

أثر ثقافة المنظمة حول التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع

بالتطبيق في شركة أفود - الرياض

إعداد الطالب

أنس عبد الله الحمد

الرقم الأكاديمي (251002663)

ماجستير إدارة أعمال

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	جدول المحتويات	1
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
3	المقدمة	3
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
5	الفجوات النظرية	5
7	الفجوات العملية التطبيقية	6
9	أهمية الدراسة	7
9	أهداف الدراسة	8
10	فرضيات الدراسة	9
11	نموذج البحث	10
11	الدراسة الميدانية	11
13	منهجية الدراسة	12
13	هيكل المشروع	13
14	قائمة المصادر والمراجع	14

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في يومنا هذا جملة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية، سواء كانت هذه التحديات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو تكنولوجية، وتماشيا مع هذه التغيرات وجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء، وتماشيا مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل

عام، والثقافة المنظمة بشكل خاص باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي ستعكس على كفاءة القرارات الإدارية. (أوبكر، 2005، 22)

وما يزيد من أهمية الثقافة المنظمة أنها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة ونوع التخطيط التي تعتمد في نظامها الإداري، وذلك من خلال دفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث واستخدام نوع تخطيط فعال، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة للملاءمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (حمودة، 2005: 141).

ولأن أداء المنظمة هو ما يحدد مدى نجاحها وتطورها وقدرتها على إحداث التغيير في كافة التغيرات التي قد تواجهها والذي قد يكون العامل الثقافي أهمها في منشآت الأعمال العامة والخاصة، وذلك لمساس هذا الأداء بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو أساليب التخطيط التي يتم استخدامه من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، أو حتي إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، فقد أظهرت الأدبيات أهمية موضوع أداء المنظمة ودوره في إحداث التطور التنظيمي ونجاح العمل، لكون الأداء يساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت عدد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام أدائي متعدد للتغيير والتطوير، مبني على المعرفة، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأعضاء في المنظمة، وحل مشكلاتها (السكرنة، 2009: 2).

وقد تنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على الأداء الفعلي والذي تمثل في طبيعته واتجاهه ومواقفه وما يتبناه من تطور وتغيير، بالإضافة إلى القدرة على التكيف كل المستجدات والمتغيرات والاستعداد لمواجهتها، وقد قدم Herscovitch and Meyer's (2002) إطار جديدا لردود الفعل نحو ما يحدثه الأداء من تغيير في ثقافة المنظمة وتطلعاتها وقدرتها على التكيف مع البيئات المختلفة. (العميان، 2008، 71)

ونظرا لأهمية العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة هذا التغيير، فقد أضحت الثقافة المنظمة تشكل مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة الأداء، وتتصف العلاقة بين الثقافة المنظمة والأداء داخل المنظمة بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات إدارة الأداء المعتمدة في المنظمة. (الفاعوري، 2015، 126)

كما وتشكل ثقافة المنظمة إطاراً مهماً يؤثر بشكل كبير على أداء المشاريع داخل أي شركة، وتعد ثقافة المنظمة مزيجاً من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها أعضاء المنظمة، وتتعكس هذه الثقافة على كيفية تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات والتفاعل بين الموظفين في شركة أفود، وتتجلى ثقافة المنظمة في رؤيتها ورسالتها والقيم الأساسية التي تؤمن بها وتتبناها، والتي تؤثر بدورها على أداء المشاريع بشكل مباشر. (نجم، 2014، 91)

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يتصف العمل في المنظمات الهادفة للربح بالحساسية، كما ويتأثر بالعديد من المتغيرات لا سيما الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري والعمرى، 2002: 446)، ولعل شركة أفود من بين تلك الشركات التجارية التي تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، والتي منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين، كل هذا ألقى على عاتق شركة أفود مهمة العمل على تبني ثقافة يمكن من خلالها تبني أنماط مستحدثة من الأداء تساعد في تغيير وتطوير الفكر الإداري لدى الشركة، وهذا ما قد يلعب دوراً في تكييف بيئة العمل لدى الشركة لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة منظمة إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والابتكار، كما وتوضح مشكلة هذه الدراسة في الفجوات النظرية والتطبيقية لها، وسيتم عرض هذه الفجوات على النحو التالي:

1.2.1 الفجوات النظرية:

أ. **قلة الدراسات المتكاملة:** معظم الدراسات تركز على جانب واحد من الثقافة التنظيمية، مثل تأثير القيم التنظيمية أو القيادة، دون النظر إلى تأثير التفاعل بين مختلف عناصر الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع بشكل شامل.

ب. **تنوع الصناعات:** تركز العديد من الدراسات النظرية على صناعات محددة مثل التكنولوجيا أو الخدمات، بينما تقتصر الأبحاث إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في صناعات متنوعة، مما يحد من القدرة على تعميم النتائج.

ت. **قياس الثقافة التنظيمية:** هناك نقص في الأطر النظرية والمعايير المتفق عليها لقياس الثقافة التنظيمية بشكل دقيق. تعتمد الدراسات غالبًا على مقاييس ذاتية واستبيانات، مما يجعل من الصعب مقارنة النتائج عبر دراسات مختلفة.

ث. **التركيز على النتائج المالية:** تركز العديد من الدراسات على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، بينما تحتاج الأبحاث إلى توسيع نطاقها لتشمل تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب أخرى من الأداء، مثل الابتكار، الرضا الوظيفي، وإدارة المخاطر.

ج. **التغيرات الديناميكية:** تقتصر الدراسات النظرية إلى تحليل كيف تتغير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وكيف تؤثر هذه التغيرات على أداء المشاريع. هناك حاجة لفهم الديناميكيات والتطورات داخل الثقافة التنظيمية وتأثيرها المستمر على الأداء.

1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

أ. **تطبيقات محدودة:** على الرغم من وجود العديد من الأبحاث النظرية، إلا أن هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تحقق فعليًا في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع داخل شركات محددة، مثل شركة أفود.

ب. **توجيه التوصيات**: توجد فجوة في تحويل النتائج النظرية إلى توصيات عملية يمكن تطبيقها في الواقع. تحتاج الشركات إلى إرشادات واضحة ومحددة لتحسين ثقافتها التنظيمية استناداً إلى نتائج الأبحاث.

ت. **التكيف مع السياق المحلي**: معظم الدراسات التطبيقية تجري في سياقات ثقافية وجغرافية محددة، مثل الدول الغربية، مما يحد من إمكانية تطبيق النتائج في سياقات ثقافية مختلفة، مثل منطقة الشرق الأوسط أو شركات ذات طبيعة محلية خاصة.

ث. **مقاييس الأداء**: تفتقر العديد من الدراسات التطبيقية إلى استخدام مقاييس أداء شاملة ومتنوعة لتقييم تأثير الثقافة التنظيمية، مما يجعل من الصعب تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع بشكل دقيق.

ج. **التأثير طويل المدى**: تركز العديد من الدراسات على التأثيرات القصيرة المدى للثقافة التنظيمية على الأداء، بينما تفتقر إلى تحليل التأثيرات الطويلة المدى وكيفية استدامة التغيرات الثقافية والتحسينات في الأداء على مر الزمن.

وفي ضوء ما تقدم، يمكننا من خلال ما تم عرضه سابقاً تحديد التساؤل الرئيسي لدراستنا والتي يتمثل في التساؤل التالي: "ما مدى تأثير ثقافة المنظمة حول التخطيط الإستراتيجي على أداء المشروع - بالتطبيق في شركة أفود؟".

1.3 أهمية الدراسة

وتتبع أهمية هذه الدراسة من عنوانها الذي يعد جديداً في ربطه بين متغيرين هامين بالنسبة للشركات الحديثة، كما ويمكن عرض هذه الأهمية من خلال الأهمية النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالي:

1.3.1: الأهمية النظرية:

- أ. **تطوير الإطار النظري لثقافة المنظمة:** تساهم الدراسة في تطوير الإطار النظري لفهم ثقافة المنظمة من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير العناصر الثقافية المختلفة على أداء المشاريع. يمكن أن يساهم ذلك في تحسين النماذج النظرية القائمة وتطوير أدوات جديدة لقياس وتقييم ثقافة المنظمة.
- ب. **سد الفجوات النظرية:** تعمل الدراسة على سد الفجوات النظرية الموجودة في الأبحاث السابقة من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع في قطاع الأغذية، وهو قطاع غالبًا ما يتم تجاهله في الأبحاث السابقة.
- ت. **تحليل الديناميكيات الثقافية:** تساهم الدراسة في فهم الديناميكيات الداخلية للثقافة التنظيمية وكيف تتفاعل هذه الديناميكيات مع مختلف عناصر الأداء التنظيمي. يمكن أن يساهم ذلك في تطوير نظريات أكثر شمولية ودقة تعكس التعقيد الحقيقي للثقافات التنظيمية.

1.3.2 الأهمية العملية:

- أ. **تحسين الأداء التنظيمي:** من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع، يمكن لشركة أفود تطبيق النتائج والتوصيات لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة وفعالية عملياتها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.
- ب. **تطوير استراتيجيات إدارية:** توفر الدراسة توصيات عملية يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات إدارية تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين التواصل الداخلي، تعزيز التعاون بين الفرق، وتبني قيم الابتكار والمساءلة.

ت. إدارة المخاطر بشكل أفضل: تساعد الدراسة في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المخاطر والصراعات الداخلية. يمكن لشركة أفود استخدام هذه المعرفة لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر وتقليل التأثيرات السلبية للصراعات على أداء المشاريع.

ث. توجيه التدريب والتطوير: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه برامج التدريب والتطوير داخل الشركة. من خلال التركيز على تطوير مهارات القيادة وبناء الفريق وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية، يمكن لشركة أفود تحسين أداء موظفيها وزيادة رضاهم الوظيفي.

1.5 أسئلة الدراسة:

وبالرجوع إلى السؤال الرئيسي للدراسة والمتمثل في: " ما مدى تأثير ثقافة المنظمة حول التخطيط الإستراتيجي على أداء المشروع - بالتطبيق في شركة أفود؟"، فإن هذا السؤال الرئيس يتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1. ما مستوى معرفة المنظمة بتعريف الثقافة المنظمة؟
2. ما مدى تطبيق المنظمة لأدوار الثقافة المنظمة داخل المنظمة؟
3. ما مستوى أثر الثقافة المنظمة على تطوير الأداء داخل المنظمة؟
4. ما مدى الدور التي تلعبه ثقافة المنظمة في تحقيق تطوير في أداء المشاريع؟
5. هل يؤدي توافر ثقافة المنظمة لدى العاملين في شركة أفود إلى تطوير ملحوظ في أداءهم؟

1.6 أهداف الدراسة:

ويتمثل الهدف العام من هذه الدراسة في تحديد مدى أثر ثقافة المنظمة حول التخطيط الإستراتيجي على

أداء المشروع - بالتطبيق في شركة أفود؟، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

أ. تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي الحالي في شركة جزيرة وفود: الهدف: تحليل كفاءة الخطط الاستراتيجية الحالية وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، مما يساهم في فهم مواطن القوة والضعف في التخطيط الحالي.

ب. تحديد التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية: الهدف: استكشاف العقبات والعوائق التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، سواء كانت هذه التحديات مرتبطة بالموارد الداخلية أو بالتغيرات في البيئة الخارجية.

ت. تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجوانب الأساسية للمشروع: الهدف: دراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت، والتحكم في التكلفة، وضمان جودة المشروع، وذلك لتحسين هذه الجوانب وزيادة فعالية إدارة المشاريع.

ث. استكشاف استراتيجيات التكيف مع التغيرات السريعة في السوق: الهدف: تحديد استراتيجيات التخطيط المرنة التي تساعد الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للتحديات والفرص الجديدة.

ج. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي: الهدف: فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية لشركة جزيرة وفود ونجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المحددة، مما يساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التخطيط الفعال.

ح. تقديم توصيات لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي: الهدف: بناءً على نتائج التحليل والدراسة، تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركة جزيرة وفود، بما يساهم في زيادة فرص تحقيق النجاح في المشاريع المستقبلية.

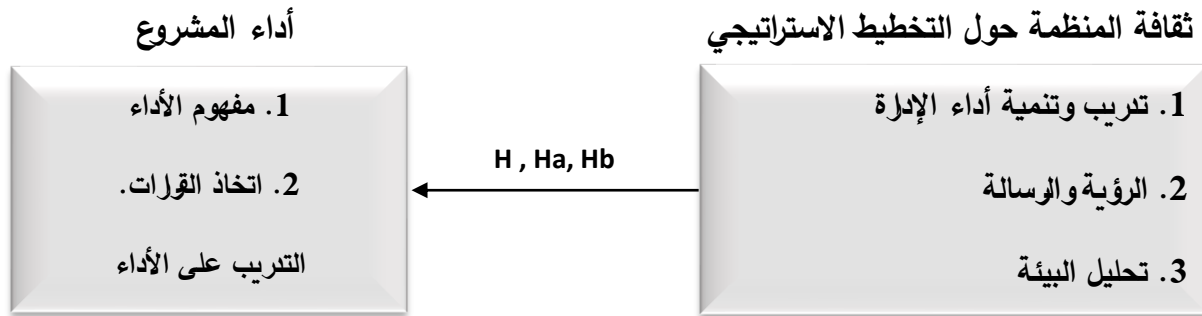
1.7 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية H: هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين الثقافة المنظمة وأداء العاملين في شركة وفود.

- **الفرضية الفرعية الأولى Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي و تحقيق أهداف المشاريع في شركة جزيرة وفود.
- **الفرضية الفرعية الثانية Hb:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير القيادات وتحقيق التغيير والتطور في شركة وفود.

1.8 نموذج البحث

شكل (1) نموذج البحث



1.9 الدراسة الميدانية: (مدينة الرياض حيث مقر شركة وفود)

مدينة الرياض هي عاصمة المملكة العربية السعودية، وأكبر مدنها وثالث أكبر عاصمة عربية من حيث عدد السكان. تقع الرياض وسط شبه الجزيرة العربية في هضبة نجد، على ارتفاع 600 متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض 7.009.120 مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية 2022. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعاً، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى 1800 كيلو متر مربع، حتى بلغت 3.115 كم². (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)

1.9.1: أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مفهوم الثقافة المنظمة ودور ذلك في تطوير الأداء داخل الشركات.
2. تحديد التحديات القيادية التي تواجهها الشركة.
3. تقييم تأثير التدريب القيادي على أداء الفرق.
4. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في الشركة.

5. منهجية الدراسة الميدانية

1.9.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

1.9.3 عينة الدراسة:

- عينة عشوائية تتكون من أعضاء إدارة جمعية عرقة الخيرية، قادة الفرق، وأعضاء الفرق العاملين في المشاريع المختلفة.
- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.
- تركز على جوانب مثل: القيادة، إدارة المخاطر، تحفيز الفريق، التحديات، والتدريب.

2. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة والتحديات.

1.9.5 إجراءات جمع البيانات:

• توزيع الاستبيانات:

- توزيع إلكتروني عبر البريد الإلكتروني.
- جمع الاستجابات بسرية وخصوصية.

• إجراء المقابلات:

- تنظيم مواعيد المقابلات وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- استخدام قائمة أسئلة معدة مسبقاً لضمان تغطية جميع الجوانب الهامة.

1.9.6 تحليل البيانات:

• البيانات الكمية:

- استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات.
- إجراء تحليلات تكرارية، واختبارات إحصائية مثل الانحدار البسيط والمتعدد.

• البيانات النوعية:

- تحليل موضوعي للمقابلات لتحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط.

1.9.7 الصدق والثبات:

• الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.
- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

• مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

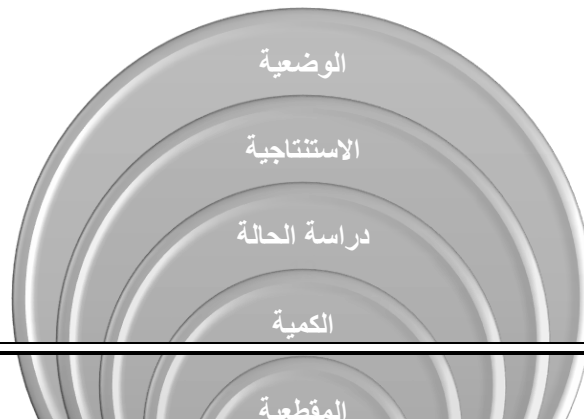
1.9.8 النتائج المتوقعة:

- فهم أعمق لدور الثقافة المنظمة في تحقيق أهداف المشاريع لدى شركة وفود.
- تحديد التحديات القيادية الرئيسية التي تواجه الشركة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة وتطوير الكفاءات القيادية.

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



1.11 هيكل المشروع المقترح:

شكل (2) يوضح هيكل المشروع المقترح: المصدر (الباحث)



قائمة المصادر والمراجع

المراجع

1. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005). "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
2. حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
3. السكارنة، بلال خلف (2009). "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. العميان، محمود سليمان (2008). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2015). "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
6. نجم، عيود نجم (2014). "المدخل الياباني في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
7. ويكيبيديا: مدينة الرياض، . (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)