

عنوان البحث

" أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخاصة المنفذة "

إعداد

الطالبة: رزان أحمد العبدان

الرقم الأكاديمي: ٢٥٣٠٠٠٨١٩

إشراف

د.فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي

٢٠٢٦/١٤٤٧هـ م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها، مع اختبار الدور الوسيط لدعم الإدارة التنفيذية في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة التنفيذ. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 56 من العاملين والقيادات الإدارية والتنفيذية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة. وتكونت الاستبانة من 25 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وأظهرت نتائج الصدق والثبات تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الموثوقية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.982. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.99، بينما جاء مستوى دعم الإدارة التنفيذية مرتفعاً جداً بمتوسط 4.25، كما جاءت كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية بمستوى مرتفع جداً بمتوسط 4.29. وكشفت النتائج عن وجود علاقات موجبة ودالة إحصائياً بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية، وبين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع، وبين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة التنفيذ. كما بين تحليل المسار وجود أثر غير مباشر دال للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال دعم الإدارة التنفيذية، في حين لم يكن الأثر المباشر دالاً بعد إدخال المتغير الوسيط، مما يشير إلى وجود وساطة كاملة لدعم الإدارة التنفيذية. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والإجرائية، بل يتطلب تكامل الدعم الاجتماعي والتنظيمي مع فاعلية الإدارة التنفيذية. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج الدعم النفسي والاجتماعي، وتطوير آليات إدارة النزاعات والتواصل الداخلي، ودعم التنسيق بين الإدارات وفتح الفرق المشاريع.

الكلمات المفتاحية: الخدمة الاجتماعية التنظيمية، دعم الإدارة التنفيذية، كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، المؤسسات الخاصة، الدعم التنظيمي.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، والشكر له سبحانه على ما أنعم به عليّ من توفيقٍ وتسديد، وما منحني إياه من قوةٍ وعزيمةٍ لإتمام هذه المرحلة الأكاديمية وإنجاز هذا البحث، فله الحمد أولاً وآخرًا.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى عائلتي الكريمة، التي أحاطتني بدعمها المتواصل وتشجيعها الدائم طوال هذه الرحلة، فكان لوقوفهم إلى جانبي، بعد فضل الله تعالى، بالغ الأثر في الوصول إلى هذه المرحلة. كما أتوجه بالشكر إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا خير سندٍ وعون. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن على إتاحة هذه الفرصة العلمية القيّمة، وتوفير البيئة الأكاديمية الداعمة، وما قدمته من موارد وتسهيلات أسهمت بصورة فاعلة في إنجاز هذا البحث.

وأخصّ بالشكر والتقدير المشرفين الأكاديميين:

الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد

الدكتور فايز علي جراد

وذلك لما قدّمه من توجيهات علمية سديدة، وملاحظات منهجية قيّمة، ودعم متواصل خلال مختلف مراحل إعداد البحث. وقد كان لخبرتهما وإرشاداتهما أثر بارز في توجيه مسار الدراسة والارتقاء بمستواها العلمي.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة المحكمين والاستشاريين على تعاونهم القيّم في مراجعة أداة الدراسة وتحكيم الاستبيان، وإلى أفراد عينة البحث من العاملين في مجموعة من المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية، على استجابتهم وتعاونهم ومشاركتهم الفاعلة، الأمر الذي أسهم في جمع البيانات وإنشاء الجانب التطبيقي للبحث.

ولا يفوتني أن أعرب عن تقديري للباحثين والعلماء الذين شكّلت مؤلفاتهم ودراساتهم أساسًا علميًا ونظريًا لهذا البحث، وأسهمت نتائجهم الفكرية في بناء إطاره النظري ومنهجيته وتفسير نتائجه. وفي الختام، أتقدم بخالص الامتنان لكل من أسهم في دعمي ومساندتي، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، خلال هذه الرحلة العلمية. فهذا الإنجاز هو ثمرة جهود متكاملة ودعم صادق، وأحمل بالغ التقدير لكل من كان له أثر في الوصول إلى هذه اللحظة.

والله ولي التوفيق.

الباحث

فهرس المحتويات

أ	 حقوق الطباعة
ب	 المستخلص
ج	 الشكر والتقدير
د	 فهرس المحتويات
و	 قائمة الجداول
ز	 قائمة الأشكال
١	 الفصل الأول: المدخل العام للبحث
٢	 المقدمة
٣	 مشكلة الدراسة
٤	 سؤال البحث الرئيسي
٤	 أسئلة البحث الفرعية
٥	 أهمية الدراسة
٦	 أهداف الدراسة
٦	 فرضيات الدراسة
٧	 حدود الدراسة
٧	 نموذج الدراسة
٨	 خاتمة الفصل
٩	 الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
١٠	 تمهيد
١١	 الإطار النظري
١٧	 الدراسات السابقة
٢٠	 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٢١	 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٢٢	 خلاصة الفصل
٢٣	 الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٤	 تمهيد

٢٤	 المنهجية وطرق البحث
٢٤	 مجتمع الدراسة
٢٥	 عينة الدراسة
٢٧	 أدوات الدراسة
٢٨	 صدق فقرات أداة الدراسة
٢٩	 ثبات الاستبانة
٣٠	 معيار التصحيح
٣١	 المعالجة و الأدوات الإحصائية المستخدمة
٣٢	 الفصل الرابع: تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات
٣٣	 تمهيد
٣٣	 تحليل البيانات
٣٨	 اختبار فرضيات البحث
٤٤	 النتائج
٤٩	 التوصيات والمقترحات
٥١	 المراجع
٥٥	 الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (١): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية ٢٦
- جدول رقم (٢): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة ٢٩
- جدول رقم (٣): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ٣٠
- جدول رقم (٤): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي ٣٠
- جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، الوزن النسبي، المستوى
والترتبة لمتغير ٣٣
- جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى
والترتبة لمتغير ٣٥
- جدول (٧): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى و الترتبة
لمتغير المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية (ن = ٥٦) ٣٧
- جدول (٨) تحليل المسار بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ
المشاريع الحكومية (ن = ٥٦) ٣٩
- جدول (٩): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية
في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها ٤١
- جدول (١٠): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع
الحكومية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة ٤٢
- جدول (١١): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع
الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف
عليها. ٤٤

قائمة الأشكال

شكل رقم (١) ٤٠

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

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 تنتم 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 جزءًا جوهريًا من بيئة التنفيذ لا عنصرًا ثانويًا 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 سلبًا 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 أساساً عملياً لتطوير بيئات عمل أكثر دعماً 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 أيضاً بمدى فاعلية الإدارة التنفيذية، وجودة المناخ التنظيمي، ومستوى الدعم الداخلي المقدم للعاملين. وقد بينت الأدبيات أن المشاريع ذات الطابع العام تنسم 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:

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

ما هو أثر 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:

١. ما مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية في هذه المؤسسات؟
٣. ما هو أثر دعم الإدارة التنفيذية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية داخل المؤسسات الخاصة محل الدراسة؟
٤. ما هو أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؟
٥. هل يؤدي دعم الإدارة التنفيذية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؟
٦. 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 شريكاً محورياً 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 أيضاً 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 نسبياً 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 مورداً تنظيمياً يدعم الإدارة التنفيذية ويعزز الاستقرار والتماسك المهني داخل المؤسسات الخاصة العاملة في المشروعات الحكومية.
- **الأهمية التنموية:** تتبع 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.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشروعات الحكومية أو الإشراف عليها.
٢. تحليل أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية داخل هذه المؤسسات.
٣. قياس أثر دعم الإدارة التنفيذية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
٤. الكشف عن الأثر المباشر للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
٥. اختبار الدور الوسيط لدعم الإدارة التنفيذية في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
٦. 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:

تنطلق 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.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.

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:

ذيمل 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

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل المدخل العام للدراسة من خلال توضيح خلفيتها ومشكلاتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وحدودها، إلى جانب عرض النموذج المفاهيمي الذي يربط بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، ودعم الإدارة التنفيذية بوصفه متغيراً وسيطاً، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية بوصفها متغيراً تابعاً. وقد أبرز الفصل أن كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة لا تعتمد على الجوانب الفنية والإدارية وحدها، بل تتأثر كذلك بمستوى الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، وجودة العلاقات المهنية، والاستقرار الوظيفي، والقدرة على معالجة الضغوط والنزاعات التنظيمية. وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة إلى اختبار مدى إسهام الخدمة الاجتماعية التنظيمية في تعزيز فاعلية الإدارة التنفيذية، وتحسين التنسيق والتعاون المؤسسي، ورفع جودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد والالتزام بالأهداف والجدول الزمنية للمشروعات. وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثاني، الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والعلاقات القائمة بينها.

الفصل الثانى

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، بهدف بناء أساس علمي يفسر طبيعة العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة عليها. ويعرض الفصل المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسية وأبعادها، مع الاستناد إلى نظرية النظم ونظرية الدعم التنظيمي المدرك لتفسير كيفية تأثير الممارسات الاجتماعية والتنظيمية في بيئة العمل والأداء التنفيذي ونتائج المشاريع. كما يستعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، ويحلل أهم نتائجها واتجاهاتها، وصولاً إلى تحديد أوجه الاستفادة منها وبيان الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الإطار النظري للدراسة:

تعمل المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية في بيئة تنظيمية تتسم بتعدد المتطلبات، وارتفاع مستوى المسؤولية، والحاجة المستمرة إلى التنسيق بين الجهات الحكومية والإدارة التنفيذية و فرق العمل والمستفيدين. ولذلك، فإن نجاح هذه المؤسسات في تنفيذ المشاريع الحكومية لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية والفنية، بل يرتبط كذلك بقدرتها على إدارة مواردها البشرية، وتحسين العلاقات المهنية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة.

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المشاريع الحكومية مفهوم متعدد الأبعاد، فلا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما يشمل جودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية، ورضا أصحاب المصلحة، والقدرة على الاستفادة من نتائج المشروع مستقبلاً، (Volden & Welde, 2022).

أولاً: الخدمة الاجتماعية التنظيمية

تشير الخدمة الاجتماعية التنظيمية إلى مجموعة الممارسات المهنية والبرامج المؤسسية التي تهدف إلى مساعدة العاملين على التوافق مع بيئة العمل، ومواجهة المشكلات والضغوط المهنية والاجتماعية التي قد تؤثر في أدائهم واستقرارهم الوظيفي. وهي تمثل امتداداً لممارسة الخدمة الاجتماعية داخل بيئة العمل، إذ تهتم بالعلاقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل والأهداف التنظيمية.

ولا تقتصر الخدمة الاجتماعية التنظيمية على تقديم المساعدة للعاملين عند حدوث المشكلات، بل تشمل أدواراً وقائية وتنموية، مثل التعرف المبكر إلى مصادر الضغط، وتحسين الاتصال بين العاملين والإدارة، والمشاركة في حل النزاعات، وتعزيز التعاون، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، والمساهمة

في تطوير بيئة عمل أكثر استقراراً. وقد أظهرت الدراسات أن بيئة العمل الاجتماعية وجودة العلاقات بين الموظفين ترتبطان بمستوى الرفاه المهني والقدرة على الاندماج والاستمرار في العمل؛ مما يؤكد أن البعد الاجتماعي يمثل عنصراً مهماً في فاعلية المؤسسات وليس جانباً ثانوياً فيها (Törnroos et al., 2017).

وفي المؤسسات المنفذة للمشاريع الحكومية، تزداد الحاجة إلى هذه الممارسات بسبب ما قد يتعرض له العاملون من ضغط ناتج عن الالتزام بالمواعيد التعاقدية، وتغير متطلبات المشروع، وتعدد الجهات المشرفة، وارتفاع معايير الجودة والرقابة. وقد تؤدي هذه الظروف، عند غياب الدعم المؤسسي، إلى ضعف الرضا الوظيفي، وزيادة النزاعات، وتراجع التعاون، وارتفاع الغياب أو الانسحاب الوظيفي. ومن ثم يمكن للخدمة الاجتماعية التنظيمية أن تسهم في المحافظة على استقرار القوى العاملة، وتحسين العلاقات المهنية، والحد من أثر الضغوط في أداء فرق المشاريع.

ويمكن تحديد أهم أبعاد الخدمة الاجتماعية التنظيمية في الدراسة الحالية في الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، وإدارة العلاقات المهنية، والمساهمة في تسوية النزاعات التنظيمية، وتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي، والمساعدة في التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل والمشاريع. وتمثل هذه الأبعاد ممارسات مترابطة تهدف في مجموعها إلى بناء بيئة عمل تساعد الموظفين على أداء أدوارهم بفاعلية.

ثانياً: دعم الإدارة التنفيذية

تمثل الإدارة التنفيذية المستوى المسؤول عن تحويل السياسات والخطط والاتفاقيات إلى قرارات وإجراءات ومهام تشغيلية قابلة للتنفيذ. وتشمل مسؤولياتها توزيع الموارد، وتوجيه فرق العمل، والتنسيق بين الإدارات، ومتابعة مؤشرات الأداء، ومعالجة المعوقات، وضمان التزام المشروع بمتطلباته الفنية والتنظيمية. ولذلك فإن نجاح المشاريع الحكومية يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية هذا المستوى الإداري وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ويقصد بدعم الإدارة التنفيذية في هذه الدراسة تهيئة الظروف التنظيمية والبشرية التي تساعد القيادات التنفيذية على أداء مسؤولياتها بكفاءة. ويشمل ذلك توفير المعلومات، وتحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز تعاون العاملين، وتقليل النزاعات والمشكلات السلوكية، ورفع مستوى الالتزام بالتوجيهات والقرارات، ودعم الإدارة في التعامل مع الضغوط اليومية التي تواجه فرق المشاريع.

ولا يتحقق دعم الإدارة التنفيذية من خلال الصلاحيات الرسمية وحدها، بل يتطلب وجود مناخ تنظيمي يشعر فيه العاملون بالتقدير والعدالة والمساندة. فعندما يدرك الموظفون أن المؤسسة تهتم

بسلامتهم ورفاههم وتقدر مساهماتهم، تزداد مستويات التزامهم وتعاونهم واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها. كما يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بتحسين الأداء والرضا الوظيفي والالتزام، وانخفاض الانسحاب والغياب الوظيفي.

(Eisenberger et al., 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002).

ومن هذا المنطلق، يمكن للخدمة الاجتماعية التنظيمية أن تدعم الإدارة التنفيذية بصورة غير مباشرة؛ لأنها تساعد على معالجة المشكلات البشرية والتنظيمية التي قد تستهلك وقت الإدارة وتحد من قدرتها على التركيز في القرارات التنفيذية. فخفض النزاعات، وتحسين التواصل، ودعم العاملين نفسيًا واجتماعيًا، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، كلها عوامل تتيح للإدارة توجيه جهودها نحو التخطيط والمتابعة وحل المعوقات المرتبطة بالمشروع.

ثالثًا: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

تشير كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المشروع باستخدام الموارد المتاحة بصورة رشيدة، مع الالتزام بالجدول الزمني، والمحافظة على جودة المخرجات، والاستجابة للمعوقات والتغيرات التي تظهر أثناء التنفيذ. ولا تعني الكفاءة تقليل التكلفة فقط، بل تشمل تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة والنتائج المتوقعة.

وتتميز المشاريع الحكومية بوجود عدد كبير من أصحاب المصلحة، وارتباطها بأنظمة ومعايير رقابية وتعاقدية، وسعيها إلى تحقيق قيمة عامة تتجاوز المصالح المالية للمؤسسة المنفذة. ولذلك فإن تقييم نجاحها ينبغي أن يشمل النتائج التشغيلية والمؤسسية والتنموية، وليس مجرد تسليم المشروع في موعده أو ضمن ميزانيته. وقد أكد (Volden and Welde, 2022) أن تقييم المشاريع العامة يتطلب إطارًا متعدد الأبعاد يراعي الكفاءة والفاعلية والاستدامة والآثار طويلة المدى.

وتتحدد كفاءة التنفيذ في الدراسة الحالية من خلال عدد من المؤشرات، أهمها الالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة الأعمال المنفذة، وسرعة معالجة المعوقات، ومستوى التنسيق بين فرق المشروع، ومدى تحقيق الأهداف المخططة. وتتأثر هذه المؤشرات بالعوامل الفنية والإدارية، ولكنها تتأثر أيضًا بالعلاقات بين العاملين، ومستوى تعاونهم، ووضوح الاتصال، واستقرار فرق العمل، وقدرة الإدارة على التعامل مع الضغوط والمشكلات اليومية.

فعلى سبيل المثال، قد يؤدي النزاع المستمر بين فرق المشروع إلى تأخر تبادل المعلومات، وإعادة تنفيذ بعض الأعمال، وبطء اتخاذ القرار. كما قد يؤدي الضغط الوظيفي الشديد إلى ارتفاع الأخطاء أو الغياب أو دوران العاملين، وهو ما ينعكس على الوقت والتكلفة والجودة. وفي المقابل،

تساعد بيئة العمل الداعمة على تعزيز المشاركة والتعاون وسرعة الاستجابة للمشكلات، ومن ثم رفع كفاءة التنفيذ.

رابعاً: العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية

تقوم العلاقة بين المتغيرين على أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تعالج عددًا من العوامل البشرية التي تؤثر مباشرة في قدرة الإدارة التنفيذية على أداء مهامها. فعندما تسهم هذه الخدمة في تحسين العلاقات بين العاملين، وتقديم الدعم لهم، وحل النزاعات، فإنها تقلل من المشكلات التي تعطل العمل أو تتطلب تدخلاً إدارياً مستمراً.

كما تساعد الخدمة الاجتماعية التنظيمية على نقل احتياجات العاملين ومشكلاتهم إلى الإدارة بطريقة منظمة، وتوفير للإدارة فهماً أوضح للظروف الاجتماعية والنفسية المؤثرة في السلوك الوظيفي. ويتيح ذلك للقيادات اتخاذ قرارات أكثر واقعية، وتحسين توزيع العمل، واختيار أساليب التحفيز والتواصل الملائمة. وبذلك تصبح الخدمة الاجتماعية التنظيمية حلقة وصل بين العاملين والإدارة، وتسهم في تعزيز الثقة والتفاعل المتبادل.

وتشير أدبيات الدعم التنظيمي إلى أن العاملين يستجيبون بصورة إيجابية عندما يشعرون بأن المؤسسة تهتم بهم وتقدر جهودهم؛ إذ يتولد لديهم قدر أعلى من الالتزام والتعاون والسلوكيات الداعمة للمنظمة، (Eisenberger et al., 2020). ومن ثم، يمكن اعتبار برامج الخدمة الاجتماعية إحدى الصور العملية التي تعبر بها المؤسسة عن اهتمامها بالعاملين، وهو ما يعزز تقبلهم لقرارات الإدارة التنفيذية واستعدادهم للمشاركة في تحقيق أهداف المشاريع.

خامساً: العلاقة بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

يؤثر دعم الإدارة التنفيذية في كفاءة المشاريع من خلال تحسين جودة القرارات، وسرعة معالجة المشكلات، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات وفرق التنفيذ. فكلما امتلكت الإدارة بيئة تنظيمية مستقرة ومعلومات واضحة وعاملين ملتزمين، أصبحت أكثر قدرة على إدارة الوقت والموارد ومتابعة الأداء والاستجابة للتغيرات.

كما أن تعاون العاملين مع الإدارة يسهم في تنفيذ القرارات بصورة أسرع، ويقلل مقاومة التغيير، ويساعد على اكتشاف المشكلات مبكراً. أما ضعف الثقة أو الاتصال، فقد يؤدي إلى تأخر نقل المعلومات، وتضارب المهام، واتخاذ قرارات غير مكتملة، ومن ثم تراجع كفاءة المشروع. ولهذا فإن الكفاءة الفنية للإدارة تحتاج إلى دعم تنظيمي وبشري حتى تتحول إلى نتائج فعلية على مستوى المشروع.

وتتفق هذه الرؤية مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع العامة التي تؤكد أن النجاح لا ينتج عن الأدوات والإجراءات الفنية وحدها، وإنما يتطلب قدرات إدارية وتنظيمية واجتماعية متكاملة. فالتنسيق، والقيادة، وإدارة العلاقات، والتعلم المؤسسي، تعد جميعها عناصر مهمة لتحقيق نتائج أفضل في المشاريع العامة، (Volden & Welde, 2022).

سادساً: العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

يمكن أن تؤثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية مباشرة في كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تحسين استقرار فرق العمل، وتقليل النزاعات والغياب، ودعم قدرة الموظفين على التعامل مع الضغوط. فعندما تتوفر للعاملين المساندة المناسبة، يصبحون أكثر قدرة على التركيز في المهام، والتعاون مع زملائهم، والالتزام بمتطلبات العمل.

كما يمكن أن يكون تأثيرها غير مباشر من خلال دعم الإدارة التنفيذية؛ إذ تؤدي برامج الدعم الاجتماعي والتنظيمي إلى تحسين المناخ الداخلي، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات وتوجيه فرق العمل ومتابعة التنفيذ بكفاءة. وبناءً عليه، يُفترض أن دعم الإدارة التنفيذية يمثل حلقة وسيطة تنتقل من خلالها آثار الخدمة الاجتماعية التنظيمية إلى نتائج المشاريع.

وتتمثل العلاقة المقترحة في أن تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية يؤدي إلى تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يعزز قدرة الإدارة التنفيذية على التنسيق واتخاذ القرار وإدارة فرق العمل، ثم ينعكس ذلك على الالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة الموارد، وجودة التنفيذ، وسرعة معالجة المعوقات. ومن هنا تنظر الدراسة إلى المتغيرات الثلاثة باعتبارها أجزاء مترابطة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية.

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 برافاهم المهني والاجتماعي.

أولاً: نظرية النظم Systems Theory

تعدّ نظرية النظم من أكثر المنطلقات النظرية ملاءمة 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).

وفي ضوء الدراسة الحالية، يمكن النظر إلى الخدمة الاجتماعية التنظيمية باعتبارها أحد الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، التي تتفاعل مع الإدارة التنفيذية و فرق المشاريع والإدارات المساندة. فهي تسهم في اكتشاف المشكلات التنظيمية والاجتماعية، ودعم العاملين، وتقليل النزاعات، وتحسين تدفق الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. ويؤدي هذا الدور إلى تعزيز الترابط بين مكونات المؤسسة، وتمكين الإدارة التنفيذية من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ومواجهة المعوقات بصورة أسرع، والمحافظة على استقرار فرق العمل. ومن ثم تفترض الدراسة، استناداً إلى نظرية النظم، أن تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية هو نتيجة لتفاعل متكامل بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية، والموارد البشرية والتنظيمية المتاحة داخل المؤسسة، وليس نتيجة لعامل منفرد. ويتوافق ذلك مع نموذج الدراسة الذي يعامل دعم الإدارة التنفيذية بوصفه متغيراً وسيطاً بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة التنفيذ.

ثانياً: نظرية الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support

تفترض نظرية الدعم التنظيمي المدرك أن العاملين يكونون تصورات عامة حول مدى تقدير المؤسسة لإسهاماتهم واهتمامها برافاهم واحتياجاتهم المهنية والاجتماعية. وكلما شعر الموظفون بأن المؤسسة تعاملهم بعدالة، وتوفر لهم المساندة، وتقدر جهودهم، ارتفع مستوى التزامهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي واستعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها. كما يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بتحسين الأداء، وتعزيز الانتماء والاندماج الوظيفي، وانخفاض سلوكيات الانسحاب والغياب ودوران العمل، وهو ما يجعل هذه النظرية مناسبة لتفسير أثر الممارسات الداعمة في سلوك العاملين ونتائج المؤسسة. (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017).

وفي سياق الدراسة الحالية، تمثل الخدمة الاجتماعية التنظيمية إحدى الآليات العملية التي تُظهر من خلالها المؤسسة اهتمامها بالعاملين؛ وذلك من خلال تقديم الدعم النفسي والاجتماعي، والمساعدة في معالجة الضغوط، وتحسين العلاقات المهنية، والتدخل في حل النزاعات، وتعزيز الرضا

والاستقرار الوظيفي. ومن المتوقع أن تؤدي هذه الممارسات إلى رفع إدراك العاملين للدعم التنظيمي، بما يعزز تعاونهم مع الإدارة التنفيذية، والتزامهم بالتوجيهات، واستعدادهم للمشاركة في حل مشكلات المشروع. كما أن وجود بيئة يشعر فيها العاملون بالدعم والتقدير يخفف الأعباء السلوكية والتنظيمية الواقعة على الإدارة التنفيذية، ويمكنها من التركيز على التخطيط والتنسيق والمتابعة واتخاذ القرار؛ الأمر الذي ينعكس في النهاية على الالتزام بالجدول الزمني، وجودة التنفيذ، وكفاءة استخدام الموارد، وسرعة معالجة المعوقات في المشاريع الحكومية، (Eisenberger et al., 2020; Chen et al., 2020).

التكامل بين الأطر النظرية ومتغيرات الدراسة

يتحقق التكامل بين الأطر النظرية ومتغيرات الدراسة من خلال توظيف نظرية النظم ونظرية الدعم التنظيمي المدرك لتفسير العلاقات المتبادلة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. فوفقاً لنظرية النظم، تُعد المؤسسة منظومة متكاملة تتفاعل داخلها العناصر البشرية والإدارية والتنظيمية، ويؤثر أي تحسين أو خلل في أحد هذه العناصر في أداء بقية المكونات. ومن هذا المنظور، تمثل الخدمة الاجتماعية التنظيمية نظاماً فرعياً يضطلع بدعم العاملين، وتحسين العلاقات المهنية، ومعالجة النزاعات والضغوط، بما يعزز التوازن الداخلي للمؤسسة ويدعم قدرة الإدارة التنفيذية على التنسيق واتخاذ القرار ومتابعة العمل. وينعكس هذا التكامل في النهاية على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية من حيث الالتزام بالوقت، وجودة التنفيذ، وكفاءة استخدام الموارد، وسرعة معالجة المعوقات، (von Bertalanffy, 1969; Drack & Pouveau, 2015).

أما نظرية الدعم التنظيمي المدرك، فتفسر الجانب السلوكي والنفسي في العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ تفترض أن شعور العاملين باهتمام المؤسسة برافاهم وتقديرها لإسهاماتهم يؤدي إلى زيادة التزامهم ورضاهم وتعاونهم مع الإدارة. وبناءً على ذلك، تُعد ممارسات الخدمة الاجتماعية التنظيمية من أبرز المؤشرات التي تعكس اهتمام المؤسسة بالعاملين، من خلال توفير الدعم النفسي والاجتماعي، والمساعدة في حل المشكلات المهنية، وتعزيز الاستقرار الوظيفي. ويسهم هذا الإدراك الإيجابي للدعم في رفع مستوى التزام العاملين بالتوجيهات التنفيذية، وتحسين التعاون بين فرق العمل والإدارة، وتقليل السلوكيات التي قد تعطل تنفيذ المشاريع، وهو ما يعزز فاعلية الإدارة التنفيذية ويرفع كفاءة التنفيذ، (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2020).

وبذلك تتكامل النظريتان في تفسير النموذج المقترح للدراسة؛ إذ تقدم نظرية النظم تفسيراً شمولياً للعلاقات البنائية والتفاعلية بين المتغيرات، في حين تقدم نظرية الدعم التنظيمي المدرك تفسيراً سلوكياً للكيفية التي تتحول بها ممارسات الدعم الاجتماعي والتنظيمي إلى التزام وتعاون وأداء أفضل. وعليه، تمثل الخدمة الاجتماعية التنظيمية المتغير المستقل الذي يؤثر في البيئة البشرية والتنظيمية، بينما يؤدي

دعم الإدارة التنفيذية دور المتغير الوسيط الذي تنقل من خلاله آثار هذا الدعم إلى كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية بوصفها المتغير التابع. ويشير هذا التكامل إلى أن أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية قد يكون مباشرًا في كفاءة التنفيذ، كما قد يكون غير مباشر من خلال تعزيز قدرات الإدارة التنفيذية وتهيئة بيئة أكثر استقرارًا وتعاونًا داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة:

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.

بينما حللت 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 فهماً متكاملًا للأبعاد الاجتماعية والتنظيمية والإدارية التي تحيط بعملية التنفيذ داخل المؤسسات العامة.

في حين ركزت دراسة (Park & Kim, 2024) على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاندماج الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو المستفيد 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 إيجابياً 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 ٢٠٠ 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 تأثيراً 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 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 فحصاً منهجياً واسعاً 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 دعماً قيادياً واضحاً، واتصالاً فعالاً، 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، والحواجز 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 عدداً من التدخلات كان فعالاً في تحسين القدرة على العمل، والرفاه، والصحة العامة، والأداء، والرضا الوظيفي، وفي تقليل بعض الضغوط والاحتراق والغياب، إلا أن هذه

الآثار كانت غالباً 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.

كما 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 موظفاً من أعضاء هيئة التدريس وموظفي الدعم، مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وكشفت النتائج أن الاندماج في العمل كان أكثر تأثيراً 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 تفصيلاً 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، بدلاً 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 إطاراً أكثر تعدداً للأبعاد يسمح بفهم الفروق الدقيقة في نتائج هذه المشاريع.

وأوضحت الدراسة أن التقييم اللاحق باستخدام إطار معياري متعدد الجوانب يوفر أساساً 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 نجاحاً تشغيلياً أو مؤسسياً أو مجتمعياً بدرجات متفاوتة، ولا يمكن اختزاله في الالتزام بالميزانية أو الجدول الزمني فقط.

استعرضت دراسة (Eisenberger et al., 2020) الأسس النظرية والتطبيقية لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك، موضحة أن العاملين يطورون تصوراً عاماً حول مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاههم. 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 أيضاً بجودة البنية التنظيمية وقدرة الجهة على إدارة التكامل المؤسسي بين الوظائف والعمليات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أسهمت الدراسات السابقة في بناء الأساس العلمي والمنهجي للدراسة الحالية، من خلال توضيح المفاهيم المرتبطة بالدعم التنظيمي، وبيئة العمل، ورفاه العاملين، وكفاءة إدارة المشاريع العامة، والعوامل المؤثرة في نجاحها. فقد ساعدت الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك في تفسير العلاقة بين اهتمام المؤسسة بالعاملين وبين مستويات الالتزام والرضا والأداء والتعاون، وهو ما دعم اختيار الخدمة الاجتماعية التنظيمية بوصفها مدخلاً مؤسسياً يمكن أن يسهم في تحسين أوضاع العاملين وتعزيز تفاعلهم الإيجابي مع الإدارة التنفيذية. كما أفادت الدراسات المتعلقة ببيئة العمل والتدخلات المؤسسية في تحديد أبعاد المتغير المستقل، مثل الدعم النفسي والاجتماعي، وتحسين العلاقات المهنية، ومعالجة الضغوط والنزاعات، وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

كذلك أسهمت الدراسات الخاصة بالمشاريع الحكومية والعامة في توسيع مفهوم كفاءة التنفيذ، بحيث لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة، بل يشمل جودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، والتنسيق، والقدرة على معالجة المعوقات، وتحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية. وقد دعمت هذه الدراسات بناء المتغير التابع ومؤشراته، كما أبرزت أهمية العوامل الإدارية والتنظيمية والاجتماعية إلى جانب العوامل الفنية في نجاح المشاريع. واستفادت الدراسة الحالية أيضاً من النتائج التي أكدت أهمية القيادة، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والتكامل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا، في تفسير دور الإدارة التنفيذية بوصفها حلقة وسيطة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

وعلى المستوى المنهجي، ساعدت الدراسات السابقة في توجيه الدراسة نحو استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، وتصميم استبانة تقيس العلاقات بين المتغيرات، والاستفادة من المؤشرات التي سبق استخدامها في قياس الدعم التنظيمي، والرفاه الوظيفي، والتعاون، وكفاءة الأداء. كما أسهمت في تحديد الفجوة البحثية وصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها، ولا سيما الفرضية المتعلقة بالدور الوسيط لدعم الإدارة التنفيذية في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. وبذلك لم تقتصر الاستفادة من الدراسات السابقة على عرض نتائجها، بل امتدت إلى توظيفها في بناء النموذج المفاهيمي، وتحديد الأبعاد، واختيار المنهج، وتفسير العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين ثلاثة متغيرات مترابطة في نموذج واحد، هي: الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. ففي حين ركزت معظم الدراسات السابقة على الدعم التنظيمي أو رفاه العاملين أو نجاح المشاريع بصورة منفصلة، تسعى هذه الدراسة إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات الخدمة الاجتماعية داخل المؤسسة أن تنتقل آثارها إلى مستوى تنفيذ المشاريع، من خلال تعزيز قدرة الإدارة التنفيذية وتحسين البيئة التنظيمية المحيطة بها.

كما تتميز الدراسة بإدخال دعم الإدارة التنفيذية بوصفه متغيراً وسيطاً، وهو ما يمنحها بعداً تفسيرياً أعمق من الدراسات التي اكتفت بقياس العلاقات المباشرة بين الدعم التنظيمي والأداء. فهي لا تبحث فقط فيما إذا كانت الخدمة الاجتماعية التنظيمية تؤثر في كفاءة التنفيذ، بل تحاول الكشف عن الآلية التي يحدث من خلالها هذا التأثير، والمتمثلة في تحسين التنسيق، وبيئة اتخاذ القرار، والتعاون المؤسسي، والالتزام بالتوجيهات، وتقليل المشكلات التنظيمية والسلوكية المؤثرة في العمل.

وتنفرد الدراسة كذلك بسياقها التطبيقي، إذ تركز على المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويجمع هذا السياق بين متطلبات الكفاءة والمرونة في القطاع الخاص، وبين ضوابط الرقابة والمساءلة والالتزام المرتبطة بالمشاريع الحكومية، وهو سياق لم يحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة التي تناولت غالباً المؤسسات العامة، أو قطاعات التعليم والصحة والرياضة، أو مشاريع نظم المعلومات.

وتتميز الدراسة أيضاً بإبراز الخدمة الاجتماعية التنظيمية بوصفها مورداً تنظيمياً واستراتيجياً، وليس مجرد نشاط مساعد أو خدمة موجهة لمعالجة المشكلات الفردية. فهي تنظر إليها باعتبارها أداة يمكن أن تسهم في دعم الاستقرار الوظيفي، وتعزيز العلاقات المهنية، وتقليل الضغوط والنزاعات،

وتمكن الإدارة التنفيذية من التركيز على مهام التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. ومن ثم تقدم الدراسة إضافة علمية وتطبيقية يمكن أن تساعد المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية على تطوير برامج دعم اجتماعي وتنظيمي أكثر ارتباطاً بالأداء التنفيذي ونتائج المشاريع.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، من خلال عرض مفهوم الخدمة الاجتماعية التنظيمية وأدوارها في دعم العاملين وتحسين العلاقات المهنية ومعالجة الضغوط والنزاعات داخل بيئة العمل، إلى جانب توضيح طبيعة دعم الإدارة التنفيذية ومؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. كما استند الفصل إلى نظرية النظم ونظرية الدعم التنظيمي المدرك لتفسير العلاقات بين المتغيرات، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها أن تسهم الخدمة الاجتماعية التنظيمية في تعزيز فاعلية الإدارة التنفيذية، بما ينعكس على جودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد والالتزام بأهداف المشاريع. كذلك أظهر تحليل الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بالعوامل التنظيمية والإنسانية المؤثرة في الأداء، مع استمرار محدودية الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات في سياق المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية. وبناءً على ذلك، أسهم الفصل في تحديد الفجوة البحثية وتدعيم النموذج المفاهيمي للدراسة، تمهيداً للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول المنهجية والإجراءات الميدانية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الثالث

منهجية البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. ويعرض الفصل المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وآلية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب توضيح معيار تصحيح الاستجابات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتأتي هذه الإجراءات بما يضمن تنظيم العمل الميداني ورفع مستوى الدقة والموضوعية في قياس متغيرات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات والتأثيرات القائمة بينها، بما يمهد لعرض النتائج وتحليلها في الفصل اللاحق.

المنهجية وطرق البحث:

نظراً 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 أسئلتها 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 نظرياً وتطبيقياً.

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 إحصائياً، 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، فتم تحديده 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.

وتم الحصول على عدد ٥٦ استبانة صالحة للتحليل، وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (١): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (ن = ٥٦)

م	المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	٤٢	٧٥.٠
		أنثى	١٤	٢٥.٠
		المجموع	٥٦	١٠٠.٠
٢	العمر	أقل من ٢٥	١	١.٨
		٢٥-٣٤	٢٥	٤٤.٦
		٣٥-٤٤	٢١	٣٧.٥
		٤٥ فأكثر	٩	١٦.١
		المجموع	٥٦	١٠٠.٠
٣	المؤهل العلمي	دبلوم	٢	٣.٦
		ثانوي	٩	١٦.١
		بكالوريوس	٣٨	٦٧.٩
		ماجستير	٧	١٢.٥
		دكتوراه	٠	٠.٠
		المجموع	٥٦	١٠٠.٠
٤	سنوات الخبرة	أقل من ٣	٨	١٤.٣
		٣-٧	١٣	٢٣.٢
		٨-١٢	١١	١٩.٦
		أكثر من ١٢	٢٤	٤٢.٩
		المجموع	٥٦	١٠٠.٠
٥	المسمى الوظيفي	موظف	٣٧	٦٦.١
		مشرف	٨	١٤.٣
		رئيس قسم	٦	١٠.٧
		إدارة عليا	٥	٨.٩
		المجموع	٥٦	١٠٠.٠

يتضح من توزيع أفراد العينة في الجدول رقم (١)، البالغ عددهم 56 مشاركاً، أن الذكور شكّلوا النسبة الأكبر بواقع 42 مشاركاً بنسبة ٧٥%، مقابل 14 مشاركة بنسبة ٢٥% من الإناث. أما من حيث العمر، فقد تركّزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية من 25 إلى ٣٤ عاماً بنسبة 44.6%، تلتها فئة 35 إلى ٤٤ عاماً بنسبة 37.5%، ثم فئة 45 عاماً فأكثر بنسبة 16.1%، في حين كانت فئة أقل من ٢٥ عاماً الأقل تمثيلاً بنسبة 1.8%. وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد كان معظم أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 67.9%، يليهم حملة الثانوية بنسبة 16.1%، ثم الماجستير بنسبة 12.5%، والدبلوم بنسبة 3.6%، ولم تضم العينة أي مشارك من حملة الدكتوراه. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر لديها خبرة تزيد على 12 عاماً بنسبة 42.9%، وهو ما يشير إلى أن جانباً كبيراً من أفراد العينة يتمتع بخبرة مهنية طويلة، تلتها فئة الخبرة من 3 إلى ٧ سنوات بنسبة 23.2%، ثم من 8 إلى ١٢ سنة بنسبة 19.6%، وأخيراً أقل من ٣ سنوات بنسبة 14.3%. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكّل الموظفون النسبة الأكبر بنسبة 66.1%، يليهم المشرفون بنسبة 14.3%، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 10.7%، وأفراد الإدارة العليا بنسبة 8.9%. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج تنوعاً مناسباً في خصائص العينة، مع غلبة المشاركين من حملة البكالوريوس، وذوي الخبرة الطويلة، والموظفين العاملين في المستويات التنفيذية، بما يدعم ملاءمة العينة لطبيعة الدراسة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات؛ لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي المستخدم في الدراسة، وقدرتها على جمع استجابات عدد مناسب من العاملين في المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة على المشاريع الحكومية. وتم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالخدمة الاجتماعية التنظيمية، والدعم التنظيمي، والإدارة التنفيذية، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، بما يضمن ارتباط عباراتها بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ اشتمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. أما القسم الثاني فقد تضمن العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية؛ تناول المحور الأول الخدمة الاجتماعية التنظيمية من خلال قياس الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، وتحسين العلاقات المهنية، والمساهمة في معالجة النزاعات والضغوط، وتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي. وتناول المحور الثاني دعم الإدارة التنفيذية من خلال قياس تحسين بيئة اتخاذ القرار، والتنسيق بين الإدارات، والتعاون المؤسسي، والالتزام بالتوجيهات التنفيذية، ودعم إدارة فرق العمل. بينما تناول

المحور الثالث كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية من خلال قياس الالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة التنفيذ، وسرعة معالجة المعوقات، والتنسيق بين فرق المشروع، وتحقيق الأهداف المخططة.

وقد صيغت عبارات الاستبانة بصورة واضحة ومباشرة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة، وفق البدائل الآتية: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وأعطيت لها الدرجات من خمس إلى درجة واحدة على الترتيب. ويسمح هذا المقياس بتحويل استجابات المشاركين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يساعد في تحديد مستوى متغيرات الدراسة واختبار العلاقات والتأثيرات القائمة بينها.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس المفاهيم والمتغيرات التي أعدت لقياسها بصورة دقيقة، وقد جرى التحقق من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وذلك بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات الإدارة، والخدمة الاجتماعية، وإدارة المشاريع، والبحث العلمي والإحصاء. وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها إلى المحاور التي وضعت ضمنها، وملاءمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها، إلى جانب إبداء الملاحظات بشأن الحذف أو الإضافة أو التعديل.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة على الاستبانة، حيث أعيدت صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً، وحذفت أو دمجت العبارات المتقاربة في المعنى، وعدلت بعض المصطلحات بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية والفئات المستهدفة بالدراسة. وبعد إجراء هذه التعديلات، ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية، بما يعزز ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة ويشير إلى تمتعها بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

كما يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي بعد تطبيق الاستبانة، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة. وتعد العبارات صادقة إحصائياً عندما تكون معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مناسب، مما يدل على اتساق العبارات مع محاورها وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة. ويُعرض ذلك تفصيلياً في جدول معاملات صدق الاتساق الداخلي بعد إدراج النتائج الإحصائية الفعلية للدراسة.

جدول (٢): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة (ن = ٥٦)

المحور الأول:		المحور الثاني:		المحور الثالث:	
الخدمة الاجتماعية التنظيمية		دعم الإدارة التنفيذية		كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٨٦٤**	٩	٠.٩٠٩**	١٧	٠.٩٢٣**
٢	٠.٨٣٥**	١٠	٠.٩١٤**	١٨	٠.٨٧٦**
٣	٠.٨٥٩**	١١	٠.٨٧٠**	١٩	٠.٩٤٤**
٤	٠.٨٨٣**	١٢	٠.٨٧٥**	٢٠	٠.٩٥٤**
٥	٠.٨٧٩**	١٣	٠.٨٢٨**	٢١	٠.٨٤٥**
٦	٠.٩٠٢**	١٤	٠.٨٧٠**	٢٢	٠.٩٢٣**
٧	٠.٩٣٧**	١٥	٠.٩٥٠**	٢٣	٠.٩٠١**
٨	٠.٨٧٠**	١٦	٠.٨٦٠**	٢٤	٠.٨٨٨**
				٢٥	٠.٩٠٢**

٠.٠١ عند دال

٠.٠٥ عند دال

يتضح من جدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت مرتفعة وموجبة، كما كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى تمتع عبارات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. فقد تراوحت معاملات الارتباط في محور الخدمة الاجتماعية التنظيمية بين 0.835 و ٠.٩٣٧، وتراوحت في محور دعم الإدارة التنفيذية بين 0.828 و ٠.٩٥٠، بينما تراوحت في محور كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية بين 0.845 و ٠.٩٥٤. وتدل هذه القيم على وجود ارتباط قوي بين كل عبارة والمحور الذي تقيسه، بما يؤكد أن العبارات منسجمة مع أبعاد الدراسة وقادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة مناسبة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، وأن جميع العبارات صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

ثبات الاستبانة (Reliability):

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث يُعتبر المقياس مستقرًا إذا كان معامل الثبات أكبر من ٠.٧، وهو الحد المقبول عمومًا في الدراسات الاجتماعية. وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (٣): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل (ن = ٥٦)

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية	٨	٠.٩٥٧
المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية	٨	٠.٩٥٨
المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية	٩	٠.٩٧٢
الأداة ككل	٢٥	٠.٩٨٢

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة جدًا لجميع محاور الاستبانة وللأداة ككل؛ إذ بلغ معامل الثبات لمحور الخدمة الاجتماعية التنظيمية (0.957)، ولمحور دعم الإدارة التنفيذية (0.958)، وبينما بلغ لمحور كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية (0.972). كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة المكونة من ٢٥ عبارة (٠.٩٨٢). وتشير هذه القيم، التي تجاوزت جميعها الحد المقبول إحصائيًا، إلى وجود مستوى عالٍ جدًا من الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور، وإلى أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات والموثوقية. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الاطمئنان.

معييار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود (٥ - ١ = ٤) على عدد خلايا المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٤): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الاهمية
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠% إلى أقل من ٣٦%	منخفضة جدا
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق	من ٣٦% إلى أقل من ٥٢%	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	محايد	من ٥٢% إلى أقل من ٦٨%	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	موافق	من ٦٨% إلى أقل من ٨٤%	مرتفعة
من ٤.٢٠ إلى ٥	موافق بشدة	من ٨٤% إلى ١٠٠%	مرتفعة جدا

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات ومراجعتها والتأكد من اكتمال بياناتها، جرى ترميز استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ بهدف تنظيم البيانات وتحليلها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها. وقد أعطيت استجابات مقياس ليكرت الخماسي أوزاناً رقمية تبدأ من 1 للاستجابة «لا أوافق بشدة» وتنتهي بـ 5 للاستجابة «أوافق بشدة»، ثم أجريت المعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة. واستخدمت الدراسة الأدوات الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
٢. المتوسطات الحسابية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة، وترتيبها وفق درجة الموافقة.
٣. الانحرافات المعيارية؛ لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وتحديد درجة التجانس أو الاختلاف بين آرائهم.
٤. الوزن النسبي؛ لتوضيح المستوى النسبي لدرجة الموافقة على كل عبارة ومحور، وذلك من خلال تحويل المتوسط الحسابي إلى نسبة مئوية.
٥. معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال قياس ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك للكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وقوتها واتجاهها.
٦. معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات الاستبانة ودرجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور، إضافة إلى قياس ثبات الأداة ككل.
٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ لقياس أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية، وأثر كل من الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتحديد مقدار إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التغير في المتغير التابع.

٨. تحليل التباين المصاحب للانحدار (ANOVA)؛ للتحقق من الدلالة الإحصائية لنماذج الانحدار ومدى صلاحيتها لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 للحكم على دلالة النتائج؛ بحيث تعد النتيجة دالة إحصائيًا عندما تكون قيمة الدلالة الاحتمالية أقل من أو تساوي 0.05، وتعد عالية الدلالة عندما تكون أقل من أو تساوي 0.01. وقد أسهمت هذه المعالجات في وصف بيانات الدراسة بدقة، والتحقق من جودة الأداة، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات والتأثيرات بين متغيراتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة عليها. ويبدأ الفصل بتحليل استجابات المشاركين تجاه محاور الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، يلي ذلك اختبار العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة، والتحقق من الدور الوسيط لدعم الإدارة التنفيذية. كما يتضمن الفصل مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التطبيقية والبحثية التي يمكن أن تسهم في تفعيل الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

تحليل البيانات:

أولاً: محور الخدمة الاجتماعية التنظيمية

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات متغير الخدمة الاجتماعية التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى و الرتبة لمتغير المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية (ن = ٥٦)

م	المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
١	توفر المؤسسة دعماً نفسياً واجتماعياً للعاملين عند مواجهة ضغوط العمل.	٤.٠٠	١.١٣	موافق	٨٠.٠٠	مرتفعة	٥
٢	تهتم المؤسسة بمعالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على الأداء.	٤.٠٥	٠.٩٦	موافق	٨١.٠٠	مرتفعة	٢
٣	توجد آليات واضحة لتقديم المساندة للعاملين عند الأزمات المهنية.	٣.٩٦	٠.٩٩	موافق	٧٩.٢٠	مرتفعة	٧
٤	تسهم المؤسسة في تعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة المهنية للعاملين.	٤.٠٥	٠.٩٦	موافق	٨١.٠٠	مرتفعة	٢
٥	يتم التعامل مع النزاعات الداخلية بطريقة مهنية ومنظمة.	٤.٠٩	١.٠٠	موافق	٨١.٨٠	مرتفعة	١

م	المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	المرتبة
٦	توجد برامج أو ممارسات تهدف إلى رفع الرضا الوظيفي للعاملين.	٣.٩٨	١.٢٠	موافق	٧٩.٦٠	مرتفعة	٦
٧	يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم برفاههم المهني والاجتماعي.	٣.٧٧	١.١٩	موافق	٧٥.٤٠	مرتفعة	٨
٨	تسهم السياسات التنظيمية في تقليل الضغوط المرتبطة بتنفيذ المشاريع.	٤.٠٢	١.٠٧	موافق	٨٠.٤٠	مرتفعة	٤
	الدرجة الكلية	٣.٩٩	٠.٩٤	موافق	٧٩.٨٠	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مستوى الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.99، بانحراف معياري قدره 0.94، ووزن نسبي بلغ 79.80%، وكانت النتيجة العامة «موافق». ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تطبق ممارسات مناسبة لدعم العاملين نفسياً واجتماعياً، ومعالجة المشكلات التنظيمية، والحد من الضغوط المرتبطة بالعمل والمشروعات.

وجاءت العبارة «يتم التعامل مع النزاعات الداخلية بطريقة مهنية ومنظمة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 ووزن نسبي 81.80%، مما يدل على اهتمام المؤسسة بإدارة الخلافات الداخلية بأسلوب منظم يحافظ على استقرار بيئة العمل. وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة «تهتم المؤسسة بمعالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على الأداء» و«تسهم المؤسسة في تعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة المهنية للعاملين» بمتوسط حسابي 4.05 ووزن نسبي 81.00% لكل منهما، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدور المؤسسة في معالجة المشكلات وتحقيق قدر من التوازن المهني للعاملين.

في المقابل، جاءت العبارة «يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم برفاههم المهني والاجتماعي» في المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي 3.77 ووزن نسبي 75.40%. وقد يشير ذلك إلى أن ممارسات الدعم موجودة، إلا أن انعكاسها المباشر على شعور العاملين بالرفاه والاهتمام ما يزال أقل وضوحاً مقارنة ببقية الجوانب. كما جاءت العبارة المتعلقة بوجود آليات واضحة للمساندة عند الأزمات المهنية في المرتبة السابعة بمتوسط 3.96، مما يبرز أهمية تعزيز وضوح هذه الآليات والتعريف بها بين العاملين. وبوجه عام، تؤكد النتائج أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية مطبقة بدرجة مرتفعة، مع وجود حاجة إلى تطوير البرامج الموجهة لرفاه العاملين وزيادة وضوح قنوات المساندة والدعم المهني.

ثانيا: محور دعم الإدارة التنفيذية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى و الرتبة

لمتغير المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية (ن = ٥٦)

م	المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
٩	توفر الإدارة التنفيذية بيئة عمل داعمة تساعد على إنجاز المهام بكفاءة.	٤.١٣	١.٠٦	موافق	٨٢.٦٠	مرتفعة	٨
١٠	تتسم الإدارة التنفيذية بالقدرة على التنسيق بين الأقسام المختلفة.	٤.٢٥	٠.٧٧	موافق بشدة	٨٥.٠٠	مرتفعة جدا	٥
١١	تسهم الإدارة التنفيذية في حل المشكلات التشغيلية بسرعة وفعالية.	٤.٢٩	٠.٧٨	موافق بشدة	٨٥.٨٠	مرتفعة جدا	٣
١٢	تتميز الإدارة التنفيذية بوضوح القرارات والتوجيهات أثناء تنفيذ المشاريع.	٤.٢٠	٠.٧٢	موافق بشدة	٨٤.٠٠	مرتفعة جدا	٧
١٣	تدعم الإدارة التنفيذية فرق العمل في مواجهة تحديات التنفيذ.	٤.٣٤	٠.٨٤	موافق بشدة	٨٦.٨٠	مرتفعة جدا	١
١٤	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التنفيذية والموظفين.	٤.٢٩	٠.٩٣	موافق بشدة	٨٥.٨٠	مرتفعة جدا	٣
١٥	تسهم الإدارة التنفيذية في تعزيز التعاون بين فرق المشروع المختلفة.	٤.٣٠	٠.٨٥	موافق بشدة	٨٦.٠٠	مرتفعة جدا	٢
١٦	تتميز الإدارة التنفيذية بالمرونة في التعامل مع التغيرات أثناء تنفيذ المشاريع.	٤.٢٣	٠.٨٥	موافق بشدة	٨٤.٦٠	مرتفعة جدا	٦
	الدرجة الكلية	٤.٢٥	٠.٧٥	موافق بشدة	٨٥.٠٠	مرتفعة جدا	

يبين الجدول رقم (٦) أن مستوى دعم الإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.25، بانحراف معياري قدره 0.75، ووزن نسبي بلغ 85.00%، وكانت النتيجة العامة «موافق بشدة». ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن الإدارة التنفيذية تؤدي دوراً فاعلاً في دعم فرق العمل، وتنسيق الجهود، ومعالجة المشكلات التشغيلية، وتوفير التوجيهات اللازمة أثناء تنفيذ المشاريع.

وجاءت العبارة «تدعم الإدارة التنفيذية فرق العمل في مواجهة تحديات التنفيذ» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.34 ووزن نسبي 86.80%، مما يعكس ارتفاع مستوى الدعم المباشر الذي تقدمه الإدارة للفرق عند مواجهة الصعوبات. وجاءت العبارة «تسهم الإدارة التنفيذية في تعزيز التعاون بين فرق المشروع المختلفة» في المرتبة الثانية بمتوسط 4.30 ووزن نسبي 86.00%، بينما احتلت عبارة «تسهم الإدارة التنفيذية في حل المشكلات التشغيلية بسرعة وفعالية» و«توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التنفيذية والموظفين» المرتبة الثالثة بمتوسط 4.29 ووزن نسبي 85.80% لكل منهما، وهو ما يدل على فعالية الإدارة في التواصل والاستجابة للمشكلات.

وفي المقابل، جاءت العبارة «توفر الإدارة التنفيذية بيئة عمل داعمة تساعد على إنجاز المهام بكفاءة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.13 ووزن نسبي 82.60%، ورغم أنها جاءت ضمن المستوى المرتفع، فإنها تشير إلى وجود مجال لتعزيز الجوانب المرتبطة ببيئة العمل والدعم اليومي للعاملين. كما جاءت العبارة المتعلقة بوضوح القرارات والتوجيهات في المرتبة السابعة بمتوسط 4.20، وهو ما يبرز أهمية الاستمرار في تحسين وضوح التعليمات وتوحيدها أثناء التنفيذ. وبوجه عام، تؤكد النتائج أن الإدارة التنفيذية تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الدعم والفاعلية، خصوصاً في مساندة فرق العمل، وتعزيز التعاون، وحل المشكلات، مع إمكانية تطوير بيئة العمل ورفع مستوى وضوح التوجيهات بصورة أكبر.

ثالثاً: محور كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى و الرتبة
لمتغير المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية (ن = ٥٦)

م	المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
١٧	يتم تنفيذ المشاريع الحكومية ضمن الجداول الزمنية المحددة.	٤.٢٣	٠.٨٥	موافق بشدة	٨٤.٦٠	مرتفعة جداً	٧
١٨	يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية أثناء تنفيذ المشاريع.	٤.٣٠	٠.٨٥	موافق بشدة	٨٦.٠٠	مرتفعة جداً	٤
١٩	تتميز المشاريع المنفذة بالجودة العالية وفق المعايير المطلوبة.	٤.٢٧	٠.٨٨	موافق بشدة	٨٥.٤٠	مرتفعة جداً	٦
٢٠	يتم التعامل مع المشكلات أثناء التنفيذ بسرعة وفعالية.	٤.٣٠	٠.٨٥	موافق بشدة	٨٦.٠٠	مرتفعة جداً	٤
٢١	يوجد تنسيق فعال بين الفرق المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع.	٤.٢٠	٠.٩٢	موافق بشدة	٨٤.٠٠	مرتفعة جداً	٩
٢٢	تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية بشكل واضح.	٤.٤٥	٠.٧١	موافق بشدة	٨٩.٠٠	مرتفعة جداً	١
٢٣	يتم تقليل الهدر في الوقت والجهد أثناء تنفيذ المشاريع.	٤.٢١	٠.٨٢	موافق بشدة	٨٤.٢٠	مرتفعة جداً	٨
٢٤	تتميز عمليات التنفيذ بالانضباط والالتزام بالإجراءات.	٤.٣٢	٠.٧٧	موافق بشدة	٨٦.٤٠	مرتفعة جداً	٣
٢٥	تعكس نتائج المشاريع الحكومية مستوى كفاءة مرتفع في الأداء العام.	٤.٣٤	٠.٨٤	موافق بشدة	٨٦.٨٠	مرتفعة جداً	٢
	الدرجة الكلية	٤.٢٩	٠.٧٥	موافق بشدة	٨٥.٨٠	مرتفعة جداً	

يتضح من جدول (٧) أن مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.29، بانحراف معياري قدره 0.75، ووزن نسبي بلغ 85.80%، وكانت النتيجة العامة «موافق بشدة». ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات تحقق مستوى مرتفعاً من الكفاءة في تنفيذ المشاريع الحكومية من حيث جودة المخرجات، وحسن استخدام الموارد، والانضباط في الإجراءات، وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنموية.

وجاءت العبارة «تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية بشكل واضح» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.45 ووزن نسبي 89.00%، مما يدل على أن المشاريع تحقق النتائج الأساسية المستهدفة بدرجة كبيرة. وجاءت العبارة «تعكس نتائج المشاريع الحكومية مستوى كفاءة مرتفعاً في الأداء العام» في المرتبة الثانية بمتوسط 4.34 ووزن نسبي 86.80%، تلتها العبارة المتعلقة بانضباط عمليات التنفيذ والالتزام بالإجراءات في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.32 ووزن نسبي 86.40%. كما حصلت العبارتان المتعلقةتان بكفاءة استخدام الموارد وسرعة التعامل مع المشكلات أثناء التنفيذ على متوسط 4.30 ووزن نسبي 86.00% لكل منهما، وهو ما يعكس قدرة المؤسسات على توظيف الموارد والاستجابة للمعوقات بصورة فعالة.

وفي المقابل، جاءت العبارة «يوجد تنسيق فعال بين الفرق المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع» في المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع جداً، بمتوسط حسابي 4.20 ووزن نسبي 84.00%. كما جاءت العبارة المتعلقة بتقليل الهدر في الوقت والجهد في المرتبة الثامنة بمتوسط 4.21، والالتزام بالجدول الزمنية في المرتبة السابعة بمتوسط 4.23. وتشير هذه النتائج إلى أن التنسيق بين الفرق، وتقليل الهدر، والالتزام الزمني تمثل جوانب قابلة لمزيد من التطوير والتحسين. وبوجه عام، تؤكد النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، ولا سيما في تحقيق الأهداف، وجودة الأداء، والانضباط في الإجراءات، مع وجود فرصة لتعزيز التنسيق بين فرق العمل ورفع كفاءة الوقت والجهد بصورة أكبر.

اختبار فرضيات البحث:

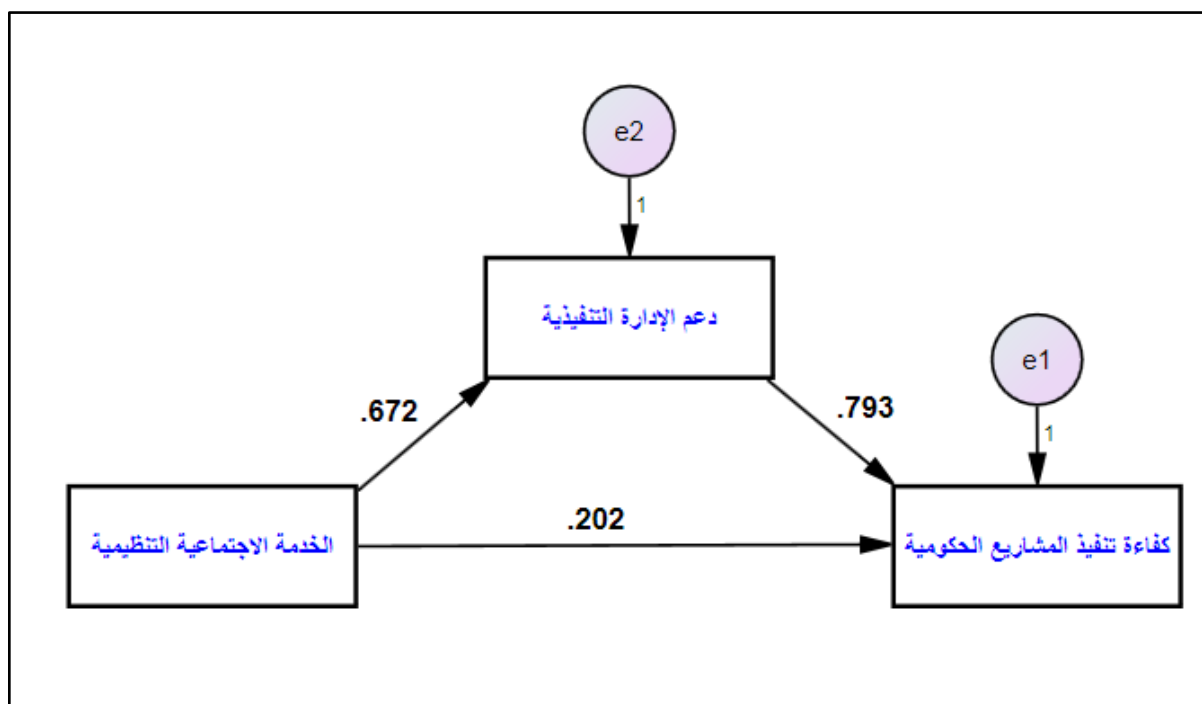
أولاً: الفرضية الرئيسية

تسهم الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ هذه المشاريع أو الإشراف عليها.

جدول (٨) تحليل المسار بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية (ن = ٥٦)

القيمة الاحتمالية (p)	فاصل الثقة ٩٥% (الأدنى - الأعلى)	الخطأ المعياري	المعامل غير المعياري (B)	تحليل الوساطة
٠.٠٠١**	٠.٥٣٤ - ٠.٨٢٨	٠.٠٧٥	٠.٦٧٢	الخدمة الاجتماعية التنظيمية -> دعم الإدارة التنفيذية (a)
٠.٠٠٢**	٠.٤٥٥ - ١.١٥٧	٠.١٨١	٠.٧٩٣	دعم الإدارة التنفيذية -> كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية (b)
٠.١٦٤	٠.٠٨٥ - ٠.٤٩٢	٠.١٤٧	٠.٢٠٢	الأثر المباشر (c') الخدمة الاجتماعية التنظيمية -> كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية
٠.٠٠١**	٠.٢٩١ - ٠.٧٨٦	٠.١٢٩	٠.٥٣٣	الأثر غير المباشر (a*b) الخدمة الاجتماعية التنظيمية -> دعم الإدارة التنفيذية -> كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية
٠.٠٠١**	٠.٥٧٧ - ٠.٨٨٣	٠.٠٧٨	٠.٧٣٥	الأثر الكلي (c' + a ₁ × b ₁) الخدمة الاجتماعية التنظيمية -> كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية
الاستنتاج: توجد وساطة كاملة.				

شكل رقم (١): تحليل المسار بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية، ودعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية



أظهرت نتائج الجدول رقم (٨) والشكل رقم (١) وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية، حيث بلغ معامل المسار 0.672 عند مستوى دلالة 0.001. كما تبين وجود أثر إيجابي ودال لدعم الإدارة التنفيذية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، إذ بلغ معامل المسار 0.793 عند مستوى دلالة 0.002. وبلغ الأثر غير المباشر للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال دعم الإدارة التنفيذية، 0.533، وكان دالاً إحصائياً، كما لم يتضمن فاصل الثقة عند مستوى ٩٥% القيمة صفر، مما يؤكد ثبوت أثر الوساطة.

وفي المقابل، لم يكن الأثر المباشر للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع، بعد إدخال دعم الإدارة التنفيذية كمتغير وسيط، دالاً إحصائياً؛ إذ بلغت قيمته 0.202 عند مستوى دلالة 0.164. وتشير هذه النتيجة إلى وجود وساطة كاملة لدعم الإدارة التنفيذية في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؛ أي إن أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة التنفيذ ينتقل بصورة أساسية من خلال تعزيز دعم الإدارة التنفيذية. كما بلغ الأثر الكلي 0.735 وكان دالاً إحصائياً عند مستوى 0.001، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

ثانيا: الفروض الفرعية:

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

المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.

جدول (٩ أ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة

التنفيذية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها (ن = ٥٦)

المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية	٠.٨٣٥**	دال

*: دال عند ٠.٠٥ **: دال عند ٠.٠١

جدول (٩ ب): تحليل الانحدار الخطي لتأثير المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية علي

المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	١٣٩٠.٩٨٦	١	١٣٩٠.٩٨٦	**١٢٤.٣٦٠	دال
	Residual	٦٠٣.٩٩٦	٥٤	١١.١٨٥		
	Total	١٩٩٤.٩٨٢	٥٥			

اختبار T			معامل التحديد R ²	اختبار "ف"		المتغيرات المستقلة
الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B		مستوى المعنوية	قيمة "ف"	
دال	*١١.١٥٢	٠.٦٧٢	٠.٦٩٧	دال	١٢٤.٣٦٠**	المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية

*: دال عند ٠.٠٥ **: دال عند ٠.٠١

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1390.986	1	1390.986	124.360	.000 ^a
	Residual	603.996	54	11.185		
	Total	1994.982	55			

a. Predictors: (Constant), Total. الخدمة الاجتماعية.

b. Dependent Variable: Total. دعم الإدارة.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	12.553	1.976		6.353	.000	8.591	16.515
	المحور الأول: الخدمة الاجتماعية	.672	.060	.835	11.152	.000	.551	.793

a. Dependent Variable: Total. دعم الإدارة.

توضح نتائج جدول (٩ أ) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية؛ إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.835، وكانت العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات الخدمة الاجتماعية التنظيمية داخل المؤسسة، ارتفع مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة التنفيذية.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي في جدول (٩ ب) أن النموذج دال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة $F = 124.360$ عند مستوى دلالة أقل من 0.01. وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.697$ ، مما يعني أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تفسر نحو 69.7% من التغير في دعم الإدارة التنفيذية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج. كذلك بلغ معامل الانحدار $B = 0.672$ ، وكانت قيمة $T = 11.152$ دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وجود تأثير إيجابي للخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة.

جدول (١٠ أ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة (ن = ٥٦)

المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية	٠.٨٠٩**	دال

**: دال عند ٠.٠١

: دال عند ٠.٠٥

جدول (١٠ ب): تحليل الانحدار الخطي لتأثير المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية علي المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	١٦٦١.٧٤٧	١	١٦٦١.٧٤٧	**١٠٢.٥٠٩	دال
	Residual	٨٧٥.٣٧٨	٥٤	١٦.٢١١		
	Total	٢٥٣٧.١٢٥	٥٥			

اختبار T			معامل التحديد R^2	اختبار "ف"		المتغيرات المستقلة
الدالة	قيمة T	معامل الانحدار B		مستوى المعنوية	قيمة "ف"	
دال	*١٠.١٢٥ *	٠.٧٣٥	٠.٦٥٥	دال	١٠٢.٥٠ **٩	المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية

*: دال عند ٠.٠١

: دال عند ٠.٠٥

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1661.747	1	1661.747	102.509	.000 ^a
	Residual	875.378	54	16.211		
	Total	2537.125	55			

a. Predictors: (Constant), Total. المحور الأول: الخدمة الاجتماعية.

b. Dependent Variable: Total. المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	15.164	2.379		6.374	.000	10.395	19.933
	Total. المحور الأول: الخدمة الاجتماعية.	.735	.073	.809	10.125	.000	.589	.880

a. Dependent Variable: Total. المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع.

توضح نتائج جدول (١٠ أ) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؛ إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.809، وكانت العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الخدمة الاجتماعية التنظيمية يرتبط بارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات محل الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي في جدول (١٠ ب) أن النموذج دال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة $F = 102.509$ عند مستوى دلالة أقل من 0.01 وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.655$ ، مما يعني أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تفسر نحو 65.5% من التغير في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كذلك بلغ معامل الانحدار $B = 0.735$ ، وكانت قيمة $T = 10.125$ دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وجود تأثير إيجابي للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.

جدول (١١): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها. (ن = ٥٦)

المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية	٠.٨٨٩**	دال

** : دال عند ٠.٠١

* : دال عند ٠.٠٥

توضح نتائج جدول (١١) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدًا بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية؛ إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.889، وكانت العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى دعم الإدارة التنفيذية، ارتفعت كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية من حيث جودة الأداء، وسرعة معالجة المشكلات، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المخططة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المؤسسات الخاصة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة على المشاريع الحكومية جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.99 ووزن نسبي 79.80%. وقد تمثلت أبرز الممارسات الإيجابية في التعامل المهني والمنظم مع النزاعات الداخلية، ومعالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في الأداء، وتعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة المهنية. وفي المقابل، جاءت درجة شعور العاملين باهتمام المؤسسة برعايتهم المهني والاجتماعي في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أهمية تطوير برامج الرفاه الوظيفي وزيادة وضوح خدمات المساندة المقدمة للعاملين.

كما بينت النتائج أن مستوى دعم الإدارة التنفيذية جاء مرتفعًا جدًا، بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.25 ووزن نسبي 85.00%. وأكد أفراد العينة أن الإدارة التنفيذية تقدم دعمًا واضحًا لفرق العمل في مواجهة تحديات التنفيذ، وتساهم في تعزيز التعاون بين فرق المشاريع، وتتعاظم مع المشكلات التشغيلية

بسرعة وفاعلية، إلى جانب توافر قنوات اتصال فعالة بينها وبين الموظفين. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل داعمة ووضوح القرارات والتوجيهات، رغم ارتفاع مستواه، يمثلان مجالين يمكن العمل على تحسينهما بصورة أكبر.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ 4.29 ووزن نسبي 85.80%. وتمثلت أبرز جوانب الكفاءة في تحقيق المشاريع لأهدافها التشغيلية والتنموية، وارتفاع مستوى الأداء العام، والانضباط والالتزام بالإجراءات، وكفاءة استخدام الموارد وسرعة معالجة المشكلات. أما التنسيق بين الفرق المختلفة، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، والالتزام بالجدول الزمني، فقد حصلت على رتب أقل نسبياً، مما يدل على الحاجة إلى مزيد من التحسين في هذه الجوانب، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع جداً.

وفيما يتعلق باختبار الفرضية الرئيسية، أوضحت نتائج تحليل المسار أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تؤثر إيجابياً وبصورة دالة إحصائية في دعم الإدارة التنفيذية، كما يؤثر دعم الإدارة التنفيذية إيجابياً في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. وقد بلغ الأثر غير المباشر للخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة التنفيذ من خلال دعم الإدارة التنفيذية 0.533، وكان دالاً إحصائياً، في حين لم يكن الأثر المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط دالاً إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى وجود وساطة كاملة لدعم الإدارة التنفيذية؛ أي إن إسهام الخدمة الاجتماعية التنظيمية في تحسين كفاءة المشاريع يتحقق أساساً من خلال تعزيز قدرة الإدارة التنفيذية على الدعم والتنسيق واتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، قُبلت الفرضية الرئيسية للدراسة.

كما أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة موجبة وقوية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.835. وأوضح تحليل الانحدار أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تفسر نحو 69.7% من التغير في دعم الإدارة التنفيذية، وبلغ معامل تأثيرها 0.672، مما يؤكد أن تحسين ممارسات الدعم النفسي والاجتماعي، وإدارة النزاعات، وتعزيز الاستقرار الوظيفي يسهم بصورة مباشرة في دعم الإدارة التنفيذية ورفع فاعليتها.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، أثبتت النتائج وجود علاقة موجبة وقوية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، بمعامل ارتباط بلغ 0.809. كما تبين أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تفسر 65.5% من التغير في كفاءة التنفيذ، وبلغ معامل تأثيرها الكلي 0.735. ويعكس ذلك أهمية العوامل الاجتماعية والتنظيمية في تحسين جودة الأداء، وحسن استخدام الموارد، ومعالجة المعوقات، وتحقيق أهداف المشاريع الحكومية.

أما الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أظهرت وجود علاقة موجبة وقوية جداً بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.889. كما بين تحليل الانحدار أن دعم الإدارة التنفيذية يفسر نحو 79% من التغير في كفاءة تنفيذ المشاريع، مما يجعله المتغير الأكثر قوة في تفسير الكفاءة مقارنة بالخدمة الاجتماعية التنظيمية بصورة مباشرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن مساندة فرق العمل، وتعزيز التنسيق، وسرعة حل المشكلات، ووضوح الاتصال والقرارات، تمثل عوامل رئيسية في رفع مستوى كفاءة المشاريع الحكومية.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية لا تعتمد فقط على الجوانب الفنية والإجرائية، بل تتأثر بصورة واضحة بجودة البيئة الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة. كما توضح أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تمثل مدخلاً مؤسسياً مهماً، إلا أن أثرها في نتائج المشاريع يظهر بدرجة أكبر عندما تتحول ممارساتها إلى دعم فعلي للإدارة التنفيذية. ومن ثم، فإن التكامل بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية والإدارة التنفيذية يسهم في بناء بيئة عمل أكثر استقراراً وتعاوناً، ويرفع قدرة المؤسسات الخاصة على تنفيذ المشاريع الحكومية بكفاءة وفعالية.

الاستنتاج العام لمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة:

تشير النتائج العامة للدراسة إلى أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية تمثل عنصراً مؤثراً في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسات الخاصة التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها، من خلال دعم العاملين، ومعالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، وإدارة النزاعات، وتقليل الضغوط المرتبطة بالعمل. وقد جاء مستوى تطبيق الخدمة الاجتماعية التنظيمية مرتفعاً، بما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية هذه الممارسات في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين العلاقات المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shiri et al. (2023 التي بيّنت أن التدخلات المؤسسية الداعمة يمكن أن تسهم في تحسين رفاه العاملين وأدائهم ورضاهم الوظيفي، كما تتسجم مع دراسة (Shiri and Bergbom (2023 التي أكدت أهمية الدعم الإداري، والاتصال الفعال، ومشاركة العاملين في نجاح برامج الرفاه والقدرة على العمل داخل المؤسسات.

كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى دعم الإدارة التنفيذية، ولا سيما في مساندة فرق العمل، وتعزيز التعاون، وحل المشكلات التشغيلية، وتوفير قنوات اتصال فعالة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Alsulami and Hamza (2024 التي أكدت أن القيادة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل الجماعي تمثل كفاءات أساسية لنجاح المشاريع في القطاع العام السعودي. كما تتوافق مع نتائج دراسة (Kolasa et al. (2020 التي أوضحت أن نجاح المشاريع الحكومية لا يعتمد على الحلول الفنية فقط، بل يتأثر أيضاً بجودة التكامل التنظيمي والتنسيق بين الوظائف والعمليات المؤسسية. ويعني ذلك أن

الإدارة التنفيذية تؤدي دورًا محوريًا في تحويل الدعم التنظيمي والموارد المتاحة إلى ممارسات وقرارات تسهم في تحسين التنفيذ.

وأوضحت النتائج أن كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية جاءت بمستوى مرتفع جدًا، خصوصًا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التشغيلية والتنموية، وجودة الأداء، والانضباط في تطبيق الإجراءات، وكفاءة استخدام الموارد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Volden and Welde (2022 التي أكدت أن نجاح المشاريع العامة لا ينبغي أن يقتصر على الوقت والتكلفة، بل يجب أن يشمل تحقيق الأهداف والنتائج المؤسسية والتنموية والقيمة العامة. كما تتسق مع دراسة (Pinheiro et al. (2025 التي توصلت إلى أن نجاح مشروعات القطاع العام يعتمد على تكامل الأبعاد التنظيمية والإدارية والاجتماعية والتقنية، وليس على المتطلبات الفنية وحدها.

وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية، حيث فسرت الخدمة الاجتماعية التنظيمية نسبة كبيرة من التغير في مستوى دعم الإدارة. ويمكن تفسير ذلك بأن تقديم الدعم النفسي والاجتماعي، وتحسين العلاقات المهنية، والحد من النزاعات والضغوط، يوفر بيئة تنظيمية تساعد الإدارة التنفيذية على أداء مهامها بكفاءة أكبر. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الدعم التنظيمي المدرك، ومع نتائج (Eisenberger et al. (2020 التي أكدت أن شعور العاملين باهتمام المؤسسة برافاهم وتقديرها لإسهاماتهم يعزز التزامهم وتعاونهم وأداءهم. كما تتفق مع دراسة (Mascarenhas et al. (2022 التي أظهرت ارتباط الدعم التنظيمي المدرك بالاندماج في العمل والرضا الوظيفي.

وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، مما يدل على أن تحسين الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة ينعكس على جودة الأداء، وسرعة التعامل مع المشكلات، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق أهداف المشاريع. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Dumitriu et al. (2025 التي أكدت أن البيئة الاجتماعية والمادية للعمل تؤثر بصورة معنوية في رفاه العاملين وأدائهم، كما تتفق مع دراسة (Pinheiro et al. (2025 التي أبرزت أهمية البعد الاجتماعي والتنظيمي في نجاح مشروعات القطاع العام. وتؤكد هذه النتائج أن كفاءة المشاريع لا تتحقق من خلال الإجراءات الفنية وحدها، بل تتطلب أيضًا بيئة عمل مستقرة وعلاقات مهنية داعمة.

كما تبين وجود علاقة قوية جدًا بين دعم الإدارة التنفيذية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وكانت هذه العلاقة الأقوى بين متغيرات الدراسة. ويشير ذلك إلى أن مساندة فرق العمل، وسرعة معالجة المعوقات، ووضوح القرارات، والتنسيق بين الإدارات، والمرونة في مواجهة التغيرات تعد

عوامل حاسمة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Alsulami and Hamza (2024) التي أبرزت مركزية الكفاءات القيادية والإدارية في نجاح المشاريع العامة، ومع دراسة (2017) Amoatey and Hayibor التي أكدت أهمية إدارة أصحاب المصلحة والتنسيق التنظيمي في نجاح المشاريع الحكومية المحلية. كما تدعمها دراسة (2022) Volden and Welde التي ربطت نجاح المشاريع العامة بالقدرات المؤسسية والإدارية، وليس بمجرد الالتزام بالمؤشرات التشغيلية التقليدية.

وتتمثل أبرز نتائج الدراسة في ثبوت الوساطة الكاملة لدعم الإدارة التنفيذية في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. ويعني ذلك أن الخدمة الاجتماعية التنظيمية لا تحقق أثرها الأكبر في كفاءة المشاريع بصورة مستقلة ومباشرة، بل يتحول هذا الأثر إلى نتائج تنفيذية عندما تستفيد الإدارة التنفيذية من البيئة الاجتماعية والتنظيمية الداعمة في تحسين اتخاذ القرار، والتنسيق، وإدارة فرق العمل، ومعالجة المشكلات. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Park and Kim (2024) التي أظهرت أن أثر الدعم التنظيمي في بعض النتائج السلوكية والتنظيمية ينتقل من خلال متغير وسيط هو الاندماج الوظيفي، كما تتفق مع دراسة Dumitriu et al. (2025) التي كشفت عن وجود تأثيرات وسيطة في العلاقة بين بيئة العمل ورفاه العاملين. ويؤكد ذلك أن آثار الدعم المؤسسي غالبًا لا تنتقل إلى النتائج النهائية بصورة مباشرة، بل من خلال آليات إدارية وسلوكية وسيطة.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن نتائج الدراسة دعمت النموذج النظري المقترح، وأكدت أن نجاح المؤسسات الخاصة في تنفيذ المشاريع الحكومية يعتمد على التكامل بين الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية والإدارية. فالخدمة الاجتماعية التنظيمية تهيئ بيئة العمل وتدعم العاملين، بينما تعمل الإدارة التنفيذية على تحويل هذا الدعم إلى قرارات وتنسيق وممارسات تشغيلية تنعكس على كفاءة المشاريع. وتضيف الدراسة إلى الأدبيات السابقة من خلال إثبات أن الإدارة التنفيذية تمثل الآلية الأساسية التي تنتقل عبرها آثار الخدمة الاجتماعية التنظيمية إلى نتائج المشاريع، بما يبرز ضرورة عدم التعامل مع الخدمة الاجتماعية باعتبارها نشاطًا هامشيًا، وإنما بوصفها موردًا تنظيميًا يدعم الإدارة ويرفع كفاءة التنفيذ.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

١. تعزيز دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية داخل المؤسسات الخاصة المنفذة أو المشرفة على المشاريع الحكومية، وعدم قصرها على معالجة المشكلات الفردية، بل توظيفها بوصفها أداة تنظيمية تدعم الأداء التنفيذي وبيئة العمل.
٢. إعداد برامج واضحة للدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، خاصة في فترات ضغط العمل ومراحل التنفيذ الحرجة، بما يساهم في الحد من التوتر والاحتراق الوظيفي وتحسين الاستقرار المهني.
٣. تطوير آليات مؤسسية واضحة لتلقي مشكلات العاملين ومساندتهم عند الأزمات المهنية، مع تعريف الموظفين بهذه الآليات وضمان سهولة الوصول إليها وسرعة الاستجابة.
٤. تعزيز برامج الرفاه الوظيفي والتوازن بين متطلبات العمل والحياة المهنية، نظرًا لانخفاض تقديرات هذا الجانب نسبيًا مقارنة ببقية ممارسات الخدمة الاجتماعية التنظيمية.
٥. دعم الإدارة التنفيذية من خلال توفير قنوات اتصال أكثر وضوحًا وفاعلية بينها وبين العاملين، بما يضمن سرعة نقل المعلومات والتوجيهات وتقليل سوء الفهم أثناء تنفيذ المشاريع.
٦. تعزيز التنسيق بين الأقسام وفرق المشاريع المختلفة من خلال اجتماعات دورية، وأنظمة اتصال مشتركة، وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، بما يساهم في تقليل التعارض والتأخير.
٧. الاستمرار في دعم فرق العمل عند مواجهة تحديات التنفيذ، ومنح الإدارة التنفيذية المرونة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات السريعة ومعالجة المشكلات التشغيلية.
٨. إدماج مؤشرات اجتماعية وتنظيمية ضمن معايير تقييم كفاءة المشاريع الحكومية، إلى جانب مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة، مثل رضا العاملين، واستقرار فرق العمل، ومستوى التعاون، وفاعلية الاتصال الداخلي.
٩. تطوير برامج تدريبية للقيادات التنفيذية والمشرفين في مجالات إدارة النزاعات، والدعم التنظيمي، والاتصال، وإدارة الضغوط، وقيادة فرق المشاريع.
١٠. وضع آليات للحد من الهدر في الوقت والجهد، وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية، خاصة أن هذه الجوانب حصلت على رتب أقل نسبيًا ضمن مؤشرات كفاءة التنفيذ.
١١. تعزيز التكامل بين وحدات الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية والإدارة التنفيذية وإدارات المشاريع، بما يضمن تحويل الدعم الاجتماعي والتنظيمي إلى إجراءات عملية تنعكس على نتائج المشاريع.

١٢. إجراء تقييمات دورية لمدى فاعلية برامج الخدمة الاجتماعية التنظيمية ودعم الإدارة التنفيذية، وربط نتائجها بمؤشرات أداء المشاريع وجودة التنفيذ.

المقترحات البحثية:

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول الموضوعات الآتية:

١. إجراء دراسة مماثلة على عينات أكبر وفي مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، للتحقق من إمكانية تعميم النتائج.
٢. مقارنة دور الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة والمؤسسات الحكومية المنفذة للمشاريع العامة.
٣. دراسة أثر أبعاد الخدمة الاجتماعية التنظيمية بصورة منفصلة، مثل الدعم النفسي، وإدارة النزاعات، والرفاه الوظيفي، في كفاءة تنفيذ المشاريع.
٤. اختبار متغيرات وسيطة أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة، والاندماج الوظيفي.
٥. دراسة المتغيرات المعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية وكفاءة المشاريع، مثل حجم المؤسسة، ونوع المشروع، والخبرة المهنية، والثقافة التنظيمية.
٦. استخدام مناهج نوعية أو مختلطة، من خلال إجراء مقابلات مع القيادات والموظفين، لفهم أعمق لآليات تأثير الدعم الاجتماعي والتنظيمي في الأداء التنفيذي.
٧. إجراء دراسات طولية لقياس أثر برامج الخدمة الاجتماعية التنظيمية في كفاءة المشاريع عبر مراحل زمنية مختلفة.
٨. بناء نموذج تطبيقي مقترح لتفعيل الخدمة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الخاصة المنفذة للمشاريع الحكومية، واختبار أثره ميدانيًا.
٩. دراسة العلاقة بين الخدمة الاجتماعية التنظيمية والاستدامة المؤسسية، خاصة من حيث استقرار العاملين، وتقليل دوران العمل، وتحسين استخدام الموارد البشرية.
١٠. بحث أثر التحول الرقمي والأنظمة الذكية في تطوير خدمات الدعم التنظيمي والاجتماعي ورفع كفاءة التواصل بين الإدارة التنفيذية وفرق المشاريع.

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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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
- Törnroos, K., Håkansson, P., von Bonsdorff, M., & Nyqvist, F. (2017). Conceptualizing and measuring occupational social well-being: A validation study. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 45–65. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0926>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006>
- von Bertalanffy, L. (1969). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

الملاحق

طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وأفضل حال.

أود أن أعرفكم بنفسي، أنا طالبة في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخاصة المنفذة"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعته وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام،

الباحثة: رزان أحمد العبدان

استبيان

المشاركون الكرام، تحية طيبة وبعد:

لقد تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لدرجة الماجستير، تحت عنوان "أثر الخدمة الاجتماعية التنظيمية في دعم الإدارة التنفيذية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخاصة المنفذة"، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة أسئلة الاستمارة بعناية، والإجابة عن كافة الأسئلة بناء على التعليمات الواردة في كل سؤال، وهذا لتزويدنا بمعلومات تفيد الهدف الأساسي للبحث، ونحيطكم علماً بأن هذه البيانات مخصصة لأغراض علمية بحتة. شاكرين لكم حسن تعاونكم أولاً: البيانات الديموغرافية

١. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥ فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٣ ☐ ٣-٧ ☐ ٨-١٢ ☐ أكثر من ١٢

٥. المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ إدارة عليا

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: الخدمة الاجتماعية التنظيمية

يرجى تحديد درجة موافقتك وفق مقياس (ليكرت الخماسي: أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)

١. توفر المؤسسة دعماً نفسياً واجتماعياً للعاملين عند مواجهة ضغوط العمل.

٢. تهتم المؤسسة بمعالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على الأداء.

٣. توجد آليات واضحة لتقديم المساندة للعاملين عند الأزمات المهنية.

٤. تسهم المؤسسة في تعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة المهنية للعاملين.
٥. يتم التعامل مع النزاعات الداخلية بطريقة مهنية ومنظمة.
٦. توجد برامج أو ممارسات تهدف إلى رفع الرضا الوظيفي للعاملين.
٧. يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم برفاههم المهني والاجتماعي.
٨. تسهم السياسات التنظيمية في تقليل الضغوط المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

المحور الثاني: دعم الإدارة التنفيذية

٩. توفر الإدارة التنفيذية بيئة عمل داعمة تساعد على إنجاز المهام بكفاءة.
١٠. تتسم الإدارة التنفيذية بالقدرة على التنسيق بين الأقسام المختلفة.
١١. تسهم الإدارة التنفيذية في حل المشكلات التشغيلية بسرعة وفعالية.
١٢. تتميز الإدارة التنفيذية بوضوح القرارات والتوجيهات أثناء تنفيذ المشاريع.
١٣. تدعم الإدارة التنفيذية فرق العمل في مواجهة تحديات التنفيذ.
١٤. توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التنفيذية والموظفين.
١٥. تسهم الإدارة التنفيذية في تعزيز التعاون بين فرق المشروع المختلفة.
١٦. تتميز الإدارة التنفيذية بالمرونة في التعامل مع التغيرات أثناء تنفيذ المشاريع.

المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

١٧. يتم تنفيذ المشاريع الحكومية ضمن الجداول الزمنية المحددة.
١٨. يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية أثناء تنفيذ المشاريع.
١٩. تتميز المشاريع المنفذة بالجودة العالية وفق المعايير المطلوبة.
٢٠. يتم التعامل مع المشكلات أثناء التنفيذ بسرعة وفعالية.
٢١. يوجد تنسيق فعال بين الفرق المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع.
٢٢. تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية بشكل واضح.
٢٣. يتم تقليل الهدر في الوقت والجهد أثناء تنفيذ المشاريع.
٢٤. تتميز عمليات التنفيذ بالانضباط والالتزام بالإجراءات.
٢٥. تعكس نتائج المشاريع الحكومية مستوى كفاءة مرتفع في الأداء العام.

Abstract

This study examined the effect of organizational social work on executive management support and the efficiency of government project implementation in private institutions, while testing the mediating role of executive management support. A descriptive-analytical, quantitative approach was adopted, using a 25-item questionnaire administered to 56 employees and executives. The instrument showed high reliability, with an overall Cronbach's alpha of 0.982. Results indicated a high level of organizational social work ($M = 3.99$) and very high levels of executive management support ($M = 4.25$) and project implementation efficiency ($M = 4.29$). Significant positive relationships were found among the three variables. Path analysis showed a significant indirect effect of organizational social work on project efficiency through executive management support, while the direct effect became insignificant after introducing the mediator, confirming full mediation. The study concludes that efficient government project implementation requires integrating organizational and social support with effective executive management. It recommends strengthening employee support, internal communication, conflict management, and coordination among project teams.

Keywords: Organizational social work, executive management support, government project implementation efficiency, private institutions, organizational support.

MidOcean University
College of Management
Master of Human Resource Management



**The Impact of Organizational Social Work on Supporting Executive
Management and Improving the Efficiency of Government Project
Implementation: An Applied Study of Private Sector Organizations
Executing Government Projects**

Prepared by:

Student: Razan Ahmed Al-Abdan

Academic ID: 253000819

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed Mohammed

Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year:

2026 / 1448