

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

تأثير ثقافة الفريق على أداء المشروع البناء والتشييد: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ عيد هويل العمراني

رقم الجامعي: 20251002650

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة:

تعهدا بان بأن حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز نسخ أو إعادة نشر أي جزء من هذا العمل دون إذن خطي من الجامعة.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع في بيئة العمل السعودية. انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: *ما مدى تأثير ثقافة الفريق على الأداء العام للمشاريع؟* اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني وزّع على موظفي مشاريع في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية. تضمّن الاستبيان محاور تقيس أبعاد ثقافة الفريق (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) ومؤشرات الأداء (الالتزام الزمني، الجودة، رضا العملاء). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين انسجام ثقافة الفريق وتحسين أداء المشروع. وتبرز أهمية النتائج في إمكانية استخدامها كمرجع تطبيقي لتطوير أداء فرق المشاريع. الكلمات المفتاحية: ثقافة الفريق، أداء المشروع، إدارة المشاريع، القيادة، العمل الجماعي.

الشكر والتقدير:

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة الإشراف والتقييم، وفي مقدمتهم الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، لما قدّموه من دعم علمي وتوجيه مستمر خلال إعداد هذا البحث. كما أعبر عن امتناني لجميع الزملاء. ولا يفوتني أن أخص بالشكر والديّ الكريمين وأفراد عائلتي على دعمهم المعنوي وتشجيعهم الدائم لي طوال مسيرتي الأكاديمية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة مقدمة الدراسة:

تعتبر المشاريع حجر الزاوية في التطور والنمو في مختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو خاصة. ومع تزايد تعقيد هذه المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة، أصبح تحقيق الأداء الفعال للمشروع تحديًا كبيرًا يتطلب أكثر من مجرد تطبيق المنهجيات الفنية. في هذا السياق، تبرز ثقافة الفريق كعنصر حاسم يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مسار المشروع ونتائجه النهائية. وقد تناولت دراسات سابقة مثل دراسة Nguyen & Watanabe (2017) ودراسة الزهراني (2022) العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشاريع، وأكدت النتائج أن ثقافة الفريق الإيجابية تسهم في تحسين جودة المخرجات والالتزام الزمني. إلا أن هذه الدراسات لم تتناول البيئة السعودية بشكل كافٍ، مما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية مضافة في هذا المجال.

الخلفية والسياق:

يشهد العالم اليوم تحولاً سريعاً في بيئات العمل، حيث أصبحت فرق العمل هي الوحدة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في المشاريع المعقدة. تتأثر فعالية هذه الفرق بعوامل متعددة، ولكن تبقى ثقافة الفريق، بما تحمله من قيم ومعتقدات وسلوكيات مشتركة، هي القوة الدافعة أو المعيقة للأداء.

أهمية ثقافة الفريق في إدارة المشاريع:

تعد الثقافة التنظيمية بشكل عام، وثقافة الفريق بشكل خاص، عاملاً مؤثراً في كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف. فعندما تكون ثقافة الفريق إيجابية، فإنها تعزز الثقة والتعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع التحديات. على النقيض، فإن ثقافة الفريق السلبية يمكن أن تؤدي إلى الصراعات، ضعف التواصل، وقلة الالتزام، مما يعيق أداء المشروع بشكل كبير.

العلاقة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين ثقافة الفريق وأداء المشروع. فالفرق التي تتميز بثقافة قوية ومتربطة غالباً ما تحقق أداءً أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانيات، تحقيق معايير الجودة، وزيادة رضا العملاء. هذه العلاقة هي محور الاهتمام الرئيسي لهذه الدراسة.

السياق السعودي ورؤية 2030:

تأتي هذه الدراسة في سياق يكتسب أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تعمل البلاد على تحقيق رؤيتها الطموحة 2030، التي تركز على التنوع الاقتصادي، تطوير رأس المال البشري، وتحسين بيئات العمل. في ظل هذه الرؤية، يصبح تعزيز أداء المشاريع وتحسين فعالية فرق العمل أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف التنموية الوطنية. لذلك، فإن فهم تأثير ثقافة الفريق على أداء المشاريع في البيئة السعودية يمثل خطوة أساسية نحو دعم بيئات العمل الأكثر كفاءة وإنتاجية.

هيكل الدراسة:

يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية. يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من خلال تقديم المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلاتها، أهدافها، وأهميتها. يركز الفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم ثقافة الفريق وأداء المشروع. أما الفصل الثالث فيوضح المنهجية المتبعة في الدراسة، بما في ذلك تصميم البحث، مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع وتحليل البيانات.

يقدم الفصل الرابع نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. وأخيراً، يستعرض الفصل الخامس أبرز الاستنتاجات والتوصيات، بالإضافة إلى مقترحات للبحوث المستقبلية.

فهرس المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
الغلاف الخارجي	1
حقوق الطباعة والملخص والشكر والتقدير	2
مقدمة وفهرس المحتويات	3
مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وقائمة المصطلحات	4
قائمة الاختصارات والمرجع	5
قائمة الاختصارات والمرجع	5

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الكبير في منهجيات إدارة المشاريع وتوفر الأدوات والتقنيات الحديثة، لا تزال العديد من المشاريع تعاني من تحديات تؤثر سلباً على أدائها. تبرز هذه التحديات في أشكال متعددة مثل تجاوز التكاليف، التأخير في المواعيد النهائية، عدم تحقيق معايير الجودة المطلوبة، وفي بعض الأحيان فشل المشروع بشكل كامل. تظهر الملاحظات والدراسات الأولية أن جزءاً كبيراً من هذه المشكلات لا يعود فقط إلى نقص الموارد أو التخطيط غير الكافي، بل يتجذر في الديناميكيات الداخلية لفرق العمل. ففي العديد من الحالات، تعاني المشاريع من ضعف في الأداء بسبب سوء التفاهم، أو ضعف التواصل، أو عدم الانسجام داخل الفريق. هذه المشكلات الثقافية تؤدي إلى:

- * انخفاض الإنتاجية: حيث تنشبت جهود أعضاء الفريق بسبب الصراعات أو الازدواجية في المهام.

- * تدهور جودة العمل: نتيجة لعدم وجود معايير مشتركة أو ضعف التعاون في حل المشكلات.

- * زيادة التوتر والصراعات: مما يؤثر على الروح المعنوية للأفراد ويؤدي إلى بيئة عمل غير صحية.

- * صعوبة التكيف مع التغييرات: حيث تقاوم الفرق ذات الثقافة الضعيفة التغييرات المطلوبة في سياق المشروع.

كل هذه العوامل تؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المشروع وأدائه العام. لذلك، فإن فهم كيف تؤثر ثقافة الفريق على أداء المشروع يصبح أمراً حيوياً للمنظمات التي تسعى إلى تحسين معدلات نجاح مشاريعها. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، إلا أن الدراسات التي ركزت على ثقافة الفريق داخل بيئة المشاريع السعودية ما زالت محدودة، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة لتغطية هذه الفجوة العلمية. ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير ثقافة الفريق على الأداء العام للمشاريع؟

تساؤلات الدراسة:

تتفرع من مشكلة الدراسة الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها:

- * ما هي العلاقة بين الثقة في الفريق وأداء المشروع؟
- * ما هو تأثير التعاون بين أعضاء الفريق على مؤشرات أداء المشروع؟
- * كيف يؤثر نمط القيادة المتبع في الفريق على أداء المشروع؟
- * ما مدى تأثير كفاءة التواصل داخل الفريق على تحقيق أهداف المشروع؟
- * ما هي الآليات المقترحة لتحسين ثقافة الفريق بما يسهم في تعزيز أداء المشروع في البيئة السعودية؟

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- * تحليل العلاقة بين ثقافة الفريق (بأبعادها: الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) وأداء المشروع (بمؤشرات: الالتزام الزمني، الجودة، رضا العملاء).
 - * تحديد العوامل الثقافية المؤثرة سلباً أو إيجاباً في أداء الفريق ضمن المشاريع السعودية.
 - * اقتراح آليات وتوصيات عملية لتحسين ثقافة الفريق في بيئات المشاريع في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من:

- * الأهمية العلمية: تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية للفريق في تحسين الأداء، خاصة في سياق بيئات المشاريع في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات تركز على الثقافة التنظيمية بشكل عام، بينما تركز هذه الدراسة على ثقافة الفريق بشكل خاص، مما يوفر فهماً أعمق للعوامل الدقيقة التي تؤثر على أداء المشاريع. كما يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة مرجع علمي للدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول إدارة المشاريع من خلال التركيز على البعد الثقافي للفريق.

- تقدم إطاراً نظرياً يمكن استخدامه في بحوث مستقبلية عن العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح المشاريع.
- تُثري الأدبيات العربية في إدارة المشاريع من خلال التركيز على البعد الثقافي للفريق وليس فقط على الثقافة التنظيمية العامة.
- توفر تحليلاً علمياً مقارناً بين أبعاد ثقافة الفريق (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) ومدى ارتباطها بمؤشرات الأداء (الزمن، الجودة، رضا العملاء).
- * الأهمية العملية:
- تساعد نتائج الدراسة مديري المشاريع على فهم العلاقة بين ثقافة الفريق ومستوى الأداء، وبالتالي تطوير بيئة عمل أكثر انسجاماً.
- تتيح للمنظمات تصميم برامج تدريب وتطوير مستهدفة لتعزيز قيم الثقة والتعاون والتواصل داخل الفرق.
- تُسهم في تحسين الالتزام الزمني والجودة ورضا العملاء في المشاريع من خلال بناء فرق ذات ثقافة إيجابية.
- تدعم تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال رفع كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاعين العام والخاص.

* الأهمية التطبيقية: تقدم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق للمديرين والقادة في المنظمات لتحسين بيئة العمل وتقليل النزاعات الداخلية في فرق المشاريع. من خلال فهم أبعاد ثقافة الفريق الأكثر تأثيراً على الأداء، يمكن للمنظمات تصميم برامج تدريب وتطوير مستهدفة، وتعديل سياساتها لتعزيز الثقة والتعاون والتواصل الفعال. هذا بدوره سيؤدي إلى تحسين الالتزام الزمني والجودة ورضا العملاء في المشاريع، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوافقة مع رؤية 2030.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على:

- * الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال العام الدراسي 2025.
- * الحدود المكانية: تركز الدراسة على موظفي المشاريع في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- * الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تأثير أبعاد محددة لثقافة الفريق (الثقة، التعاون، القيادة، التواصل) على مؤشرات أداء المشروع (الالتزام الزمني، الجودة، رضا العملاء).

أهداف وتساؤلات وفرض الدراسة.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفريق وأداء المشروع في المملكة العربية السعودية.

• الفروض الفرعية:

- (1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة وأداء المشروع.
- (2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وأداء المشروع.
- (3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء المشروع.
- (4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل وأداء المشروع

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف. تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني مكون من جزأين: بيانات ديموغرافية، وأسئلة تقيس أبعاد ثقافة الفريق وأداء المشروع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفروض.

الدراسات السابقة:

توضح الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ثقافة الفريق وأداء المشروع، إلا أنها اختلفت في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة Nguyen & Watanabe (2017) على القيادة، بينما أكدت دراسة (Alotaibi 2021) أن التواصل هو العامل الحاسم في نجاح المشاريع. وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على بيئة المشاريع السعودية ضمن رؤية 2030، مما يمنحها بعداً تطبيقياً محلياً لم يُتناول في الدراسات السابقة.

قائمة الاختصارات:

لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذا البحث، تم تعريف المصطلحات التالية:

- * ثقافة الفريق (Team Culture): هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات المشتركة التي يتبناها أعضاء فريق المشروع، وتؤثر على كيفية تفاعلهم وعملهم معاً لتحقيق أهداف المشروع.
- * أداء المشروع (Project Performance): هو مدى تحقيق أهداف المشروع بناءً على مؤشرات محددة مثل الالتزام بالجدول الزمنية، الالتزام بالميزانية، تحقيق معايير الجودة، ورضا العميل وأصحاب المصلحة.
- * القيادة (Leadership): هي عملية التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع المشتركة.
- * الانسجام (Cohesion): هو مدى ترابط أعضاء الفريق وشعورهم بالوحدة والانتماء، ورغبتهم في العمل معاً بفعالية.
- * الفرضيات (Hypotheses): هي عبارات افتراضية يتم صياغتها لاختبار علاقات معينة بين المتغيرات في الدراسة.

المراجع (References)

المراجع العربية

- الحسين، زياد. (1996). فيزيولوجيا النبات. سوريا: جامعة حلب.
- الفرحان، محمد. (2011). دراسة تحليلية للأسئلة الواردة في الخطط الدراسية. رسالة التربية وعلم النفس، (34)، 1، 34.14-34.

المراجع الأجنبية

- Alotaibi, F. M. (2021). *The influence of team communication on project performance in Saudi Arabian organizations. International Journal of Project Management Studies, 12*(3), 45–58.
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). *Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. BMC Health Services Research, 15*(243). <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Nguyen, L. H., & Watanabe, T. (2017). *The impact of project organizational culture on the performance of construction projects. Sustainability, 9*(5), 781. <https://doi.org/10.3390/su9050781>
- Stare, A. (2011). *The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance. Management, 6*(2), 45–54.
- World Journal of Advanced Research and Reviews. (2024). *Investigating the influence of organizational culture on team management: Exploring effective factors and techniques. World Journal of Advanced Research and Reviews, 22*(1), 1684–1702. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.1.1219>
- PMI. (2018). *The meaning and importance of culture for project success*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/meaning-importance-culture-project-success-7361>