

عنوان البحث

" دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة

تنفيذ المشاريع الحكومية"

إعداد الطالبة: رزان أحمد العبدان

الرقم الأكاديمي: 253000819

إشراف

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي

1447/2026

المقدمة:

تشهد المؤسسات الخدمية، ولا سيما المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها، توسعًا متزايدًا في الاعتماد على المشروعات بوصفها أداة تشغيلية وتنفيذية رئيسية لترجمة التوجهات الحكومية والخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة في مجالات التنمية والخدمات والبنية المؤسسية. وفي هذا السياق، لم يعد نجاح المشروع الحكومي يُقاس فقط بمدى الالتزام بالوقت والتكلفة المحددين، بل أصبح يقترن كذلك بقدرته على تحقيق قيمة عامة، والاستجابة لتوقعات الجهات المستفيدة، والتعامل بكفاءة مع تعدد أصحاب المصلحة وتشابك المتطلبات المؤسسية والتنظيمية. وتزداد أهمية ذلك في حالة المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة على هذه المشروعات، نظرًا لعملها داخل بيئة تجمع بين منطق الكفاءة التشغيلية في القطاع الخاص ومتطلبات الامتثال والمساءلة المرتبطة بالمشروعات الحكومية. وقد أوضحت الأدبيات أن المشروعات الحكومية تتسم بدرجة أعلى من التعقيد، وكثافة القيود التنظيمية، وتشابك السياقات المؤسسية، الأمر الذي يجعل كفاءة تنفيذها مرهونة ليس فقط بالعوامل الفنية، بل أيضًا بالعوامل الإدارية والتنظيمية والإنسانية التي تحكم بيئة التنفيذ، (Gasik, 2016; Volden & Welde, 2022).

وفي ظل هذا السياق المركب، تبرز الإدارة التنفيذية داخل المؤسسات الخاصة المنفذة للمشروعات الحكومية بوصفها الحلقة المحورية التي تتحول من خلالها العقود والخطط والالتزامات المؤسسية إلى ممارسات تشغيلية وإجراءات فعلية وقرارات يومية تضمن استمرارية العمل وجودة التنفيذ وحسن توظيف الموارد. غير أن فاعلية الإدارة التنفيذية في هذا النوع من المؤسسات لا تتحدد فقط بكفاءة النظم والإجراءات أو بوضوح الهياكل التنظيمية، بل تتأثر كذلك بجودة المناخ التنظيمي، ومستوى التنسيق الداخلي، ودرجة الاستقرار الوظيفي، ونوعية العلاقات المهنية، وقدرة المؤسسة على دعم العاملين في

مواجهة الضغوط والمتطلبات المتزايدة المرتبطة بطبيعة المشاريع الحكومية. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المشروعات العامة أو المشروعات ذات الصبغة الحكومية يتأثر بعوامل متعددة، من بينها الدعم الإداري، والتنسيق بين الوحدات، والقدرة التنظيمية، وإدارة أصحاب المصلحة، والاستجابة السريعة للتحديات التنفيذية، وهو ما يعزز أهمية النظر إلى الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية باعتبارها جزءاً جوهرياً من بيئة التنفيذ لا عنصراً ثانوياً فيها، (Amoatey & Hayibor, 2017; Alsulami & Hamza, 2024).

وفي هذا الإطار، يبرز دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية بوصفها ممارسة مهنية تسهم في دعم العاملين داخل المؤسسة، وتعزيز توافقهم مع بيئة العمل، والحد من الضغوط والمشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي قد تنعكس سلباً على الأداء المؤسسي. فهذه الخدمة لا تقتصر على التدخل الفردي أو تقديم المساندة المباشرة للعاملين، بل تمتد إلى دعم الاستقرار الوظيفي، وتحسين العلاقات المهنية، والمساهمة في الحد من النزاعات، وتعزيز بيئة العمل بما يدعم الفاعلية التنظيمية على نحو أشمل. وفي المؤسسات الخاصة التي تعمل ضمن إطار المشاريع الحكومية، تزداد أهمية هذا الدور بسبب حساسية التوازن المطلوب بين الكفاءة التشغيلية، والالتزام التعاقدية، والانضباط المهني، والتعامل المستمر مع جهات حكومية متعددة، وهي ظروف قد تولد ضغوطاً تنظيمية ومهنية تستلزم وجود آليات دعم داخلي أكثر نضجاً وفاعلية، (Shiri et al., 2023; Dumitriu et al., 2025).

وعلى الرغم من اتساع الأدبيات التي تناولت نجاح المشاريع الحكومية والعوامل المؤثرة في أدائها، فإن معظم هذه الأدبيات ركزت على الحوكمة، والقيادة، وإدارة أصحاب المصلحة، والكفاءات الإدارية والفنية، في حين ظل دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية أقل تناولاً، لا سيما في سياق المؤسسات الخاصة التي تنفذ أو تشرف على مشاريع حكومية. ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث، إذ يسعى إلى سد

فجوة معرفية تتمثل في تحليل الدور الذي يمكن أن تؤديه الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية، وبيان مدى انعكاس ذلك على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل هذا النوع من المؤسسات، بما يوسع الفهم النظري للعوامل المؤثرة في الأداء التنفيذي، ويقدم أساسًا عمليًا لتطوير بيئات عمل أكثر دعمًا وتكاملاً في المؤسسات التي تعمل عند تقاطع القطاع الخاص مع متطلبات القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة:

تعمل المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها ضمن بيئة عمل مركبة تجمع بين متطلبات الكفاءة والسرعة والمرونة التي تميز القطاع الخاص، وبين ضوابط الامتثال والرقابة والمساءلة وتعدد أصحاب المصلحة التي تميز المشروعات الحكومية. وهذا التداخل يفرض على هذه المؤسسات أعباء تنظيمية وإدارية وبشرية متزايدة، تجعل كفاءة تنفيذ المشاريع لا تعتمد فقط على الجوانب الفنية أو الإجرائية، بل ترتبط أيضًا بمدى فاعلية الإدارة التنفيذية، وجودة المناخ التنظيمي، ومستوى الدعم الداخلي المقدم للعاملين. وقد بينت الأدبيات أن المشاريع ذات الطابع العام تتسم بدرجة أعلى من التعقيد المؤسسي والتنظيمي، وأن نجاحها يتأثر بعوامل متعددة تتجاوز الوقت والتكلفة لتشمل الحوكمة، والتنسيق، والقدرة المؤسسية، وإدارة العلاقات بين الأطراف المختلفة، (Gasik, 2016; Volden & Welde, 2022).

وفي هذا السياق، تبرز الإدارة التنفيذية بوصفها العنصر المسؤول عن ترجمة الالتزامات التعاقدية والخطط التشغيلية إلى أداء فعلي يضمن جودة التنفيذ، وحسن استخدام الموارد، والاستجابة للتحديات اليومية المصاحبة للمشروعات الحكومية. غير أن فاعلية الإدارة التنفيذية لا تتحدد فقط من خلال الصلاحيات الرسمية والهياكل الإدارية، بل تتأثر كذلك بنوعية العلاقات المهنية داخل المؤسسة،

ومستوى الاستقرار الوظيفي، والقدرة على خفض الضغوط ومعالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي قد تنعكس على سير العمل. ومن هنا يبرز دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية بوصفها آلية دعم مؤسسي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز التماسك المهني، وتقوية التفاعل بين العاملين والإدارة، بما ينعكس على مستوى الأداء التنفيذي. كما تؤكد نظرية الدعم التنظيمي المدرك أن شعور العاملين باهتمام المؤسسة بهم وتقديرها لإسهاماتهم يرتبط بمستويات أعلى من الالتزام والأداء والتعاون، (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2020).

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع الحكومية أو كفاءات إدارتها، فإن معظمها ركز على الجوانب الفنية والحوكومية والإدارية، في حين ظل دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية أقل تناولاً، وبخاصة في سياق المؤسسات الخاصة التي تعمل في تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها. ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية، وبيان مدى انعكاس هذا الدور على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة على هذه المشاريع.

أسئلة الدراسة

انطلاقاً من هذه المشكلة، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ

المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها؟

2. ما طبيعة العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية في هذه المؤسسات؟

3. ما هو أثر دعم الإدارة التنفيذية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل المؤسسات

الخاصة محل الدراسة؟

4. ما هو أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؟

5. هل يؤدي دعم الإدارة التنفيذية دورًا وسيطًا في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية

وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؟

6. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل الخدمة الاجتماعية التنظيمية بما يعزز الأداء

التنفيذي ويرفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أن المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف

عليها أصبحت شريكًا محوريًا في إنجاز الخطط التنموية وتحويل السياسات العامة إلى نتائج واقعية،

وهو ما يجعل كفاءة أدائها التنفيذي ذات أثر مباشر في جودة الخدمات والمخرجات العامة. كما أن هذا

النوع من المؤسسات يعمل في بيئة تتداخل فيها متطلبات القطاع الخاص مع طبيعة المشروعات

الحكومية، مما يزيد الحاجة إلى فهم العوامل التنظيمية والإنسانية المؤثرة في فاعلية الإدارة التنفيذية

وكفاءة التنفيذ. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المشاريع العامة لا يرتبط فقط بسلامة التخطيط

والتمويل، بل يتأثر أيضًا بالقدرة المؤسسية، والتنسيق الداخلي، والدعم التنظيمي، والمناخ المهني العام،
(Volden & Welde, 2022; Alsulami & Hamza, 2024).

- **الأهمية العلمية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تناول العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في سياق المؤسسات الخاصة، وهو سياق ما يزال محدود التداول نسبيًا في الدراسات العربية.
- **الأهمية النظرية:** تقدم الدراسة معالجة تفسيرية تربط بين نظرية النظم ونظرية الدعم التنظيمي المدرك، بما يساعد على تفسير الكيفية التي تنتقل بها آثار الدعم المؤسسي والاجتماعي داخل المؤسسة إلى مستوى الأداء التنفيذي وكفاءة تنفيذ المشاريع، (Eisenberger et al., 2020).
- **الأهمية التطبيقية:** قد تساعد نتائج الدراسة القيادات في المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية على تطوير سياسات داخلية وبرامج دعم تنظيمي واجتماعي تسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى التعاون، والحد من المشكلات المهنية والتنظيمية التي قد تؤثر في كفاءة التنفيذ.
- **الأهمية الإدارية:** تبرز الدراسة أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية ليست مجرد نشاط مساند، بل يمكن أن تمثل موردًا تنظيميًا يدعم الإدارة التنفيذية ويعزز الاستقرار والتماسك المهني داخل المؤسسات الخاصة العاملة في المشروعات الحكومية.
- **الأهمية التنموية:** تنبع أهمية الدراسة كذلك من أن تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل هذه المؤسسات ينعكس في النهاية على جودة المخرجات التنموية، وكفاءة استخدام الموارد، وسرعة إنجاز المشروعات والخدمات ذات النفع العام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها.

وينتزع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها.
2. تحليل أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية داخل هذه المؤسسات.
3. قياس أثر دعم الإدارة التنفيذية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
4. الكشف عن الأثر المباشر للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
5. اختبار الدور الوسيط لدعم الإدارة التنفيذية في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
6. تقديم مقترحات عملية لتفعيل الخدمة الاجتماعية التنظيمية بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء التنفيذي داخل المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة على المشاريع الحكومية.

فروض الدراسة:

تطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تسهم في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها.

وينتزع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية في

المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع

الحكومية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في

المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.

4. تؤثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية تأثيراً إيجابياً في دعم الإدارة التنفيذية داخل المؤسسات

الخاصة محل الدراسة.

5. يؤدي دعم الإدارة التنفيذية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة

تنفيذ المشاريع الحكومية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي توضح نطاقها العلمي والمنهجي، وتساعد في تفسير

نتائجها في إطارها الصحيح. وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين والإداريين والقيادات التنفيذية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها، ممن ترتبط طبيعة عملهم بالجوانب التنفيذية أو الإدارية أو التنظيمية ذات الصلة بالمشاريع الحكومية.
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة على عدد من المؤسسات الخاصة العاملة في تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي يتم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المدخل الكمي، من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

نموذج الدراسة:

يمثل هذا النموذج التصور العام للعلاقات بين متغيرات الدراسة، ويوضح مدى تأثير الخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية مع دعم الإدارة التنفيذية كمتغير وسيط.

المتغير المستقل: الخدمة الاجتماعية التنظيمية

وهو المتغير الرئيسي الذي يعبر عن مستوى وجود وتفعيل أدوار الخدمة الاجتماعية داخل المؤسسات محل الدراسة، ويمكن قياسه من خلال:

- الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين
- إدارة العلاقات المهنية داخل المؤسسة
- المساهمة في حل النزاعات التنظيمية
- تعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي
- الإسهام في معالجة الضغوط المرتبطة بالعمل والمشروعات

المتغير الوسيط: دعم الإدارة التنفيذية

يربط هذا المتغير بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وبين نتائج المشاريع الحكومية، ويمكن قياسه من خلال:

- تحسين بيئة اتخاذ القرار
- دعم التنسيق بين الإدارات
- تعزيز التزام الموظفين بالتوجيهات التنفيذية
- تقليل المشكلات السلوكية والتنظيمية المؤثرة في العمل
- رفع مستوى التعاون المؤسسي
- دعم القيادة التنفيذية في إدارة فرق العمل

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

وهو الناتج النهائي الذي يسعى البحث لتفسيره، ويمكن قياسه من خلال:

- الالتزام بالجدول الزمني
- كفاءة استخدام الموارد
- جودة التنفيذ
- سرعة معالجة المعوقات
- مستوى التنسيق بين فرق المشروع
- تحقيق الأهداف المخططة للمشروع

الأطر النظرية المفسرة (Theoretical Lenses)

ينطلق البحث نظرياً من نظرية النظم (Systems Theory)، بوصفها الإطار النظري الرئيسي، إلى جانب نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) بوصفها إطاراً مساعداً لتفسير كيف يطور العاملون تصورات عامة حول مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برعايتهم المهني والاجتماعي.

أولاً: نظرية النظم Systems Theory

تعدّ نظرية النظم من أكثر المنطلقات النظرية ملائمةً لتفسير العلاقات التفاعلية داخل المؤسسات الخدمية، إذ تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتكون من عناصر ووحدات فرعية مترابطة يؤثر كل منها في الآخر، كما يتأثر النظام ببيئته الداخلية والخارجية. ووفق هذا المنظور، لا يمكن فهم كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية من خلال الجوانب الفنية أو الإجرائية وحدها، بل يجب النظر إليها

كنتيجة لتفاعل متكامل بين الموارد البشرية، والاتصالات التنظيمية، والقيادة، والدعم المؤسسي، والعلاقات المهنية داخل المنظمة. ومن هنا يمكن تفسير الخدمة الاجتماعية التنظيمية بوصفها أحد المكونات الوظيفية التي تسهم في تحقيق التوازن الداخلي، ومعالجة الاختلالات، وتعزيز التكيف والتكامل المؤسسي، بما يدعم الإدارة التنفيذية ويرفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، (von Bertalanffy, 1969).

ثانياً: نظرية الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support

تشكل نظرية الدعم التنظيمي المدرك إطاراً نظرياً مساعداً مناسباً لهذا البحث، لأنها تفسر كيف يطور العاملون تصورات عامة حول مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهم المهني والاجتماعي. وتفترض هذه النظرية أن شعور الموظف بأن المؤسسة تدعمه وتسانده يعزز الالتزام التنظيمي، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويقوي الدافعية للتعاون وبذل الجهد، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي. وفي سياق هذا البحث، يمكن النظر إلى الخدمة الاجتماعية التنظيمية باعتبارها إحدى القنوات المؤسسية التي تُترجم اهتمام المنظمة بالعاملين من خلال الدعم النفسي والاجتماعي، والمساندة المهنية، وحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي يرفع إدراك العاملين للدعم التنظيمي، ويعزز استجابتهم الإيجابية تجاه الإدارة التنفيذية ومتطلبات تنفيذ المشاريع الحكومية. وقد طُرح المفهوم أصلاً بوصفه اعتقاد العاملين بأن المنظمة تثمن مساهماتهم وتهتم برفاهم، ثم دعمت المراجعات اللاحقة هذا التصور بإظهار ارتباطه بمخرجات مهمة مثل الالتزام والأداء وتقليل الغياب والانسحاب الوظيفي، (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017).

الدراسات السابقة:

استعرضت دراسة (Eisenberger et al., 2020) الأسس النظرية والتطبيقية لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك، موضحة أن العاملين يطورون تصورًا عامًا حول مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برؤاهم. وقدمت الدراسة مراجعة تحليلية موسعة لأدبيات نظرية الدعم التنظيمي، مع التركيز على آليات تشكل هذا الإدراك، ومصادره داخل المنظمة، وما يترتب عليه من نتائج على مستوى الاتجاهات والسلوك التنظيمي.

وبيّنت الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بمجموعة واسعة من النتائج الإيجابية، مثل الالتزام التنظيمي، وتحسن الأداء، وارتفاع الرضا الوظيفي، وتعزيز الرفاه المهني. كما ناقشت كيف أن ممارسات المنظمة، وقرارات القادة، وعدالة المعاملة، والاعتراف بجهود العاملين، كلها تسهم في تكوين هذا الإدراك واستمراره داخل بيئة العمل.

وتناولت دراسة (Kolasa et al., 2020) أثر تكامل نظم المعلومات في نجاح مشاريع نظم المعلومات داخل وحدات الإدارة الحكومية في بولندا. وانطلقت الدراسة من التساؤل حول ما إذا كان تكامل الأنظمة الخلفية والأمامية داخل الجهات الحكومية ينعكس على نجاح المشاريع من حيث جودة المخرجات وتحقيق الأهداف التشغيلية المطلوبة. واعتمدت الدراسة على بيانات 220 استجابة من وحدات الإدارة الحكومية، مع تحديد مجموعة من مؤشرات النجاح والعوامل المؤثرة فيه.

وأظهرت النتائج أن تكامل نظم المعلومات يمثل عاملاً مؤثراً في نجاح المشاريع الحكومية الرقمية، وأن درجة الاندماج بين الأنظمة المختلفة تسهم في تفسير الفروق بين مستويات نجاح هذه المشاريع. كما أوضحت الدراسة أن نجاح مشاريع نظم المعلومات في القطاع الحكومي لا يرتبط بالحلول التقنية

وحدها، بل يتأثر أيضًا بجودة البنية التنظيمية وقدرة الجهة على إدارة التكامل المؤسسي بين الوظائف والعمليات.

بينما بحثت دراسة (Mascarenhas et al., 2022) أثر الدعم التنظيمي المدرك، والاندماج في العمل، والتماهي مع المنظمة، في الرضا الوظيفي من منظور يراعي الفروق المرتبطة بالنوع الاجتماعي. واعتمدت الدراسة على استبانة طبقت في مؤسسة تعليم عالٍ عامة، وشملت 171 موظفًا من أعضاء هيئة التدريس وموظفي الدعم، مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وكشفت النتائج أن الاندماج في العمل كان أكثر تأثيرًا في الرضا الوظيفي لدى الإناث، في حين كان أثر الدعم التنظيمي المدرك أقوى لدى الذكور. كما أظهرت الدراسة أن التماهي مع المنظمة لم يختلف تأثيره على الرضا الوظيفي بحسب النوع، وقدمت بذلك قراءة أكثر تفصيلًا للطريقة التي تتفاعل بها المتغيرات التنظيمية والنفسية في تشكيل الخبرة الوظيفية للعاملين.

واستهدفت دراسة (Volden & Welde, 2022) إعادة النظر في كيفية قياس نجاح المشاريع العامة من خلال التقييم اللاحق للتنفيذ، بدلًا من الاقتصار على المؤشرات التقليدية المرتبطة بالوقت والتكلفة. وناقشت الدراسة الصورة السائدة في الإعلام والرأي العام التي تميل إلى تبني تعريف ضيق وناقد لنجاح المشاريع العامة، ثم طرحت إطارًا أكثر تعددًا للأبعاد يسمح بفهم الفروق الدقيقة في نتائج هذه المشاريع.

كما أوضحت الدراسة أن التقييم اللاحق باستخدام إطار معياري متعدد الجوانب يوفر أساسًا أفضل للتعلم المؤسسي وتحسين المشاريع المستقبلية. كما أبرزت أن الحكم على نجاح المشروع العام يحتاج

إلى النظر إلى أكثر من بعد واحد، لأن المشروع قد يحقق نجاحًا تشغيليًا أو مؤسسيًا أو مجتمعيًا بدرجات متفاوتة، ولا يمكن اختزاله في الالتزام بالميزانية أو الجدول الزمني فقط.

ناقشت دراسة (Shiri & Bergbom, 2023) برامج إدارة القدرة على العمل والرفاه في الشركات متعددة الجنسيات، مع التركيز على العوائق والميسرات التي تؤثر في نجاح هذه البرامج. واعتمدت الدراسة على مراجعة نطاقية شملت فحصًا منهجيًا واسعًا للأدبيات، حيث جرى مسح أكثر من 11,000 منشور، وانتهى الأمر بإدراج 10 دراسات استوفت معايير المراجعة.

وبيّنت الدراسة أن نجاح إدارة القدرة على العمل والرفاه في المؤسسات متعددة الجنسيات يتطلب دعمًا قياديًا واضحًا، واتصالًا فعالًا، ومشاركة للعاملين، وتقييمات صحية ومهنية مخصصة، إلى جانب إدارة المخاطر الصحية والمهنية وغير المهنية. كما حددت مجموعة من العوائق، مثل القيود المالية، وضغط العمل، وتنافس الأولويات، وضعف التواصل، والحوجز اللغوية، وتراجع دعم الإدارة العليا.

بينما استعرضت دراسة (Shiri et al., 2023) فعالية التدخلات المؤسسية الرامية إلى تحسين الصحة والرفاه لدى العاملين في قطاعات الصحة والخدمات الاجتماعية، وذلك من خلال مراجعة سردية للتجارب العشوائية المحكمة. وركزت الدراسة على البرامج التي تستهدف تحسين القدرة على العمل، والرفاه، والصحة العامة المدركة، والأداء، والرضا الوظيفي، وكذلك الحد من الضغوط النفسية والاجتماعية والاحتراق الوظيفي والغياب المرضي.

وأظهرت النتائج أن عددًا من التدخلات كان فعالًا في تحسين القدرة على العمل، والرفاه، والصحة العامة، والأداء، والرضا الوظيفي، وفي تقليل بعض الضغوط والاحتراق والغياب، إلا أن هذه الآثار كانت غالبًا محدودة أو قصيرة الأجل. كما أوضحت الدراسة أن تقييم فعالية التدخلات المؤسسية يحتاج إلى مراعاة طبيعة البرامج وسياقات تطبيقها، لا مجرد الاكتفاء بقياس النتائج النهائية فقط.

وركزت دراسة (Park & Kim, 2024) على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاندماج الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو المستقبل في سياق المنظمات الرياضية العامة. وقد جمعت الدراسة بيانات من 248 موظفًا يعملون في منظمات رياضية عامة، مع تحليلها باستخدام SPSS و AMOS لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر إيجابيًا في الاندماج الوظيفي، في حين يؤثر الاندماج الوظيفي بدوره في كل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو المستقبل. كما بينت الدراسة أن الاندماج الوظيفي أدى دور الوسيط الكامل بين الدعم التنظيمي المدرك وبعض المخرجات السلوكية، وهو ما يعكس الطبيعة غير المباشرة لبعض آثار الدعم المؤسسي داخل المنظمات العامة.

بينما سعت دراسة (Alsulami & Hamza, 2024) إلى تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لإدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، في ظل ما تسببه فجوات المهارات من تعثر في بعض المشاريع وضعف في الأداء. واعتمدت الدراسة على استبانة شملت 200 متخصص لقياس تصوراتهم حول أكثر الكفاءات أهمية لنجاح المشاريع العامة في المملكة العربية السعودية.

وكشفت النتائج عن مركزية عدد من الكفاءات، مثل القيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وإدارة النطاق، بوصفها من أكثر المهارات تأثيرًا في إنجاح المشاريع العامة. كما أبرزت الدراسة أن نجاح المشروع لا يرتبط فقط بالإجراءات أو الأدوات الفنية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الأفراد القائمين على الإدارة والتنفيذ داخل المؤسسات العامة.

كما أوضحت دراسة (Dumitriu et al., 2025) أثر بيئة العمل في تشكيل رفاه العاملين، مع التركيز على الأبعاد المادية والاجتماعية للعمل، وخصائص الوظيفة، والجوانب الجوهرية المرتبطة بها، وتصورات العاملين حول أدوارهم المهنية. واعتمدت الدراسة على استبانة شملت موظفين من قطاعات

متنوعة في رومانيا، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.

وبيّنت النتائج أن البيئة المادية والاجتماعية للعمل، إلى جانب الجوانب الجوهرية للوظيفة وتصورات العاملين حول العمل، تؤثر بصورة معنوية في الرفاه الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن وجود تأثيرات غير مباشرة مهمة، حيث لعبت الجوانب الجوهرية وتصورات العاملين دورًا وسيطًا في العلاقة بين خصائص بيئة العمل والرفاه، ما يعكس الطبيعة المركبة لتأثيرات البيئة التنظيمية في الخبرة الوظيفية. وحللت دراسة (Pinheiro et al., 2025) عوامل نجاح مشاريع نظم المعلومات في القطاع العام داخل عدد من الدول النامية الأقل نموًا، في محاولة لتوسيع الأدبيات التي تركز غالبًا على القطاع الخاص أو على البيئات المتقدمة. واعتمدت الدراسة على مسح كمي استهدف موظفين كبارًا في مؤسسات القطاع العام المنخرطة في مشاريع نظم المعلومات، من أجل تحديد مجموعة عوامل النجاح كما يدركها المشاركون في هذا السياق.

وأظهرت النتائج أن عوامل النجاح المدركة توزعت بصورة متوازنة نسبيًا على ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التنظيمي/الإداري، والبعد الاجتماعي، والبعد التقني. كما أكدت الدراسة أن نجاح مشاريع نظم المعلومات في القطاع العام لا يفسر من خلال المتطلبات التقنية وحدها، بل يتطلب فهمًا متكاملًا للأبعاد الاجتماعية والتنظيمية والإدارية التي تحيط بعملية التنفيذ داخل المؤسسات العامة.

المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية، التي تهدف إلى تحليل دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها، فإن المنهج الوصفي التحليلي يعد الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن

أُسئلتها واختبار فرضياتها. ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بما يساعد في تفسير طبيعة التأثيرات المتبادلة بينها والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها نظريًا وتطبيقيًا.

كما تعتمد الدراسة على المدخل الكمي، من خلال استخدام استبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، بهدف قياس مستوى الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ومستوى دعم الإدارة التنفيذية، ومدى كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل المؤسسات الخاصة محل الدراسة. ويتيح هذا المدخل اختبار الفرضيات إحصائيًا، والكشف عن قوة العلاقات بين المتغيرات واتجاهاتها، بما يحقق قدرًا مناسبًا من الموضوعية والدقة في تحليل النتائج.

مجتمع الدراسة (Study Population):

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها، ويشمل ذلك القيادات التنفيذية، والمديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين، والعاملين في إدارات المشاريع، والجهات المساندة ذات الصلة بالأداء التنفيذي والتنظيمي داخل هذه المؤسسات.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لأن أفرادَه يمثلون الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى الخدمة الاجتماعية التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى إسهامها في دعم الإدارة التنفيذية، وانعكاس ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. كما أن هذا المجتمع يعكس الواقع العملي للمؤسسات الخاصة التي تعمل في بيئة تنفيذية ترتبط بالمشروعات الحكومية وما تتطلبه من تنسيق، وانضباط، والتزام تنظيمي ومهني.

عينة الدراسة (Study Sample):

نظرًا لتعدد الفئات الوظيفية داخل المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها، فإن الدراسة تعتمد على العينة العشوائية الطبقية، لكونها الأنسب في تمثيل الفئات المختلفة داخل مجتمع الدراسة بصورة أكثر دقة، مثل القيادات التنفيذية، والمديرين، والموظفين الإداريين، والعاملين في إدارات المشاريع والإدارات المساندة.

ويتم اختيار أفراد العينة وفق عدد من المعايير، من أهمها:

- أن يكون المشارك على رأس العمل في إحدى المؤسسات الخاصة التي تنفذ مشاريع حكومية أو تشرف عليها.
- أن تكون لديه معرفة بطبيعة بيئة العمل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة.
- أن يكون له ارتباط مباشر أو غير مباشر بالمشاريع الحكومية أو بعمليات الإدارة التنفيذية المرتبطة بها.

أما حجم العينة، فيُحدد في ضوء حجم مجتمع الدراسة الكلي، وبالاستناد إلى الأسس والمعادلات الإحصائية المناسبة، بما يضمن تمثيلًا كافيًا لمجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية في حدود الدراسة.

المراجع:

Alsulami, B. T., & Hamza, M. A. (2024). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. *Journal of Engineering Research*, 13, 2136–2148. doi: 10.1016/j.jer.2024.08.002

Amoatey, C., & Hayibor, M. V. K. (2017). Critical success factors for local government project stakeholder management. *Built Environment Project and Asset Management*, 7(2), 143–156.

Bates, J., & Thompson, N. (2007). Workplace well-being: An occupational social work approach. *Illness, Crisis & Loss*, 15(3), 273–284.

Blum, J. R. (2014). *What factors predict how public sector projects perform? A review of the World Bank's public sector management portfolio* (Policy Research Working Paper No. 6798). World Bank. doi:10.1596/1813-9450-6798

Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42(1), 166–179. doi:10.1108/ER-01-2019-0079

Drack, M., & Pouvreau, D. (2015). On the history of Ludwig von Bertalanffy's "General Systemology", and on its relationship to cybernetics. *International Journal of General Systems*, 44(5), 536–556. doi:10.1080/03081079.2014.1000642

Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I.-C. (2025). The role of the workplace environment in shaping employees' well-being. *Sustainability*, 17(6), 2613. doi:10.3390/su17062613

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Gasik, S. (2016). Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science*, 100, 399–406.

Kolasa, I., Papaj, T., & Ziemba, E. (2020). Information systems projects' success in government units: The issue of information systems integration. *Procedia Computer Science*, 176, 2274–2286. doi: 10.1016/j.procs.2020.09.286

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
doi:10.1177/0149206315575554

Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), Article 66.
doi:10.3390/admsci12020066

Park, J., & Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations' context. *Behavioral Sciences*, 14(3), 153.
doi:10.3390/bs14030153

Pinheiro, N., Varajão, J., & Moura, I. C. (2025). Success factors of public sector information systems projects in developing countries. *Sustainable Futures, 10*, 101095. doi: 10.1016/j.sftr.2025.101095

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698

Shiri, R., & Bergbom, B. (2023). Work ability and well-being management and its barriers and facilitators in multinational organizations: A scoping review. *Healthcare, 11*(7), 978. doi:10.3390/healthcare11070978

Shiri, R., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2023). Effectiveness of workplace interventions to improve health and well-being of health and social service workers: A narrative review of randomized controlled trials. *Healthcare, 11*(12), 1792. doi:10.3390/healthcare11121792

von Bertalanffy, L. (1969). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management, 40*(6), 703–714. doi: 10.1016/j.ijproman.2022.06.006