

---

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.

الأحكام المتعلقة بالواجبات والشروط والمحظورات الوظيفية

المسألة الأولى : الواجبات الأخلاقية والوظيفية للموظف:

• 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.

• 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.

• المسألة الثانية: المحظورات الوظيفية

• 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.

#### • القطاع الخاص

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

#### • المسألة الثالثة: الشروط الوظيفية

##### • 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).

##### • 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 و55 سنة للنساء (مع إمكانية الاستمرار بالاتفاق).

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- فرضيات
- حدود البحث

## الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية في بيئة العمل السعودية
- المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع
- المبحث الرابع: الفرق بين القطاع العام والخاص مزايا وعيوب كل قطاع في جداول منظمة

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### 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.

### 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)

### الفجوة البحثية: (Gap)

- قلة الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع في السعودية بشكل مقارنة 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.

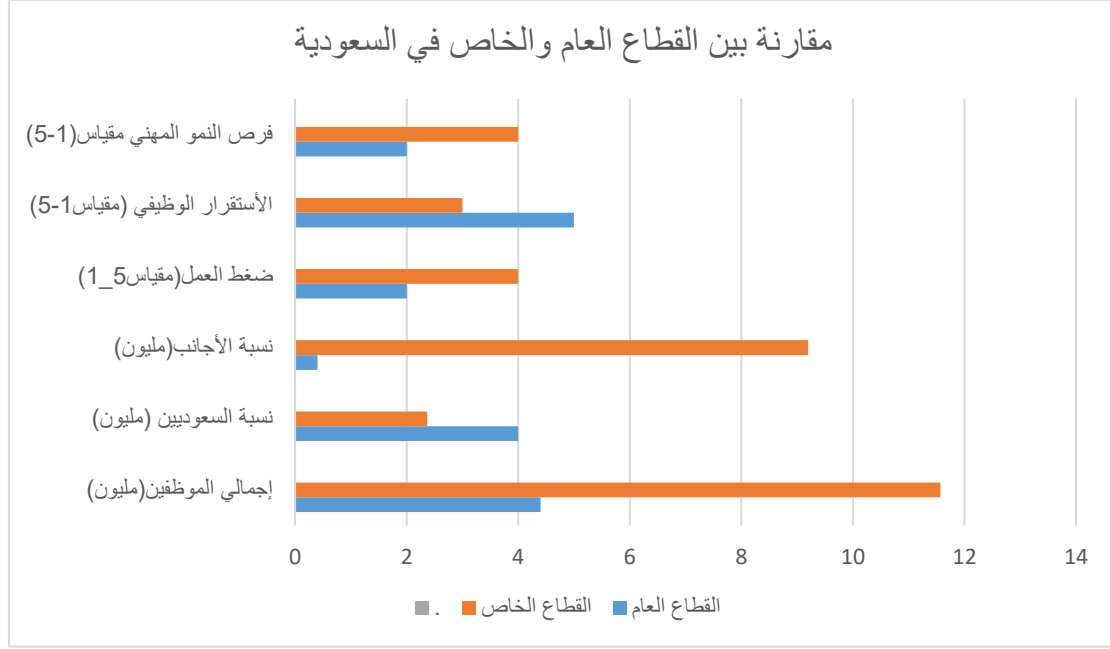
| الباحث وسنة النشر     | عنوان الدراسة                                               | الهدف                                                              | المنهجية                           | النتائج الأساسية                                             | أوجه الاختلاف                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 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      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع في المؤسسات الحكومية، ووجدت أن وجود ثقافة داعمة يزيد من الالتزام وتحسين الأداء.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>لم تغط الدراسة المقارنة مع القطاع الخاص، لذلك الدراسة تضيف الجانب المقارن بين القطاعين.</li> </ul>                    |
| دراسة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص | 2021      | <ul style="list-style-type: none"> <li>درست كيفية تأثير القيم والممارسات التنظيمية على تنفيذ المشاريع في الشركات الخاصة، وبيّنت أن الثقافة المرنة تسرع من عمليات التنفيذ وتحسن رضا الموظفين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>لم تُدرس الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على بيئة العمل السعودية بشكل محدد، لذلك الدراسة تضيف السياق المحلي.</li> </ul> |
| دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص    | 2019      | <ul style="list-style-type: none"> <li>مقارنة بين بيئة العمل في القطاعين وتأثير الثقافة على الإنتاجية والمشاريع، وأظهرت نتائج متفاوتة حسب طبيعة التنظيم الداخلي.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>تركزت الدراسة تفاصيل محددة عن المشاريع في المستشفيات والمؤسسات السعودية، وهو ما تضيفه الدراسة.</li> </ul>             |
| دراسة الفعالية التنظيمية وتأثير الثقافة | 2018      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت على العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي، ووجدت أن الثقافة الإيجابية تقلل من مقاومة التغيير وتحسن تنفيذ المشاريع.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>لم تتطرق الدراسة للفروق بين المستشفيات الخاصة والعامة في السعودية، ما يجعل الدراسة فريدة في هذا الجانب.</li> </ul>    |

#### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

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



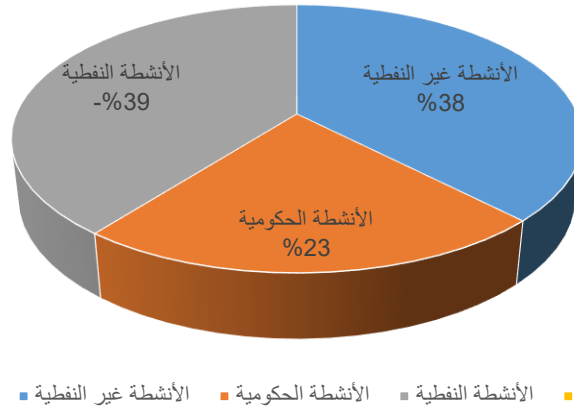
#### الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

- 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 البيانية

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات 3.4

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في القطاعات العامة والخاصة داخل المملكة العربية السعودية، ممّن 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

-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

### 4.1 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 بأثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ المشاريع.

### توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية) 4.2

أولاً: الجنس – 82 ردًا

رجل: 18

امراة: 62

أخرى (أخطاء كتابية 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 – ابتدائي): 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)

## 4.6 الخاتمة

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، خصوصاً في ظل توجهات رؤية المملكة 2030.

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

## 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  $t = 12.13$  ،  $p\text{-value} = 0.000 \rightarrow$  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  $t: t = 11.53$  ،  $p\text{-value} = 0.000 \rightarrow$  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  $t: t = 16.21$  ،  $p\text{-value} = 0.000 \rightarrow$  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.

## الفصل الخامس

رابط الاستبيان الإلكتروني المستخدم في جمع بيانات الدراسة

<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**

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين

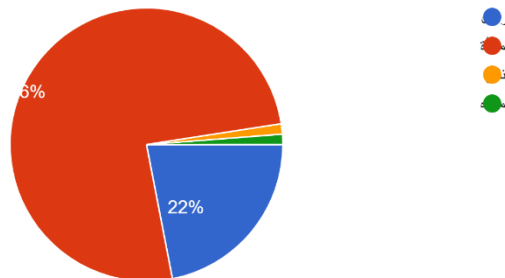
(أ) المعلومات الديموغرافية

(ب) محور الثقافة التنظيمية وأثرها على تنفيذ المشاريع

أولاً: القسم الأول – المعلومات الديموغرافية

**الجنس**

الجنس  
82 ر

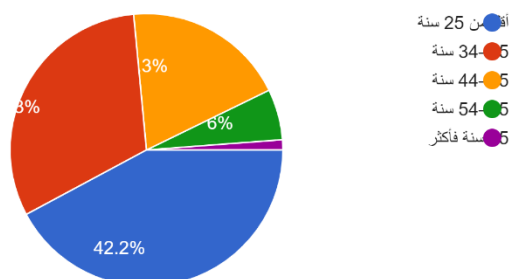


رجل

امراة

## الفئة العمرية

الفئة  
رد 83



أقل من 25 سنة

سنة 25-34

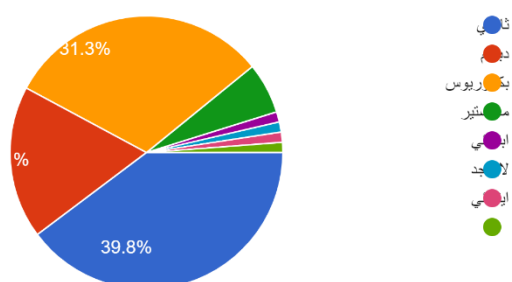
سنة 35-44

سنة 45-54

سنة 55 فأكثر

## المستوى التعليمي

المستوى  
رد 83



ثانوي

دبلوم

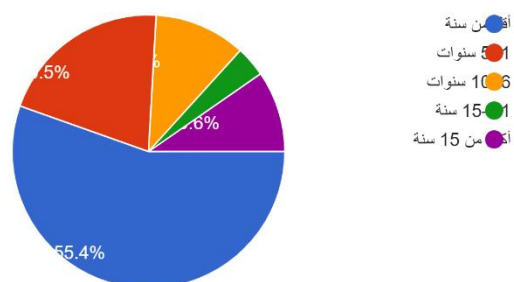
## بکالوریوس

## ماجستير

أخرى

### عدد سنوات الخبرة

عدد 83



أقل من سنة

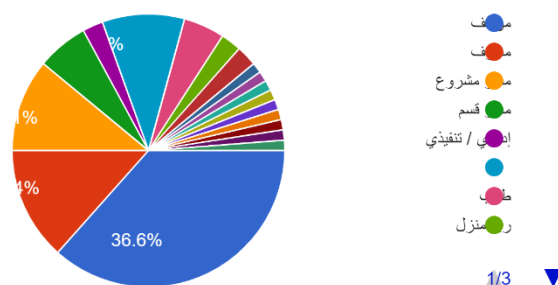
سنوات 1-5

سنوات 6-10

سنة 11-15

أكثر من 15 سنة

**المسمى الوظيفي**

المصدر  
82 رة

موظف

مشرف

مدير مشروع

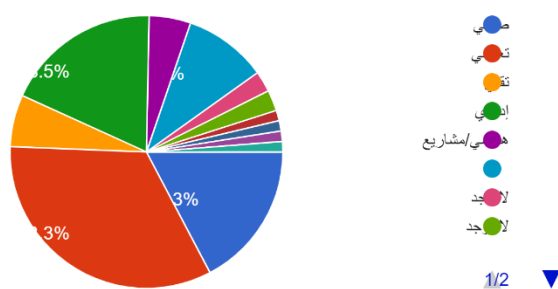
مدير قسم

إداري / تنفيذي

أخرى

### نوع القطاع الذي يعمل فيه المشارك ضمن المجال العام أو الخاص

نوع  
رد 81



صحي

تعليمي

تقني

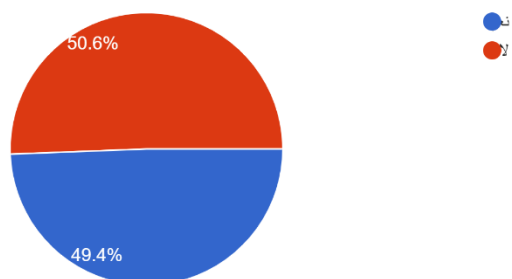
إداري

هندسي/مشاريع

أخرى

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

هل :  
رد 83



نعم  
لا

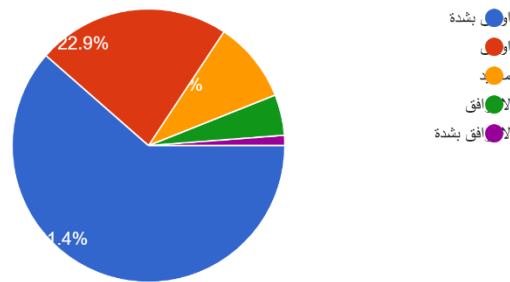
القسم الثاني – أسئلة الثقافة التنظيمية وأثرها على تنفيذ المشاريع

جميع الأسئلة استخدمت مقياس ليكرت الخماسي

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

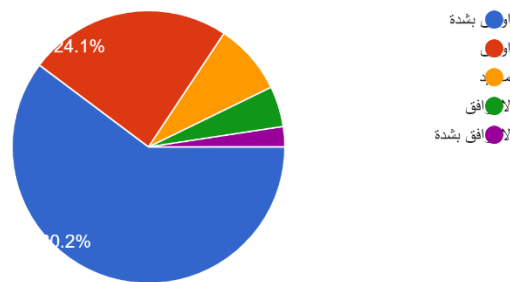
1. ثقافة العمل في الجهة تشجع على التعاون والإيجابية بين أعضاء الفريق

نقطة  
83 رد



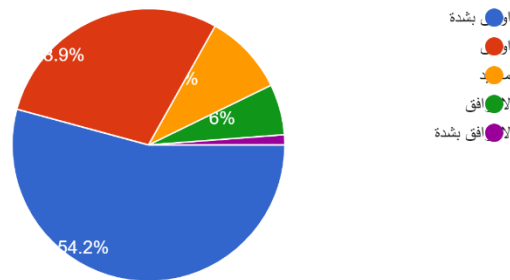
2. الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة

نقطة  
83 رد



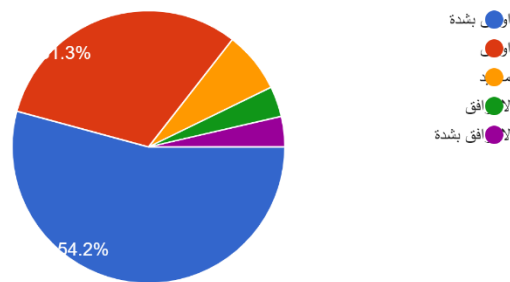
### 3. أهداف العمل في الجهة واضحة لجميع الموظفين2.

(3) أ  
رد 83



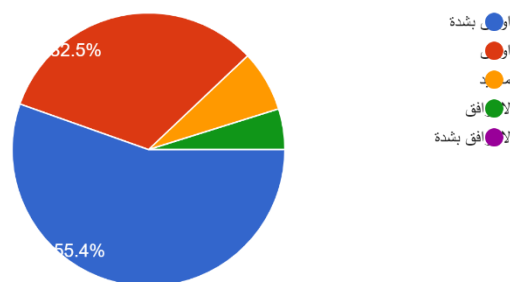
### 4. بيئة العمل تحفز إنجاز المشاريع في الوقت المحدد

(4) ب  
رد 83



### 5. الجهة تتأثر بأهداف رؤية 2030 في طريقة عملها وتطلعاتها

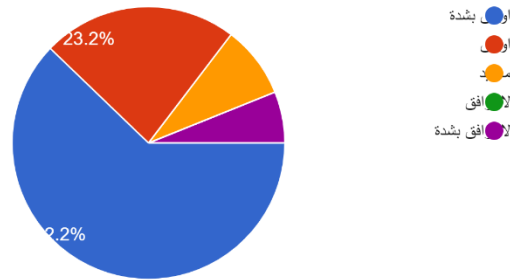
(5) أ  
رد 83



## 6. التقارير الإدارية تساعد في تحسين جودة تنفيذ المشروع

الذ (6)

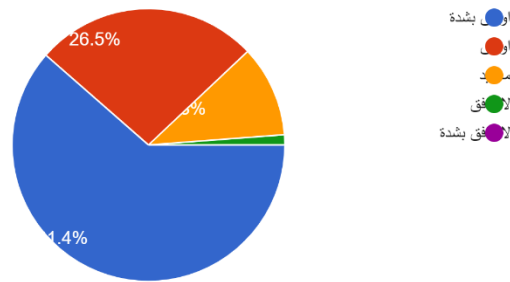
رد 82



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

الذ (7)

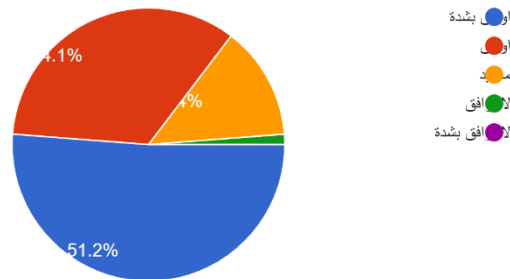
رد 83



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

بيد (8)

رد 82



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

## قائمة المراجع:

- (23-22) <https://qadha.org.sa/ar/books/240>
- <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-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%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 وهيبة، 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 (ص1-2-3-4-5-6-7).
- ( شاين، ٢٠١٠ ).
- ( ليفينسون، ٢٠٠٧ ).
- حكمي ي.م. (2022) المجلة الدولية لريادة الأعمال (ص1).
- (تشارلز وغاريث، ٢٠٠١).
- (مشاشي، ليبر، وسافاج، 2018).
- (الحداد وكوتنور، 2015).
- عيساوي وهيبة، 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).