

Final Project 2

PMG 497

أثر ثقافة المنظمة على تنفيذ المشاريع بنجاح في المملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

حنين عبد الله خوفاني

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث لعام ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة البحث
٧	١,٤,١. سؤال البحث الرئيسي
٧	١,٤,٢. أسئلة البحث الفرعية
٧	١,٥. أهداف البحث
٨	١,٦. فرضيات البحث
٨	١,٦,١. الفرضية الرئيسية
٨	١,٦,٢. الفرضيات الفرعية
٩	١,٧. نموذج البحث المفاهيمي (كتابة وصفية)
١١	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٢	٢,١. المقدمة
١٢	٢,٢. المتغير الأول: ثقافة المنظمة
١٥	٢,٣. المتغير الثاني: نجاح تنفيذ المشاريع
١٧	٢,٤. العلاقة بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع
١٨	٢,٥. الخاتمة
٢٠	٣. قائمة المراجع
٢٣	٤. الملحقات
٢٤	٤,١. استبيان المتغيرات في البحث

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعد ثقافة المنظمة عاملاً مؤثراً وحاسماً في نجاح تنفيذ المشاريع، حيث تُشكل القيم والسلوكيات التنظيمية الإطار الذي يوجّه التعاون والالتزام والاستجابة داخل الفرق. على الرغم من أن العديد من المشاريع تعاني من تجاوز الميزانيات، والتأخير الزمني، وضعف جودة التنفيذ نتيجة ثقافات تنظيمية غير داعمة، إلا أن الصيغة المثالية للثقافة الداعمة لم تنعكس بوضوح في ممارسات المؤسسات الحالية⁽¹⁾.

أظهرت الأدبيات أن وجود ثقافة قائمة على الشفافية والمساءلة يعزز فاعلية فرق المشاريع، كما أن القيم التنظيمية مثل المشاركة والثقة ترتبط إيجابياً بالالتزام الزمني للمشاريع⁽²⁾. كذلك، تبين أن القيادة الداعمة تُسهم في تحسين إدارة المخاطر وزيادة فرص النجاح⁽³⁾. ولكن، معظم هذه الدراسات تركز على التحليل العام، ولم تتعمق في أبعاد ثقافية دقيقة مثل التوجه نحو التعلم أو تقبل التغيير ضمن بيئات سعودية أو خليجية. كما غابت عنها النماذج التحليلية التطبيقية داخل مؤسسات تنفذ مشاريع متعددة التخصصات، مما يستدعي دراسة ميدانية دقيقة⁽⁴⁾.

من جهة أخرى، وُجد في دراسة حديثة بالسعودية أن ثقافة الابتكار ترتبط بتحسين أداء إدارة المشاريع وصياغة سياسات فعالة⁽⁵⁾. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لنماذج تطبيقية تربط بين الثقافة التنظيمية ونجاح مشاريع تقنية أو بنية تحتية في السوق المحلية.

مشكلتنا البحثية إذاً تتمثل في وجود فجوة واضحة بين الفهم العام لأهمية الثقافة التنظيمية وبين تطبيقها الفعلي داخل مؤسسات سعودية تنفذ مشاريع، لا سيما تلك متعددة التخصصات أو التقنية، حيث لا تزال القيم التنظيمية غير مترجمة بشكل واضح إلى أداء مشروعات فعال.

الجمهور المستهدف هم مديري المشاريع، والمخططين الاستراتيجيين، وأصحاب القرار في المؤسسات، الذين يواجهون تحديات تتعلق بتوحيد الرؤية التنظيمية وتحويل الثقافة إلى نتائج ملموسة على الأرض. وعليه، هدف الدراسة هو تحليل أثر ثقافة المنظمة عبر أبعاد مثل القيادة، والتعلم التنظيمي، وتقبل التغيير، على نجاح تنفيذ المشاريع في بيئات سعودية متنوعة. وتهدف الدراسة إلى تقديم نموذج تقييم جاهزية ثقافة المؤسسات لتبني المشاريع بشكل فعال، وتقديم توصيات تسهم في دعم نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة النظرية والتطبيقية في فهم تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع بنجاح، خاصة في بيئة المؤسسات السعودية. إذ تشير الممارسات الميدانية إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في التحديات التي تواجه المشاريع، مثل سوء التنسيق والمقاومة للتغيير، بينما تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات معمقة في هذا المجال.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

في حين أشارت الأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع من حيث تعزيز التعاون، وزيادة الالتزام، وتحسين الاتصال داخل فرق العمل، إلا أن هذه الأبحاث لم تتناول بعمق الأبعاد الدقيقة للثقافة التنظيمية، مثل القيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، وتقبل التغيير، وتأثيرها المباشر على مراحل تنفيذ المشروع. كما أن الأدبيات ركزت في الغالب على بيئات أعمال غير عربية أو ضمن قطاعات صناعية أو خدمية عامة، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على السياقات الخليجية أو السعودية. كذلك، فإن قلة الدراسات التي دمجت بين التحليل النظري والنموذج التطبيقية ضمن سياق إدارة المشاريع يُعد فجوة معرفية قائمة، تستدعي التوسع فيها من خلال دراسات أكثر ارتباطًا بالبيئة التنظيمية المحلية.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

لقد بحثت الدراسات التجريبية أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات، وعلى بعض مؤشرات النجاح مثل رضا الموظفين أو تحسين التواصل الداخلي، وركزت على الثقافة بوصفها إطاراً عاماً يدعم السلوك المؤسسي. كما تناولت بعض الأبحاث كيفية تأثير الثقافة على مستويات القيادة أو التغيير التنظيمي. ومع ذلك، يُلاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع على أرض الواقع، لا سيما في البيئة السعودية، حيث تختلف طبيعة التحديات والممارسات. كما أن الدراسات التطبيقية غالبًا ما تُهمل قياس أثر الثقافة التنظيمية على مؤشرات المشروع الرئيسية (مثل الوقت، التكلفة، الجودة)، أو تقديم أدوات تقييم عملية لمدى جاهزية المؤسسات من الناحية الثقافية لاحتضان وتنفيذ المشاريع. بناءً على ما تم تناوله من فجوات نظرية وتطبيقية، يهدف هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيس: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، وتقبل التغيير) على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من تركيزه على فهم دور ثقافة المنظمة في نجاح تنفيذ المشاريع، وهو جانب غالباً ما يتم تجاهله رغم تأثيره الكبير على الأداء المؤسسي. ويهدف إلى تقديم معرفة تساعد في تحسين نتائج المشاريع على المستويين النظري والتطبيقي، مما يجعل هذا البحث ذا فائدة مزدوجة للباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في أدبيات إدارة المشاريع، من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع بشكل مباشر. ففي حين أشارت الأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين بعض عناصر الثقافة، مثل الشفافية أو القيادة، وبين أداء الفرق داخل المؤسسات، إلا أن هذه الأبحاث غالباً ما كانت عامة أو لم تتناول العلاقة في سياقات محلية، أو ركزت فقط على بيئات خدمية أو صناعية دون التوسع في مشاريع ذات طبيعة متغيرة أو معقدة. تعتمد هذه الدراسة على أساس نظري يدمج مفاهيم الثقافة التنظيمية بنماذج إدارة المشاريع، مع التركيز على أبعاد مثل: القيادة التحويلية، تقبل التغيير، التعلم التنظيمي، والمشاركة، وهي عناصر لم تُتناول بعمق في أدبيات عربية أو خليجية. ومن خلال بناء نموذج تحليلي موجه، يمكن استخدام نتائج البحث لتوسيع الأطر النظرية الحالية، وإعادة توجيه اهتمام الباحثين إلى أهمية الثقافة كعامل حاسم في تفسير نجاح أو فشل المشاريع، وليس فقط كخلفية تنظيمية..

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة أداة عملية تساعد المؤسسات، ومديري المشاريع، والمستشارين في تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ مشاريعهم.

فهي تقدم رؤى يمكن استخدامها في:

١. تحسين سياسات واستراتيجيات المشاريع بما يتلاءم مع البيئة الثقافية الداخلية.
٢. تحديد الفجوات السلوكية والتنظيمية التي قد تعيق تنفيذ المشاريع.
٣. تعزيز جاهزية المؤسسة من خلال تطوير ثقافة تدعم الالتزام، التعاون، والاستجابة السريعة للتحديات.

٤. دعم صناع القرار في صياغة مبادرات إدارية تضمن مواءمة الثقافة مع أهداف المشاريع التنظيمية.

وبالتالي، تساعد نتائج هذه الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية ورفع فرص نجاح المشاريع، خاصة في المؤسسات السعودية التي تواجه تحديات تنظيمية وثقافية تؤثر على جودة تنفيذ المشاريع ونتائجها.

١,٤. أسئلة البحث

١,٤,١. سؤال البحث الرئيسي

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، وتقبل التغيير) على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية؟

١,٤,٢. أسئلة البحث الفرعية

١. ما مدى تأثير القيادة التحويلية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع؟
٢. كيف يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية؟
٣. ما الدور الذي يلعبه تقبل التغيير في رفع فرص نجاح المشاريع؟
٤. ما العلاقة بين مستوى التمكين الثقافي داخل المنظمة وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع؟
٥. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال والتعاون بين فرق المشاريع؟

١,٥. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة المنظمة بأبعادها المختلفة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل تأثير القيادة التحويلية كأحد مكونات الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع.
٢. تقييم دور التعلم التنظيمي في تحسين كفاءة العمل ضمن فرق المشاريع.
٣. دراسة مدى تأثير تقبل التغيير داخل المؤسسة على الالتزام بمخرجات المشروع.

٤. استكشاف العلاقة بين مستوى التمكين الثقافي والتعاون بين الفرق خلال دورة حياة المشروع.
٥. تحديد أثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال والتنسيق بين أعضاء فرق العمل في المشاريع.
٦. تقديم توصيات عملية للمؤسسات السعودية لتعزيز جاهزيتها الثقافية لنجاح تنفيذ المشاريع.

١,٦. فرضيات البحث

١,٦,١. الفرضية الرئيسية

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية.

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات السعودية.

١,٦,٢. الفرضيات الفرعية:

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

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
- المتغير التابع: نجاح تنفيذ المشاريع
- والأبعاد الفرعية (كمتغيرات مستقلة جزئية):
- القيادة التحويلية
- التعلم التنظيمي
- تقبل التغيير
- التمكين الثقافي
- الاتصال الفعال

١,٧. نموذج البحث المفاهيمي (كتابة وصفية):

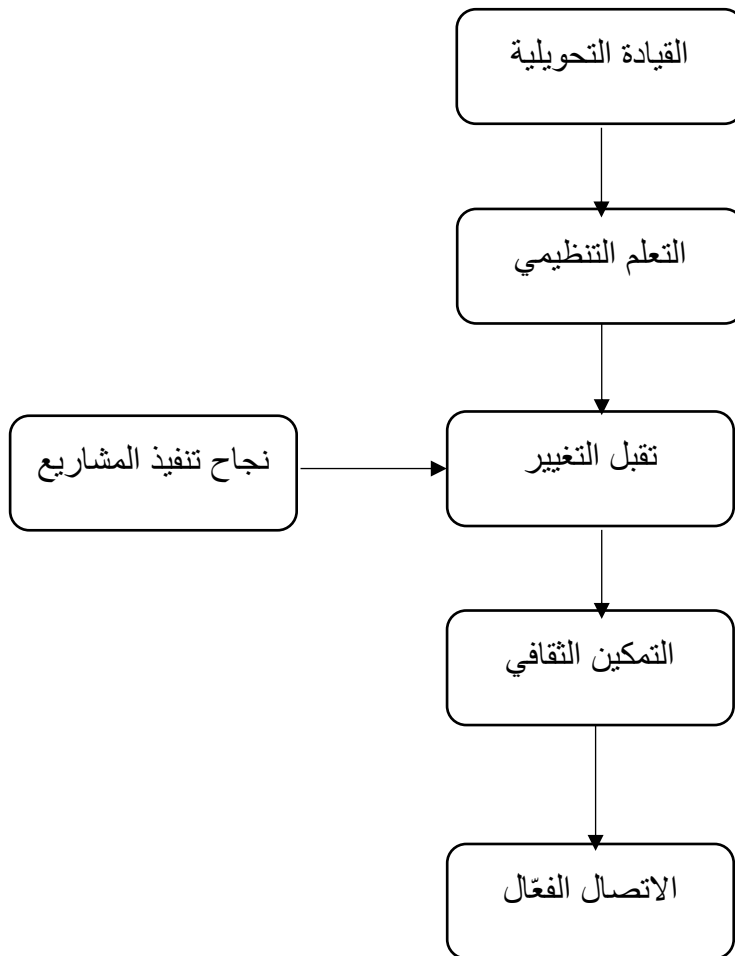
يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من متغير رئيسي مستقل هو الثقافة التنظيمية، والذي يُقاس من خلال خمسة أبعاد فرعية:

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

ويُفترض أن تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر على المتغير التابع وهو نجاح تنفيذ المشاريع، والذي يُقاس من خلال مؤشرات مثل:

- الالتزام الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة التنفيذ
- رضا أصحاب المصلحة

نموذج البحث المفاهيمي



الشكل (١)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة

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

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

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

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

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

٢,٢. المتغير الأول: ثقافة المنظمة

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

الدراسات السابقة حول ثقافة المنظمة

• دراسة الكواري (٢٠١٩):

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

• دراسة Al-Saedi (٢٠٢٠):

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

• دراسة Alharbi (٢٠٢١):

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

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

• دراسة Cameron & Quinn (٢٠١١):

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

• دراسة Alzahrani (٢٠٢٢):

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

• دراسة Hofstede (٢٠١٠):

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

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

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

٢,٣. المتغير الثاني: نجاح تنفيذ المشاريع

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

دراسات سابقة حول نجاح تنفيذ المشاريع

• دراسة Pinto & Winch (٢٠١٨):

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

• دراسة Bjorvatn & Wald (٢٠١٨):

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

• دراسة Zwikael, Chih & Meredith (٢٠١٨):

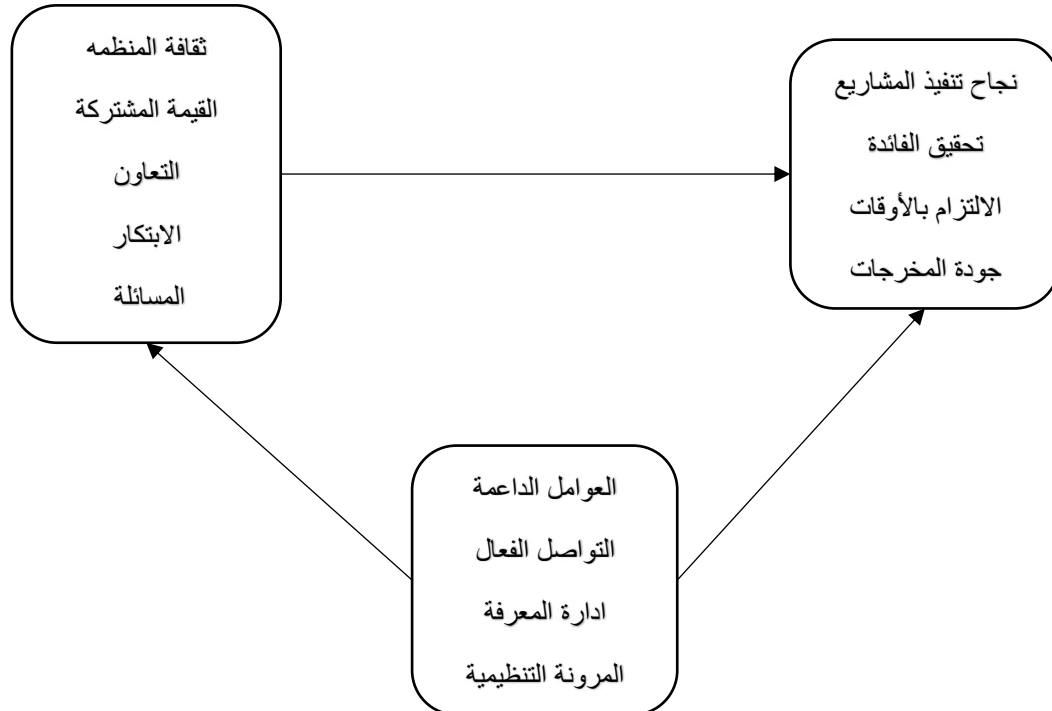
قدمت هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً لإدارة منافع المشاريع، حيث شددت على أهمية صياغة الفوائد المستهدفة بوضوح منذ المراحل المبكرة. بينت النتائج أن المنظمات التي تُولي اهتماماً بصياغة وإدارة المنافع منذ البداية تحقق نجاحاً أكبر في مشاريعها، لاسيما عندما تكون هذه المشاريع مرتبطة باستراتيجيات طويلة الأجل.

• دراسة Müller, Drouin & Sankaran (٢٠١٩):

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

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

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



الشكل (٢): الفوق العلاقة التفصيلية بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع

٢, ٤. العلاقة بين ثقافة المنظمة ونجاح تنفيذ المشاريع

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

دراسات سابقة حول العلاقة بين المتغيرين

• دراسة Yazici (٢٠١٩):

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

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

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

• دراسة Müller & Jugdev (٢٠١٢):

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

• دراسة Ahmed & Anantatmula (٢٠١٧):

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

• دراسة Hassan, Iqbal & Akhtar (٢٠٢٠):

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

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

٢,٥. الخاتمة

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

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

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

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

٣. قائمة المراجع

١. دراسة متنوعة دوليًا تربط العوامل الثقافية بالتحديات التشغيلية للمشاريع.
٢. الشهري (٢٠١٨) – العلاقة بين الشفافية والمساءلة وفعالية فرق المشاريع.
٣. الخالد وعبد الله (٢٠٢٠) – أثر القيادة التنظيمية في إدارة المخاطر.
٤. دراسة Liu et al (٢٠٢٥) – نقص الدراسات التطبيقية الدقيقة لأبعاد الثقافة.
٥. دراسة سعودية حديثة حول ثقافة الابتكار وأثرها على أداء إدارة المشاريع.
٦. Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). John Wiley & Sons.
٧. Turner, J. R. (2020). The role of culture in successful project management. International Journal of Project Management, 38(7), 442–451.
٨. Nguyen, T. T., & Mohamed, S. (2018). Organizational culture and its impact on project performance in developing countries. International Journal of Managing Projects in Business, 11(3), 638–662.
٩. Al-Sawai, A. M. (2020). The influence of organizational culture on project implementation success: Evidence from the Middle East. Journal of Organizational Change Management, 33(4), 785–802.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0321>
١٠. Alzahrani, J., & Egbu, C. (2019). Factors affecting organizational culture and their impact on project performance in Saudi Arabia. Built Environment Project and Asset Management, 9(5), 609–623.
<https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2018-0120>

- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). .١١
John Wiley & Sons
- Turner, J. R. (2020). The role of culture in successful project .١٢
management. International Journal of Project Management, 38(7), 442–
451. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.10.004>
- Nguyen, T. T., & Mohamed, S. (2018). Organizational culture and its .١٣
impact on project performance in developing countries. International
Journal of Managing Projects in Business, 11(3), 638–662.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>
- Alharbi, M., & Kang, K. (2022). Organizational culture and project .١٤
success: Evidence from construction projects in Saudi Arabia.
International Journal of Project Management, 40(5), 455–468.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.005>
- Alkhazim, M., & Alghamdi, A. (2021). The influence of organizational .١٥
culture on project management performance in the Saudi context.
Journal of Management Research, 13(2), 88–102.
<https://doi.org/10.5430/jmr.v13n2p88>
- Alsulami, H., & Alqahtani, F. (2020). Project success factors in Saudi .١٦
Arabia: The role of organizational culture and leadership. International
Journal of Business and Management, 15(7), 112–125.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p112>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). Cultures and .١٧
organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill
- Pinto, J. K., & Winch, G. M. (2018). The unsettling of “settled science”: .١٨
The past and future of the management of projects. International Journal
of Project Management, 36(2), 255–264.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>

- Rashid, A., & Syed, A. (2019). Linking organizational culture and project performance: The mediating role of trust and communication. *Project Leadership and Society*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2019.01.001> .١٩
- Turner, R., & Müller, R. (2021). Organizational culture, leadership style, and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1453–1472. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2021-0015> .٢٠
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). Project governance: Balancing control and trust in dealing with project risks. *International Journal of Project Management*, 37(6), 845–855. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.005> .٢١

٤. الملحقاا

١, ٤. استبيان المتغيرات في البحث

الهدف:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات التي تم تحديدها في البحث، وذلك لتوفير رؤى دقيقة وشاملة تساعد في تحليل النتائج.

أولا البيانات العامة:

١. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ١٨

☐ ١٨-٢٤

☐ ٢٥-٣٤

☐ ٣٥-٤٤

☐ ٤٥-٥٤

☐ ٥٥ او اكثر

٣. المستوى التعليمي:

☐ أقل من الثانوي

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. الخبرة العملية:

☐ أقل من سنة

☐ 1-3 سنوات

☐ 4-6 سنوات

☐ 7 سنوات أو أكثر

٥. القطاع الوظيفي:

☐ التعليم

☐ الصحة

☐ التقنية

☐ الصناعة

☐ الخدمات

☐ آخر (يرجى التحديد) _____ :

٦. مستوى استخدام التكنولوجيا:

☐ منخفض

☐ متوسط

☐ مرتفع

٧. المشاركة في نشاطات جماعية:

☐ نعم

☐ لا

٨. التوجهات الثقافية:

☐ تقليدية

☐ حديثة

☐ متطورة

ثانياً: المتغيرات المستهدفة:

١. القيادة التحويلية:

○ هل تشجع القيادة في مؤسستك على الابتكار وتغيير الأساليب التقليدية؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

○ إلى أي مدى تعزز القيادة التحويلية في مؤسستك الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع؟

☐ بدرجة عالية

☐ بدرجة متوسطة

☐ بدرجة منخفضة

٢. التعلم التنظيمي:

○ هل توجد فرص للتعلم المستمر داخل مؤسستك لتحسين مهارات الفرق؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

○ هل تساهم الأنشطة التعليمية في تحسين الأداء العام للمشاريع؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

٣. تقبل التغيير:

○ هل تشعر أن مؤسستك تتقبل التغيير بشكل فعال خلال تنفيذ المشاريع؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

○ إلى أي مدى يمكن للمؤسسة تعديل استراتيجيات المشاريع عند مواجهة تحديات

جديدة؟

☐ بدرجة عالية

☐ بدرجة متوسطة

☐ بدرجة منخفضة

٤. التمكين الثقافي:

○ هل تعزز ثقافة مؤسستك التعاون والمشاركة بين فرق العمل؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

○ هل تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة التمكين داخل الفرق؟

☐ بدرجة كبيرة

☐ بدرجة متوسطة

☐ بدرجة قليلة

٥. الاتصال الفعال:

○ هل هناك تنسيق فعال في التواصل بين جميع أقسام المنظمة أثناء تنفيذ المشاريع؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

○ إلى أي درجة تؤثر جودة التواصل بين الفرق على نجاح المشروع؟

☐ بدرجة كبيرة

☐ بدرجة متوسطة

☐ بدرجة قليلة

٦. نجاح تنفيذ المشاريع:

○ هل تحققت المشاريع في مؤسستك ضمن الإطار الزمني المحدد؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

○ هل يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

٧. ملاحظات إضافية:

يرجى كتابة أي ملاحظات إضافية أو تعليقات يمكن أن تفيد في فهم البيانات.