

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

أثير حسن عبيري

221002385

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2025

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؟

مشكلة البحث

يتأثر 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، تلعب التكنولوجيا والابتكار دورًا فعالًا في تحسين كفاءة القطاع العام والخاص في السعودية.

1.1 مشكلة البحث النظري

▪ يعتبر القطاع العام والقطاع الخاص من أهم العوامل التي تؤثر على الاقتصاد السعودي. يساهم 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.

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

2.1 مشكلة البحث التطبيقي

• يواجه 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؟

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.

1.2 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.
- تسلط 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) 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.

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 وسناً محدداً للتقاعد.
- تربط الزيادات في الرواتب غالباً بالخبرة.

عيوب القطاع العام النظري

- الأجور في القطاع العام غالباً 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 قيوداً على السفر خصوصاً في القطاعات الحساسة.

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.

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.

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.

2.2 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) القطاع العام تطبيقي

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

مزايا القطاع العام تطبيقي

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

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.

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.

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.

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.

ستّة أسباب تجعل من الثقافة التنظيمية أهميّة تستحقها:

1. زيادة التفاعل بين الموظفين

بيئة العمل التي تتمتع بخصائص الثقافة التنظيمية تحرّكها أهداف وتوقّعات واضحة. وهذه الأهداف تزيد من مشاركة الموظّفين في واجبات عملهم وتفاعلاتهم مع الآخرين، بل وتحفّزهم على ذلك.

2. انخفاض معدل الدوران في عملية التوظيف

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

3. زيادة الإنتاجية

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

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.

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.

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.

المراجع

قائمة المراجع

- 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).
- (شابين، 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-السعودي (ص2-3) (2025).
- فولتون (2005).