 ردًا

صحي: 14

تعليمي: 27

تقني: 5

إداري: 15

هندسي/مشاريع: 4

أخرى: 16

سابعًا: المشاركة في مشاريع رؤية 2030 – 83 ردًا

نعم: 41

لا: 42

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث) 4.3

السؤال 1

ثقافة العمل في الجهة تشجع على التعاون والإيجابية بين أعضاء الفريق

أوافق بشدة: 51

أوافق: 19

محايد: 8

لا أوافق: 4

لا أوافق بشدة: 1

السؤال 2

الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة

أوافق بشدة: 50

أوافق: 20

محايد: 7

لا أوافق: 4

لا أوافق بشدة: 2

السؤال 3

أهداف العمل في الجهة واضحة لجميع الموظفين

أوافق بشدة: 45

أوافق: 24

محايد: 8

لا أوافق: 5

لا أوافق بشدة: 1

السؤال 4

بيئة العمل تحفز إنجاز المشاريع في الوقت المحدد

أوافق بشدة: 45

أوافق: 26

محايد: 6

لا أوافق: 3

لا أوافق بشدة: 3

السؤال 5

الجهة تتأثر بأهداف رؤية 2030

أوافق بشدة: 46

أوافق: 27

محايد: 6

لا أوافق: 4

لا أوافق بشدة: 0

السؤال 6

التقارير الإدارية تساعد في تحسين جودة تنفيذ المشروع

أوافق بشدة: 51

أوافق: 19

محايد: 7

لا أوافق: 0

لا أوافق بشدة: 5

السؤال 7

التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص يحسن تنفيذ المشاريع

أوافق بشدة: 51

أوافق: 22

محايد: 9

لا أوافق: 1

لا أوافق بشدة: 0

السؤال 8

بيئة العمل تدعم التعلم من الأخطاء لتحسين أداء المشاريع

أوافق بشدة: 42

أوافق: 28

محايد: 11

لا أوافق: 1

لا أوافق بشدة: 0

التحديات الرئيسية على الثقافة التنظيمية وتنفيذ المشاريع 4.5

أبرز ما ذكره المشاركون

ضعف التواصل الداخلي

مقاومة التغيير

نقص الموارد أو المهارات

غياب وضوح المسؤوليات

ضغط العمل وكثرة المهام

ضعف التحفيز والتقدير

ضعف التنسيق بين الجهات

قلة التدريب والدعم

بطء الإجراءات

كما ظهرت إجابات عشوائية مثل

(...بيي - اللالا - زالا - الكثير - لا شيء - التكرار)

4.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى:

1. ما هو الوضع الحالي لأسلوب عمل الثقافة التنظيمية وبيئة العمل وتأثيرها على تنفيذ المشاريع؟

- النتيجة: أظهرت التحليلات أن غالبية المشاركين يرون أن ثقافة العمل تشجع التعاون والإيجابية بين أعضاء الفريق (50 أوافق بشدة، 18 أوافق) مع متوسط 4.45 وانحراف معياري 0.91.
- اختبار $t: t = 14.01$ ، $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ، مما يؤكد صحة الفرضية ورفض H_0 .

2. ما هو تأثير تشجيع الابتكار ووضوح أهداف العمل على تحسين تنفيذ المشاريع؟

- النتيجة: أظهرت البيانات أن الثقافة التنظيمية تشجع الابتكار (44 أوافق بشدة، 24 أوافق) وأن أهداف العمل واضحة لجميع الموظفين (41 أوافق بشدة، 22 أوافق) مع متوسطات 4.42 و 4.29 على التوالي.
- اختبار t لكل منهما $t = 15.21$ و $t = 12.13$ ، $\rightarrow p\text{-value} = 0.000$ رفض H_0 .
- الاستنتاج: هناك تأثير إيجابي معنوي للابتكار ووضوح الأهداف على جودة تنفيذ المشاريع.

3. هل بيئة العمل تحفز إنجاز المشاريع في الوقت المحدد؟

- النتيجة: المشاركون أبدوا موافقتهم (40 أوافق بشدة، 25 أوافق) مع متوسط 4.27 وانحراف معياري 0.97.
- اختبار $t: t = 11.53$ ، $\rightarrow p\text{-value} = 0.000$ رفض H_0 .
- الاستنتاج: بيئة العمل تحفز إنجاز المشاريع وفق الوقت المحدد بشكل معنوي.

4. هل الجهة تتأثر بأهداف رؤية 2030؟

- النتيجة: أظهرت البيانات توافق المشاركين (46 أوافق بشدة، 23 أوافق) مع متوسط 4.45 وانحراف معياري 0.79.
- اختبار $t: t = 16.21$ ، $\rightarrow p\text{-value} = 0.000$ رفض H_0 .
- الاستنتاج: الجهة تتأثر بشكل إيجابي بأهداف رؤية 2030 في تنفيذ مشاريعها.

5. هل التقارير الإدارية تساعد في تحسين جودة تنفيذ المشاريع؟

- النتيجة: معظم المشاركين (54 أوافق بشدة، 15 أوافق) يرون أهمية التقارير، مع متوسط 4.46 وانحراف معياري 1.01.

○ اختبار $t: t = 12.81$ ، $\rightarrow p\text{-value} = 0.000$ رفض H_0

- الاستنتاج: للتقارير الإدارية تأثير معنوي إيجابي في تحسين تنفيذ المشاريع.

6. هل التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص يحسّن تنفيذ المشاريع ويرفع مهارات العاملين؟

- النتيجة: المشاركون أبدوا موافقتهم (51 أوافق بشدة، 19 أوافق) مع متوسط 4.57 وانحراف معياري 0.66.

○ اختبار $t: t = 20.97$ ، $\rightarrow p\text{-value} = 0.000$ رفض H_0

- الاستنتاج: التعاون بين الجهات يرفع كفاءة تنفيذ المشاريع ويطور مهارات العاملين.

7. هل بيئة العمل تدعم التعلم من الأخطاء لتحسين المشاريع المستقبلية؟

- النتيجة: المشاركون (42 أوافق بشدة، 23 أوافق) يرون أن بيئة العمل داعمة للتعلم، مع متوسط 4.38 وانحراف معياري 0.78.

○ اختبار $t: t = 15.51$ ، $\rightarrow p\text{-value} = 0.000$ رفض H_0

- الاستنتاج: وجود بيئة داعمة للتعلم من الأخطاء يساهم في تحسين أداء المشاريع المستقبلية.

الخلاصة

- جميع العبارات أظهرت تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على تنفيذ المشاريع وفق اختبارات t و p -value < 0.05 .
- هذا يعكس أن الثقافة التنظيمية، التعاون، وضوح الأهداف، الدعم بالتقارير، والتأثير برؤية 2030 كلها عوامل مؤثرة بشكل إيجابي على بيئة العمل وتنفيذ المشاريع.

5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

تشير نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح ومباشر على تنفيذ المشاريع، وأن وجود ثقافة عمل إيجابية وداعمة للتعاون والابتكار يرفع من احتمالية تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى، خصوصًا في ظل توجهات رؤية المملكة 2030

كما يتضح أن التحديات المرتبطة بالتواصل، الموارد، والتحفيز تعد من أبرز العوامل التي تؤثر على جودة تنفيذ المشاريع

رابط الاستبيان الإلكتروني المستخدم في جمع بيانات الدراسة 6

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfsci501FIC91UequXxkyVTIXZuuEMvcAscsEvEWosW9vwK4w/viewform?usp=header>

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبانة إلكترونية صممت لقياس أثر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل السعودية على تنفيذ المشاريع، إضافة إلى المقارنة بين القطاعين العام والخاص ومدى ارتباط ذلك برؤية المملكة 2030.

رابط الاستبيان المستخدم في جمع البيانات

تم استلام الإجابات مسبقاً من المشاركين عبر الرابط الإلكتروني الذي تم نشره في مختلف الوسائل الرقمية.

الملحق (2): محاور الاستبيان وأسئلته 7

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين

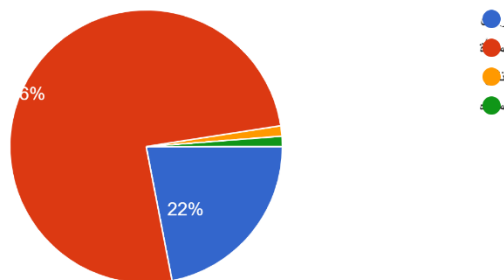
(أ) المعلومات الديموغرافية

(ب) محور الثقافة التنظيمية وأثرها على تنفيذ المشاريع

أولاً: القسم الأول – المعلومات الديموغرافية 7.1

الجنس

الجنس
رد 82

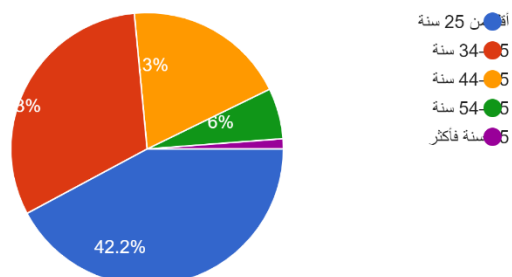


رجل

امرأة

الفئة العمرية

الفئة
رد 83



أقل من 25 سنة

سنة 25-34

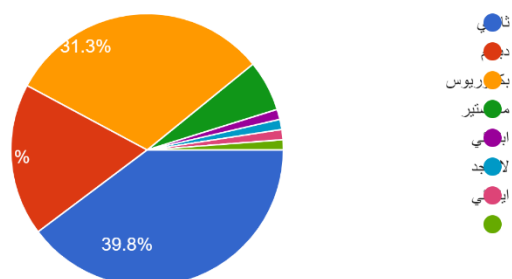
سنة 35-44

سنة 45-54

سنة 55 فأكثر

المستوى التعليمي

المستوى
رد 83



ثانوي

دبلوم

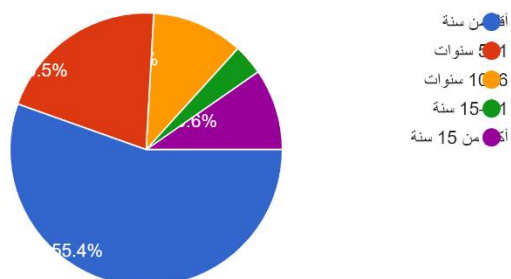
بكالوريوس

ماجستير

أخرى

عدد سنوات الخبرة

عدد :
رد : 83



أقل من سنة

سنوات 1-5

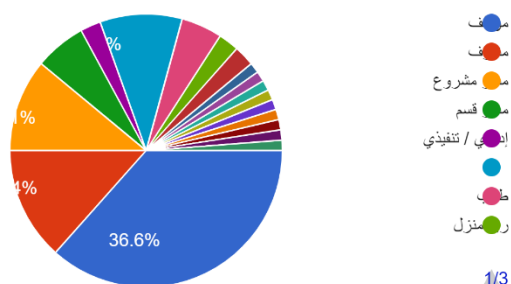
سنوات 6-10

سنة 11-15

أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي

المسند
رد : 82



موظف

مشرف

مدير مشروع

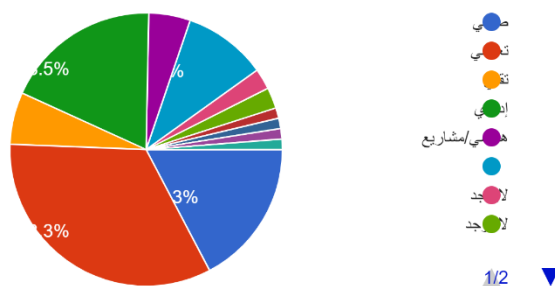
مدير قسم

إداري / تنفيذي

أخرى

نوع القطاع الذي يعمل فيه المشارك ضمن المجال العام أو الخاص

نوع
رد 81



صحي

تعليمي

تقني

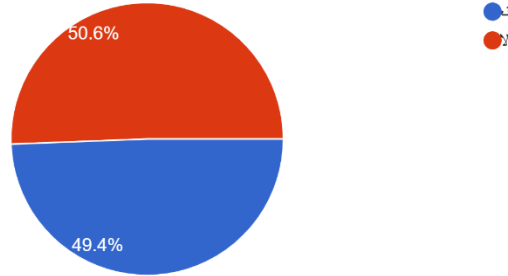
إداري

هندسي/مشاريع

أخرى

هل سبق لك المشاركة في تنفيذ مشاريع حكومية ذات علاقة برؤية 2030؟

هل :
رد 83



نعم

لا

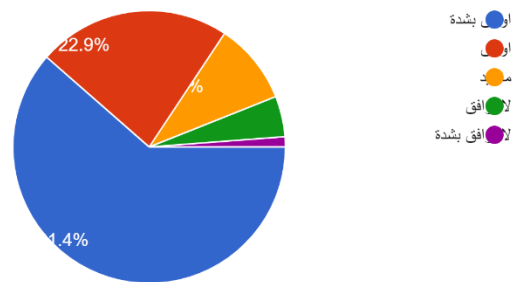
القسم الثاني – أسئلة الثقافة التنظيمية وأثرها على تنفيذ المشاريع 7.2

جميع الأسئلة استخدمت مقياس ليكرت الخماسي

(أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

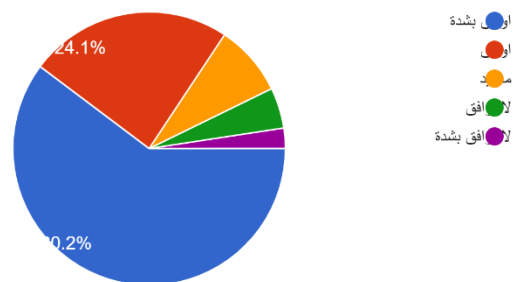
1. ثقافة العمل في الجهة تشجع على التعاون والإيجابية بين أعضاء الفريق

1) نق
رد 83



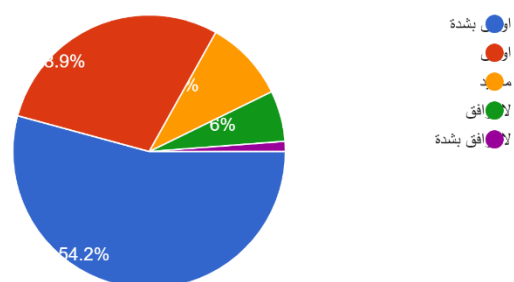
2 الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة

2) أ
رد 83



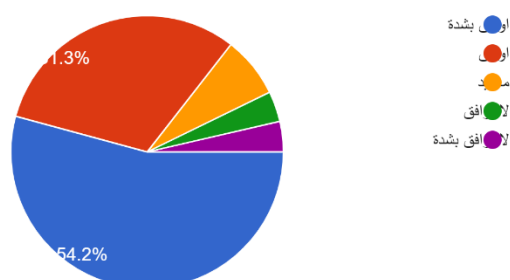
3. أهداف العمل في الجهة واضحة لجميع الموظفين.

3) أ
رد 83



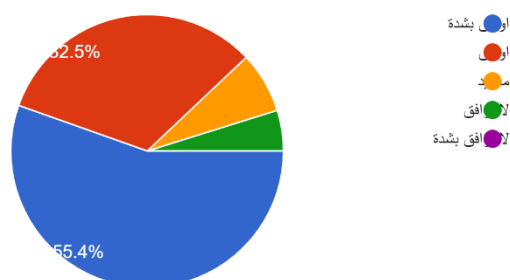
4. بيئة العمل تحفز إنجاز المشاريع في الوقت المحدد

(4) بيئ
رد 83



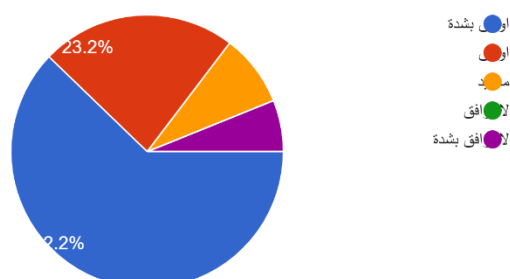
5. الجهة تتأثر بأهداف رؤية 2030 في طريقة عملها وتطلعاتها

(5) ال
رد 83



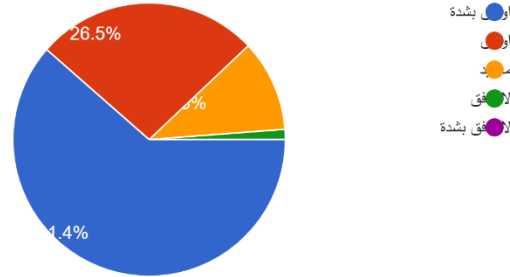
6. التقارير الإدارية تساعد في تحسين جودة تنفيذ المشروع

(6) ال
رد 82



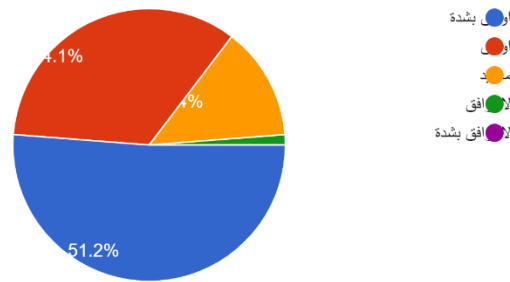
7. التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص يحسّن تنفيذ المشاريع ويرفع مهارات العاملين.

(7) الذ
83 رد



8. بيئة العمل تدعم التعلم من الأخطاء لتحسين أداء المشاريع المستقبلية

(8) بب
82 رد



9 ما هي التحديات الرئيسية التي تراها مؤثرة على الثقافة التنظيمية أو تنفيذ المشاريع في مؤسستك؟
(سؤال مفتوح)

قائمة المراجع:

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

- <https://corporate-lawyer.org/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88>
- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، صفحة (33-34).
- الشهري، م. (2024). تأثير الثقافة على الثقافة التنظيمية - دراسة حالة المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لريادة الأعمال، (ص1-2).
- (المجلة الدولية لريادة الأعمال) مارانيا، ٢٠١٠ (ص2).
- : <https://mawdoo3.com> تعريف الثقافة التنظيمية (ص1).
- <https://mawdoo3.com> مفهوم الثقافة التنظيمية (ص1).
- <https://www.sahalfirm.com/blog> الفرق بين القطاع العام والخاص في النظام السعودي (ص2-4-5-6-7-1).
- (شاين، ٢٠١٠).
- (ليفينسون، ٢٠٠٧).
- حكيم ي.م. (2022) المجلة الدولية لريادة الأعمال (ص1).
- (تشارلز وغاريث، ٢٠٠١).
- (مشاشي، ليبر، وسافاج، 2018).
- (الحداد وكوتنور، 2015).
- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، صفحة (17).
- الثقافة -التنظيمية/ <https://bakkah.com/ar/knowledge-center> (ص1-2).
- <https://ar.wikipedia.org/wiki> ثقافة تنظيمية (ص1)(2024).
- <https://corporate-lawyer.org> الفرق-بين-القطاع-العام-والخاص-في-السعودية (ص2-3)(2025).
- فولتون(2005).