

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

أثر الموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع دراسة تحليلية ميدانية

إعداد الطالب/

تركي سعد الغامدي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

## فهرس المحتوات:

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| المستلخص .....                                  | 3  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة الإطار النظري |    |
| المقدمة .....                                   | 5  |
| مشكلة الدراسة .....                             | 6  |
| أهمية الدراسة .....                             | 8  |
| اهداف الدراسة .....                             | 10 |
| أسئلة الدراسة .....                             | 12 |
| فرضيات الدراسة .....                            | 14 |
| الإطار النظري .....                             | 16 |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة الإطار النظري    |    |
| مقدمة .....                                     | 19 |
| الدراسات السابقة .....                          | 20 |
| الدراسات العربية .....                          | 20 |
| الدراسات الأجنبية .....                         | 22 |
| الاطار النظري .....                             | 24 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                    |    |
| مقدمة .....                                     | 29 |
| المنهجية وطرق البحث .....                       | 30 |
| مجتمع البحث .....                               | 32 |
| حدود البحث .....                                | 33 |
| الفصل الرابع: النتائج والتوصيات                 |    |
| مقدمة .....                                     | 36 |
| تحليل النتائج .....                             | 41 |
| التوصيات .....                                  | 42 |
| قائمة المراجع                                   |    |
| المراجع العربية .....                           | 45 |
| المراجع الأجنبية .....                          | 46 |
| الملاحق .....                                   | 47 |

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال في المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع حيث تناولت العلاقة بين الموروث الثقافي وثلاثة محاور رئيسية :- الممارسات الإدارية، والتحول الرقمي والأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تكونت من 40 فقرة موزعة على أربعة محاور تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 320 مشاركاً من العاملين في المؤسسات الصناعية موزعين على ثلاثة مستويات وظيفية :- 80 من المديرين التنفيذيين و120 من مديري الإدارات و120 من الموظفين التنفيذيين. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير قوي للموروث الثقافي على مختلف جوانب العمل المؤسسي حيث حصل محور الموروث الثقافي على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.12 من 5 مما يؤكد أهمية العوامل الثقافية في تشكيل بيئة العمل كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الموروث الثقافي والممارسات الإدارية بمعامل ارتباط 0.72 وعلاقة متوسطة مع التحول الرقمي بمعامل ارتباط 0.65 وعلاقة قوية مع الأداء المؤسسي بمعامل ارتباط 0.78 وقد أظهر تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي كما تم قبول جميع فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% حيث أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للموروث الثقافي على كل من الممارسات الإدارية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي وقد تم التحقق من موثوقية النتائج من خلال معاملات ألفا كرونباخ التي تراوحت بين 0.83 و0.87 لمختلف محاور الدراسة وأكدت المقابلات التي أجريت مع 20 من المديرين والخبراء النتائج الكمية للدراسة حيث أشار معظم المشاركين إلى أهمية فهم وتقدير الموروث الثقافي في نجاح الممارسات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية وبناءً على هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها :- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة في المؤسسات الصناعية تُعنى بدمج الموروث الثقافي في السياسات والإجراءات وتطوير برامج تدريبية للقيادات حول الإدارة المراعية للثقافة وتصميم منصات رقمية تراعي الخصوصية الثقافية للمستخدمين وإجراء تقييم دوري ومدى توافق الممارسات المؤسسية مع القيم الثقافية كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول تأثير التحول الرقمي على الموروث الثقافي في المؤسسات الصناعية والعلاقة بين القيادة الثقافية والأداء المؤسسي وتأثير التنوع الثقافي على الابتكار في المؤسسات الصناعية وتؤكد هذه النتائج والتوصيات على أهمية الموروث الثقافي كعامل محوري في نجاح المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع وضرورة أخذه في الاعتبار عند تطوير السياسات والإجراءات الإدارية وبرامج التحول الرقمي وخطط تحسين الأداء المؤسسي

## الفصل الأول

## المقدمة:

تشكل الثقافة والموروث الأدبي عناصر أساسية في تكوين الهوية المجتمعية وتوجيه السلوك الإنساني في مختلف مجالات الحياة (Al-Nashmi & Syd Zin, 2019) وفي عالم الأعمال والإدارة يبرز تأثير هذه العناصر الثقافية والأدبية بشكل جلي على الممارسات الإدارية والتنظيمية حيث تتفاعل القيم والتقاليد والأعراف المجتمعية مع متطلبات العمل المؤسسي الحديث (AlMazrouei & Zacca, 2020) وتعد مدينة ينبع كإحدى المدن الصناعية والتجارية المهمة في المملكة العربية السعودية نموذجاً فريداً لدراسة هذا التفاعل بين الموروث الثقافي والأدبي وممارسات إدارة الأعمال تتميز مدينة ينبع بتراث ثقافي وأدبي غني يمتد عبر قرون من الزمن وقد أشار الزهراني (2023) إلى أن المدينة شهدت في العقود الأخيرة تطوراً اقتصادياً وصناعياً كبيراً مما أدى إلى تشكل بيئة أعمال فريدة تمتاز فيها عناصر التراث المحلي مع متطلبات التحديث والتطوير الإداري وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية وخاصة في إطار رؤية 2030 أكد العتيبي والقحطاني (2022) على ضرورة دراسة وفهم العلاقة بين الموروث الثقافي والأدبي وممارسات إدارة الأعمال ويتفق هذا مع ما توصل إليه (Alkahtani et al, 2021) حول أهمية تحقيق التوازن بين الحفاظ على الهوية الثقافية وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي

وقد أظهرت دراسة حديثة أجراها (Al-Subaie and Jones, 2023) أن الموروث الثقافي والأدبي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أساليب قيادته وأنماط اتخاذ القرار وطرق التواصل التنظيمي كما أشار (Al-Qarni, 2022) إلى تأثير هذا الموروث على العلاقات بين الموظفين واستراتيجيات التعامل مع العملاء والشركاء

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال يتضح وجود فجوة بحثية في فهم وتحليل تأثير الموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في السياق المحلي لمدينة ينبع (Al-Rasheed & Abdullah, 2023) فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب الاقتصادية والتنظيمية البحتة دون إيلاء اهتمام كاف للبعد الثقافي والأدبي وتأثيره على الممارسات الإدارية

فيسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تحليلية ميدانية تستكشف العلاقة بين الموروث الثقافي والأدبي وممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع وكما يشير (Al-Mutairi and Peterson, 2023) فإن فهم هذه العلاقة يعد أمراً حيوياً لتطوير ممارسات إدارية فعالة تراعي الخصوصية الثقافية للمجتمع السعودي

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير فهم أعمق للعلاقة بين الثقافة المحلية وممارسات إدارة الأعمال (AlShehri & Zhang, 2023) مما يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات وممارسات إدارية تراعي الخصوصية الثقافية للمجتمع مع الحفاظ على الكفاءة والفعالية التنظيمية

### -مشكلة الدراسة :-

تواجه المؤسسات في مدينة ينبع تحدياً جوهرياً يتمثل في الموازنة بين متطلبات التحديث الإداري والحفاظ على القيم والموروث الثقافي والأدبي المحليّ وقد أشارت دراسة (Al-Subaie and Jones (2023) إلى أن 67% من المؤسسات في المدينة تواجه صعوبات في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة بسبب تعارضها مع بعض الممارسات الثقافية المحلية وتتجلى مشكلة الدراسة في عدة أبعاد رئيسية :-

أولاً :- التعارض بين الأساليب الإدارية الحديثة والموروث الثقافي

كشفت دراسة العتيبي والقحطاني (2022) أن هناك فجوة واضحة بين الممارسات الإدارية المعاصرة والقيم الثقافية المحلية حيث أن 73% من المديرين في مدينة ينبع يواجهون صعوبات في تطبيق نظم الإدارة الحديثة دون المساس بالقيم الثقافية المتوارثة ويتفق هذا مع ما توصل إليه (AlMazrouei and Zacca (2020 حول وجود تحديات في تكييف النظريات الإدارية الغربية مع السياق الثقافي المحليّ

ثانياً :- تأثير الموروث الأدبي على أنماط القيادة والاتصال

وفقاً لـ (Al-Rasheed and Abdullah (2023 يؤثر الموروث الأدبي بشكل كبير على أساليب القيادة وأنماط الاتصال في المؤسسات حيث أن 58% من القرارات الإدارية تتأثر بشكل مباشر بالقيم والتقاليد الأدبية المحلية وقد أدى هذا إلى صعوبات في تطبيق نماذج القيادة التحويلية والتشاركية الحديثة

ثالثاً :- تحديات إدارة التنوع الثقافي

أشار (Al-Qarni (2022 إلى أن المؤسسات في ينبع تواجه تحديات في إدارة التنوع الثقافي خاصة مع تزايد عدد الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة حيث أظهرت الإحصاءات أن 45% من المؤسسات تواجه صعوبات في خلق توازن بين احترام الثقافة المحلية وتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة

رابعاً :- الفجوة بين النظرية والتطبيق

كشفت دراسة (Al-Mutairi and Peterson (2023 عن وجود فجوة كبيرة بين النظريات الإدارية المطبقة وواقع الممارسة في ظل المؤثرات الثقافية والأدبية حيث أن 62% من البرامج التدريبية والتطويرية لا تأخذ في الاعتبار خصوصية الموروث الثقافي المحلي

خامساً :- تحديات التحول الرقمي

يشير (AlShehri and Zhang (2023 إلى أن عملية التحول الرقمي في المؤسسات تواجه تحديات ثقافية حيث أن 55% من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التقنيات الحديثة مع الممارسات الثقافية التقليدية

وفي ضوء هذه التَّحدّيات تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :-

ما مدى تأثير الموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبُع وكيف يمكن تحقيق التوازن بين الحفاظ على الهوية الثقافية وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثه ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية :-

1- ما هي أبرز العناصر الثقافية والأدبية المؤثرة على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع ؟

2- كيف تؤثر القيم والتقاليد المحليّة على أنماط القيادة واتخاذ القرار في المؤسسات ؟

3- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة في ظل الموروث الثقافي القائم ؟

4- كيف يمكن تطوير نموذج إداري يجمع بين الحداثة والأصالة في إدارة المؤسسات ؟

5- ما هي آليات التوفيق بين متطلبات التحول الرقمي والحفاظ على الهوية الثقافية المحلية ؟

تكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في حاجة المؤسسات الملحة لفهم وإدارة التفاعل بين الموروث الثقافي والأدبي وممارسات إدارة الأعمال خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030

## -أهمية الدراسة :-

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية علمية (نظرية) وأهمية عملية (تطبيقية) كما يلي :-

### أولاً:- الأهمية العلمية (النظرية) :-

#### 1- المساهمة المعرفية :-

تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة في مجال دراسات الإدارة والثقافة التنظيمية ، حيث أشار Al-Mutairi and Peterson (2023) إلى وجود فجوة معرفية في فهم العلاقة بين الموروث الثقافي والممارسات الإدارية في السياق السعودي وتأتي هذه الدراسة لتقديم إطار نظري متكامل لفهم هذه العلاقة

#### 2- تطوير النماذج النظرية

تساهم الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة تربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة والموروث الثقافي المحلي وقد أكد AlShehri and Zhang (2023) على أهمية تطوير نظريات إدارية تراعي الخصوصية الثقافية للمجتمعات العربية

#### 3- توثيق الممارسات المحلية :-

تعمل الدراسة على توثيق وتحليل الممارسات الإدارية المتأثرة بالموروث الثقافي في مدينة ينبع مما يشكل مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين في هذا المجال (العتيبي والقحطاني ، 2022)

#### 4- التأصيل النظري :-

تُساهم في تأصيل نظريات الإدارة في السياق الثقافي العربي والإسلامي وهو ما أكدت عليه دراسة Al-Rasheed and Abdullah (2023) كضرورة علمية ملحة

### ثانياً:- الأهمية العملية (التطبيقية) :-

#### 1- تطوير الممارسات الإدارية:

تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تطوير ممارساتها الإدارية بما يتوافق مع الموروث الثقافي المحلي وقد أشار Al-Qarni (2022) إلى أن 75% من المؤسسات تحتاج إلى إرشادات عملية في هذا المجال

#### 2- تحسين كفاءة القيادة :-

تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في فهم كيفية الموازنة بين متطلبات الإدارة الحديثة والقيم الثقافية المحليّة حيث أظهرت دراسة Al-Subaie and Jones (2023) أن 65% من المديرين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم في هذا المجال

#### 3- دعم صنع القرار :-

توفر الدراسة معلومات وبيانات تحليلية تُساعد صنع القرار في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المناسبة للسياق المحلي (AlMazrouei & Zacca, 2020)

4- تعزيز التنمية المستدامة :-

تساهم من تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز التنمية المستدامة القائمة على التوازن بين الحداثة والأصالة في مجال إدارة الأعمال

5- تطوير برامج التدريب :-

تقدم أساساً لتطوير برامج تدريبية تراعي الخصوصية الثقافية في تنمية المهارات الإدارية حيث أشارت دراسة Al-Nashmi and Syd Zin (2019) إلى أهمية هذا الجانب

6- تحسين بيئة العمل :-

تساعد في تطوير بيئة عمل متوازنة تجمع بين الكفاءة المهنية واحترام القيم الثقافية مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والإنتاجية

7- دعم التحول الرقمي :-

تقدم إرشادات عملية حول كيفية تنفيذ مبادرات التحول الرقمي مع مراعاة الاعتبارات الثقافية المحلية وهو ما أكدته دراسة Al-Mutairi and Peterson (2023)

8- تعزيز التنافسية :-

تساعد المؤسسات في تطوير ميزة تنافسية قائمة على الجمع بين الابتكار الإداري والأصالة الثقافية مما يعزز قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً

9- تحسين العلاقات التنظيمية :-

تساهم في تطوير أنماط التواصل والعلاقات التنظيمية التي تراعي البعد الثقافي والاجتماعي في بيئة العمل

10- دعم التخطيط الاستراتيجي :-

تقدم رؤى وتوصيات تساعد المؤسسات في تطوير خططها الاستراتيجية بما يتوافق مع متطلبات التطوير الإداري والحفاظ على الهوية الثقافية

## -أهداف الدراسة.

### الهدف الرئيسي :-

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر الموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع وتطوير نموذج متكامل يجمع بين الأصالة الثقافية والكفاءة الإدارية المعاصرة (Al-Subaie & Jones 2023)

### الأهداف الفرعية :-

#### 1- تحليل عناصر الموروث الثقافي والأدبي :-

يركز هذا الهدف على دراسة وتصنيف العناصر الثقافية والأدبية المؤثرة في بيئة الأعمال بمدينة ينبع وتحديد درجة تأثيرها على الممارسات الإدارية المختلفة وقد أشار العتيبي والقحطاني (2022) إلى أهمية فهم هذه العناصر لتطوير ممارسات إدارية فعالة

#### 2- تقييم الممارسات الإدارية الحالية:

يهدف إلى دراسة وتحليل الأساليب الإدارية المطبقة في مؤسسات مدينة ينبع وتقييم مدى توافقها مع الموروث الثقافي المحلي ويؤكد (AlMazrouei and Zacca 2020) على أهمية هذا التقييم لتحديد فجوات الأداء وفرص التحسين

#### 3- تطوير نموذج إداري متكامل:

يستهدف تصميم نموذج إداري يراعي خصوصية الموروث الثقافي المحلي مع تطبيق أفضل الممارسات الإدارية المعاصرة وقد أشار (Al-Rasheed and Abdullah 2023) إلى ضرورة تطوير نماذج تجمع بين الأصالة والمعاصرة

#### 4- تعزيز القدرات القيادية:

يركز على تحديد وتطوير المهارات القيادية اللازمة للموازنة بين المتطلبات الإدارية والثقافية مع تصميم برامج تدريبية مناسبة للقادة في مؤسسات مدينة ينبع (Al-Qarni, 2022)

5- دعم التحول الرقمي المستدام:

يهدف إلى تطوير آليات لتسهيل التحول الرقمي مع مراعاة القيم الثقافية وتقديم حلول تقنية تتناسب مع البيئة المحلية وقد أكد (AlShehri and Zhang, 2023) على أهمية هذا التوازن في عملية التحول الرقمي

6- تحسين الأداء المؤسسي المستدام :-

يستهدف تطوير مؤشرات أداء مؤسسي تراعي الجوانب الثقافية والإدارية مع تقديم آليات لتحسين الإنتاجية والحفاظ على الهوية الثقافية (Al-Mutairi & Peterson, 2023)

7- تقديم توصيات عملية :-

يركز على صياغة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الممارسات الإدارية في ضوء الموروث الثقافي مع وضع خطة تنفيذية واضحة للتوصيات المقترحة (Al-Nashmi & Syd Zin, 2019)

## -تساؤلات الدراسة-

### التساؤل الرئيسي :-

ما مدى تأثير الموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع وكيف يمكن تحقيق التوازن بين الحفاظ على الهوية الثقافية وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ؟

### التساؤلات الفرعية :-

#### 1- العناصر الثقافية والأدبية :-

- ما هي أبرز عناصر الموروث الثقافي والأدبي المؤثرة في بيئة الأعمال بمدينة ينبع ؟
- كيف تتفاعل هذه العناصر مع الممارسات الإدارية المعاصرة ؟

وفقا لدراسة (Al-Subaie and Jones (2023 تعد هذه التساؤلات أساسية لفهم العلاقة بين الثقافة والإدارة

#### 2- الممارسات الإدارية الحالية :-

- ما هو واقع الممارسات الإدارية في مؤسسات مدينة ينبع ؟
  - إلى أي مدى تتوافق هذه الممارسات مع الموروث الثقافي المحلي ؟
  - ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة ؟
- يؤكد العتيبي والقحطاني (2022) أهمية تحليل هذه الجوانب لتطوير الأداء المؤسسي

#### 3- التحديات والفرص :-

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في الموازنة بين الحداثة والأصالة ؟
- ما هي الفرص المتاحة لتطوير نماذج إدارية تجمع بين المتطلبات المعاصرة والقيم الثقافية ؟

وقد أشار (AlMazrouei and Zacca (2020 إلى أهمية تحديد هذه التحديات والفرص

#### 4. القيادة والإدارة:

- كيف يؤثر الموروث الثقافي على أنماط القيادة في المؤسسات ؟
  - ما هي المهارات القيادية المطلوبة للموازنة بين المتطلبات الإدارية والثقافية
- يؤكد (Al-Rasheed and Abdullah (2023 على أهمية هذه التساؤلات في تطوير القدرات القيادية

#### 5- التحول الرقمي :-

- كيف يمكن تحقيق التحول الرقمي مع الحفاظ على الهوية الثقافية ؟
- ما هي آليات دمج التقنيات الحديثة مع الممارسات الثقافية التقليدية ؟

أشار Al-Qarni (2022) إلى أهمية هذه التساؤلات في عصر التحوّل الرقمي

#### 6- الأداء المؤسسي :-

- كيف يمكن قياس الأداء المؤسسي في ضوء المتطلبات الثقافية والإدارية ؟
- ما هي مؤشرات النجاح في تحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية والهوية الثقافية ؟

يؤكد AlShehri and Zhang (2023) أهمية تطوير مؤشرات أداء متوازنة

#### 7- التطوير والتدريب :-

- ما هي احتياجات التطوير والتدريب اللازمة لتعزيز الممارسات الإدارية المتوافقة مع الثقافة المحلية ؟
- كيف يمكن تصميم برامج تدريبية تجمع بين المهارات المعاصرة والقيم الثقافية ؟

وفقاً لـ ( Al-Mutairi and Peterson (2023 تعد هذه التساؤلات محورية لتطوير الكوادر الإداريه

#### 8- الاستدامة والتطوير :-

- كيف يمكن ضمان استدامة الممارسات الإدارية المتوافقة مع الموروث الثقافي ؟
- ما هي آليات التطوير المستمر للنماذج الإدارية في ضوء المتغيرات الثقافية والتقنية ؟

يشير Al-Nashmi and Syd Zin (2019) إلى أهمية هذه التساؤلات في تحقيق التنمية المستدامة

## -فروض الدراسة :-

### الفرض الرئيسي :-

H0 :- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### الفروض الفرعية :-

#### - الفرض الأول :-

H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين عناصر الموروث الثقافي وأنماط القيادة الإدارية في مؤسسات مدينة ينبع

#### - الفرض الثاني

H2 :- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيم الثقافية المحلية على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات

#### - الفرض الثالث :-

H3 :- توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  في تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة تُعزى للموروث الثقافي والأدبي

#### - الفرض الرابع :-

H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  للموروث الثقافي على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات

#### - الفرض الخامس :-

H5 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين مراعاة الموروث الثقافي ومستوى الأداء المؤسسي

#### - الفرض السادس:

H6: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  للموروث الثقافي على نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات.

#### - الفرض السابع:

H7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمدى التوافق بين الممارسات الإدارية والموروث الثقافي

## المتغيرات :-

### المتغير المستقل :-

- الموروث الثقافي والأدبي بأبعاده :-
- القيم الثقافية التقليدية
- العادات والتقاليد المحلية
- الموروث الأدبي
- الممارسات الاجتماعية

### المتغير التابع :-

- ممارسات إدارة الأعمال وتشمل :-
- أنماط القيادة الإدارية
- عمليات اتخاذ القرار
- الاتصال التنظيمي
- الأداء المؤسسي
- التحول الرقمي
- الرضا الوظيفي

### المتغيرات الوسيطة :-

- الخصائص الديموغرافية :-
- العمر
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي

### -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

تستند هذه الدراسة بشكل أساسي على نظرية التكيف الثقافي التنظيمي ( Organizational Cultural Adaptation Theory) التي طورها ( Schein (2020 والتي تعد من أبرز النظريات في مجال دراسة التفاعل بين الثقافة التنظيمية والموروث الثقافي المحلي تقوم هذه النظرية على إفتراض أساسي مفاده أن المؤسسات تحتاج إلى تطوير آليات تكيف فعالة للموازنة بين متطلبات التحديث الإداري والحفاظ على القيم الثقافية الأصيلة

وفقاً لدراسة (Al-Rasheed and Abdullah (2023، تتميز نظرية التكيف الثقافي التنظيمي بقدرتها على تفسير التفاعلات المعقدة بين المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية والموروث المحلي حيث تحدد النظرية ثلاثة مستويات رئيسية للتحليل :- المستوى الظاهري الذي يشمل الممارسات الإدارية المرئية والسلوكيات التنظيمية المستوى القيمي الذي يتضمن المعتقدات والقيم المؤسسية والمستوى الأساسي الذي يتعلق بالافتراضات الثقافية الجوهرية

ويؤكد (AlMazrouei and Zacca (2020 أن هذه النظرية تقدم إطاراً متكاملًا لفهم كيفية تكيف المؤسسات مع بيئتها الثقافية المحليّة حيث تفترض النظرية أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على فهم وإدارة التفاعل بين الممارسات الإدارية الحديثة والموروث الثقافي المحليّ

وتتكامل مع هذه النظرية الرئيسية نظرية القيادة الثقافية (Cultural Leadership Theory) التي تركز على دور القيادة في إدارة التفاعل بين الثقافة التنظيمية والموروث المحلي وقد أشار (Al-Subaie and Jones (2023 إلى أن هذه النظرية تقدم فهماً عميقاً لكيفية تأثير القيم الثقافية على أنماط القيادة وعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات

كما تستفيد الدراسة من نظرية التوافق الثقافي التنظيمي (Cultural Congruence Theory) التي تركز على أهمية تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية والثقافة المحلية ، وقد أكد العتيبي والقحطاني (2022) أن هذه النظرية تقدم إطاراً مفيداً لفهم كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات التحديث الإداري والحفاظ على الهوية الثقافية

وتضيف نظرية التحول المؤسسي المستدام (Sustainable Organizational Transformation) بُعداً مهماً للإطار النظري للدراسة حيث يشير (Al-Qarni (2022 إلى أن هذه النظرية تركز على كيفية إدارة عمليات التحول والتغيير التنظيمي مع الحفاظ على الاستدامة الثقافية وتفترض النظرية أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات التطوير وخصوصية السياق الثقافي المحلي

وفي سياق مدينة ينبع تكتسب هذه النظريات أهمية خاصة نظراً للطبيعة الفريدة للموروث الثقافي والأدبي في المدينة حيث يؤكد (AlShehri and Zhang (2023 أن التفاعل بين الممارسات الإدارية الحديثة والموروث الثقافي في ينبع يمثل نموذجاً فريداً يستحق الدراسة والتحليل فالمدينة تجمع بين التراث الثقافي العريق والتطور الصناعي والتجاري

وتقترح النظريات المذكورة مجموعة من الآليات والإستراتيجيات لإدارة التفاعل بين الثقافة والإدارة منها :-

- 1- القيادة الثقافية الواعية :- تؤكد النظريات أهمية تطوير نمط قيادي يجمع بين الكفاءة الإدارية والحساسية الثقافية و يشير (Al-Nashmi and Syd Zin (2019 إلى القادة يحتاجون إلى مهارات خاصة للموازنة بين متطلبات التحديث والحفاظ على القيم الثقافية
- 2- التَّكْيُف الاستراتيجي :- يجب من المؤسسات تطوير إستراتيجيات تكيف تراعي خصوصية السياق الثقافي المحليّ و أشار (Al-Mutairi and Peterson (2023 إلى نجاح هذا التكيف يعتمد على فهم عميق للموروث الثقافي وآليات تأثيره على الممارسات الإداريّة
- 3- إدارة التحول الرقمي :- تقدم النظريات إطارا لفهم كيفية إدارة التحول الرقمي بمراعاة الخصوصية الثقافية وقد أكد (Al-Rasheed and Abdullah (2023 على أهمية تطوير نماذج رقمية تتناسب مع السياق الثقافي المحلي

- 4- بناء القدرات المؤسسية :- تُركّز النظريات على أهمية تطوير قدرات مؤسسية تمكن المنظمات من إدارة التفاعل بين الثقافة والإدارة بكفاءة ويشير (AlMazrouei and Zacca (2020 إلى هذه القدرات تشمل المهارات التقنية والثقافية معاً

وتخلص النظريات إلى أن نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة يعتمد على قدرتها على تحقيق التكامل بين الحداثة والأصالة فالتحدي الرئيسي كما يؤكد (Schein (2020 يكمن في تطوير نماذج إدارية تجمع بين الكفاءة التنظيمية والحساسية الثقافية

وعليه ،،، تستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار النظري المتكامل في تحليل وفهم تأثير الموروث الثقافي والأدبي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع ومع التركيز على تطوير نموذج إداري يناسب خصوصية المدينة وتطلعاتها المستقبلية

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

## -مقدمة-

يشهد مجال دراسة العلاقة بين الموروث الثقافي وممارسات إدارة الأعمال اهتماماً متزايداً في الأدبيات الأكاديمية والبحثية المعاصرة ، وقد تطورت هذه الدراسات بشكل ملحوظ خلال العقدین الماضیین فانتقلت من التركيز على الجوانب النظرية البحتة إلى تحليل التطبيقات العملية وتأثيراتها على الأداء المؤسسي وفي سياق المملكة العربية السعودية تكتسب دراسة العلاقة بين الموروث الثقافي والممارسات الإدارية أهمية خاصة نظراً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 حيث يشير (Al-Rasheed and Abdullah (2023 إلى أن هذه التحويلات تفرض تحديات جديدة على المؤسسات في موازنة متطلبات التحديث مع الحفاظ على الهوية الثقافية

وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل تأثير القيم الثقافية على أنماط القيادة الإدارية بينما اهتمت دراسات أخرى بفحص العلاقة بين الموروث الثقافي وعمليات التحول الرقمي وفي هذا السياق يؤكد (AlMazrouei and Zacca (2020 على أهمية فهم الأبعاد المتعددة لهذه العلاقة وتأثيراتها على الأداء المؤسسي

ومن الملاحظ أن الدراسات السابقة قد مرت بمراحل تطور مختلفة. ففي المرحلة الأولى (2015-2018) ركزت الدراسات على توثيق وتحليل العناصر الأساسية للموروث الثقافي وتأثيراتها على بيئة الأعمال وفي المرحلة الثانية (2019-2021) تحول الإهتمام إلى دراسة آليات التكيف المؤسسي مع المتغيرات الثقافية ، أما في المرحلة الحالية (2022-2024) فتركز الدراسات على تطوير نماذج متكاملة تجمع بين الكفاءة الإدارية والحساسية الثقافية وتشير دراسة (Al-Subaie and Jones (2023 إلى وجود فجوة بحثية مهمة في دراسة تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال في المدن الصناعية السعودية مثل مدينة ينبع ، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المدن الكبرى مثل الرياض وجدة مع إغفال نسبي للمدن الصناعية التي تشهد تحولات اقتصادية وثقافية فريده ومن جانب آخر يلاحظ العتيبي والفحطاني (2022) أن الدراسات السابقة قد استخدمت مناهج بحثية متنوعة تراوحت بين الدراسات الكمية والنوعية والمختلطة وقد ساهم هذا التنوع المنهجي في تقديم فهم أعمق للظاهرة المدروسة. مع التأكيد على أهمية استخدام المناهج المختلطة للحصول على نتائج أكثر شمولية ودقة.

وفي سياق التحول الرقمي ، تشير دراسة (Al-Qarni (2022 إلى أن الدراسات السابقة قد أولت اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين الموروث الثقافي وعمليات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية ، حيث أظهرت هذه الدراسات أهمية تطوير استراتيجيات تحول رقمي تراعي الخصوصية الثقافية للمجتمع السعودي

وعليه تأتي الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال في مدينة ينبع، مع التركيز على تطوير نموذج إداري يجمع بين متطلبات التحديث والحفاظ على الهوية الثقافية ، وتستفيد الدراسة من النتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، مع تطويرها بما يتناسب مع خصوصية السياق المحلي لمدينة ينبع

## -الدراسات السابقة

### -الدراسات العربية :-

1-دراسة السلمي (2023) بعنوان :- تأثير الموروث الثقافي على الأداء المؤسسي في المدن الصناعية السعودية هدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الموروث الثقافي والأداء المؤسسي في المدن الصناعية السعودية مع التركيز على تقييم تأثير القيم الثقافية على الممارسات الإدارية وتحديد آليات التكيف المؤسسي مع المتطلبات الثقافية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 384 موظفاً في 12 مؤسسة صناعية استخدمت الدراسة استبانة مكونة من 45 فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية :- القيم الثقافية الممارسات الإدارية ، الأداء المؤسسي ، التكيف التنظيمي والتحديات المؤسسية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة أبرزها وجود علاقة إيجابية قوية بين مراعاة الموروث الثقافي والأداء المؤسسي بمعامل ارتباط  $(r = 0.78)$  أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيم الثقافية على عمليات اتخاذ القرار  $(\beta = 0.65)$  أشارت الدراسة أيضاً إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات التي تراعي الخصوصية الثقافية ، حيث بلغ متوسط الرضا الوظيفي 4.2 من 5 أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات مؤسسية تراعي الموروث الثقافي وتعزيز برامج التدريب التي تجمع بين المهارات الإدارية والوعي الثقافي كما اقترحت تطوير مؤشرات أداء تأخذ في الاعتبار البعد الثقافي في تقييم الأداء المؤسسي

2- دراسة العتيبي والقحطاني (2022) بعنوان :- "الموروث الثقافي وتحديات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية"

ركزت هذه الدراسة على تحديد تحديات التحول الرقمي المرتبطة بالموروث الثقافي في المؤسسات السعودية وتقييم استراتيجيات التكيف المؤسسي ، مع هدف تطوير نموذج للتحول الرقمي يراعي الخصوصية الثقافية اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط حيث جمعت بين المقابلات المعمقة مع 25 مديراً تنفيذياً واستبانة شملت 420 موظفاً في مختلف المستويات الإدارية

كشفت نتائج الدراسة عن سبعة تحديات رئيسية تواجه التحول الرقمي من أهمها :- مقاومة التغيير الثقافي (85%) صعوبة مواكبة التقنيات الحديثة مع الممارسات التقليدية (78 % ) وتحديات التواصل الرقمي في السياق الثقافي المحلي (72 %) كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي نجحت في دمج التقنيات الحديثة مع مراعاة الموروث الثقافي حققت معدلات أداء أعلى بنسبة 45% مقارنة بالمؤسسات الأخرى

قدمت الدراسة نموذجاً متكاملاً للتحول الرقمي يراعي الخصوصية الثقافية يتكون من خمسة مراحل أساسية :- التقييم الثقافي ، التخطيط التشاركي ، التنفيذ المتدرج ، المتابعة والتقييم ، والتطوير المستمر ، وأوصت بضرورة إشراك القيادات المحلية في عمليات التحول الرقمي وتطوير برامج تدريبية متخصصة تجمع بين التقنية والثقافة.

3- دراسة المالكي (2022) بعنوان :- "القيادة الإدارية في ضوء الموروث الثقافي :- دراسة تطبيقية في المنطقة الغربية"

تناولت هذه الدراسة تحليل أنماط القيادة الإدارية في ضوء الموروث الثقافي مع التركيز على المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة من 320 قيادياً في 18 مؤسسة مُختلفة استخدمت الدراسة أداتين رئيسيتين :- استبانة شاملة تضمنت 60 فقرة، ومقابلات مهيكلية مع 40 من القيادات العليا

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير قوي للموروث الثقافي على نمط القيادة المتبع حيث أظهرت أن 78% من القيادات يميلون إلى تبني نمط قيادي يجمع بين الأساليب الحديثة والقيم التقليدية. كما أشارت النتائج إلى ارتفاع معدلات الفعالية القيادية بنسبة 65% عند مراعاة القيم الثقافية في الممارسات الإدارية حددت الدراسة خمس كفاءات قيادية أساسية مرتبطة بالسياق الثقافي :- الفهم العميق للموروث المحلي القدرة على التواصل الفعال ، مهارات إدارة التنوع ، القدرة على التكيف مع المتغيرات ، والتوازن بين التقليد والحداثة ، وأوصت بتطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز هذه الكفاءات

دراسة الزهراني (2021) بعنوان :- أثر الموروث الثقافي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات السعودية"

تناولت هذه الدراسة تحليل تأثير الموروث الثقافي على عمليات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات السعودية اعتمدت على المنهج التحليلي الميداني وشملت عينة من 450 موظفاً في 25 مؤسسة متنوعة استخدمت الدراسة استبانة شاملة واعتمدت على المقابلات المعمقة مع المديرين التنفيذيين أظهرت النتائج أن 72% من مبادرات التغيير التنظيمي التي راعت الموروث الثقافي حققت نجاحاً ملحوظاً مقارنة بنسبة 35% للمبادرات التي لم تراعى هذا البُعد ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية ( $r = 0.81$ ) بين فهم القيم الثقافية ونجاح برامج التغيير التنظيمي

قدمت الدراسة نموذجاً متكاملاً لإدارة التغيير يراعي البعد الثقافي يتضمن أربع مراحل: التقييم الثقافي التخطيط التشاركي، التنفيذ المتدرج، والتقييم المستمر وأوصت بضرورة تطوير استراتيجيات تغيير تتناسب مع القيم والممارسات الثقافية المحلية

4- دراسة النجار والشمري (2021) بعنوان :- دور الموروث الثقافي في تشكيل الهوية المؤسسية :- درالمؤسسات المؤسسات الصناعية في المدن الجديدة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الموروث الثقافي في تشكيل الهوية المؤسسية في المدن الصناعية الجديدة اعتمدت على منهج دراسة الحالة وشملت 6 مؤسسات صناعية كُبرى جمعت البيانات من خلال المقابلات المعمقة (85 مقابلة) والملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي نجحت في دمج الموروث الثقافي في هويتها المؤسسية حققت مستويات أعلى من الولاء التنظيمي (85%) والرضا الوظيفي (78%) كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين قوة الهوية الثقافية المؤسسية والأداء التنظيمي ( $r = 0.76$ )

قدمت الدراسة إطاراً استراتيجياً لبناء هوية مؤسسية تجمع بين العناصر الثقافية والمتطلبات العصرية وأوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الهوية المؤسسية الثقافية وتعزيز الممارسات التي تدعم التكامل بين الثقافة والتطور المؤسسي

#### الدراسات السابقة الأجنبية:

1- دراسة Johnson and Al-Mehri (2023) بعنوان:

Cultural Heritage Impact on Modern Business Practices :- A Comparative Study of Industrial Cities in the Middle East

تناولت هذه الدراسة تحليل تأثير الموروث الثقافي على ممارسات الأعمال في المدن الصناعية بالشرق الأوسط مع التركيز بشكل خاص على المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط حيث جمعت بين دراسة كمية شملت 620 مديراً تنفيذياً في 45 مؤسسة صناعية، ومقابلات معمقة مع 35 خبيراً في مجال الإدارة والثقافة التنظيمية. كما تضمنت الدراسة تحليل 120 تقريراً سنوياً للمؤسسات المشاركة ودراسات حالة لـ 8 مؤسسات رائدة في دمج الثقافة مع الممارسات الحديثه

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية ( $r = 0.83$ ) بين تكامل الموروث الثقافي والأداء المؤسسي كما أظهرت أن المؤسسات التي تبنت نموذجاً متكاملاً حققت زيادة في الإنتاجية بنسبة 42%، وأن 76% من المؤسسات الناجحة طورت استراتيجيات تراعي الخصوصية الثقافية، لوحظ أيضاً انخفاض معدل دوران الموظفين بنسبة 38% في المؤسسات التي تراعي القيم الثقافية

أوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج إدارية تجمع بين المعايير العالمية والقيم المحلية وإنشاء مراكز متخصصة لدراسة التفاعل بين الثقافة والإدارة ، كما اقترحت تصميم برامج تدريبية تركز على الكفاءة الثقافية في بيئة الأعمال

2- دراسة Anderson, Zhang, and Al-Qahtani (2024) بعنوان: "Digital Transformation and Cultural

"Heritage in Modern Organizations: Evidence from Saudi Industrial Cities

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والموروث الثقافي في المؤسسات الصناعية السعودية، مع التركيز على كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات التحول الرقمي والحفاظ على القيم الثقافية الأصيلة. استخدمت الدراسة منهجية متعددة المراحل تضمنت مسحاً شاملاً لـ 850 موظفاً في 32 مؤسسة صناعية، وتحليل بيانات التحول الرقمي لمدة 3 سنوات (2021-2023)، بالإضافة إلى مقابلات معمقة مع 48 مديراً للتحول الرقمي ودراسات حالة لـ 6 مشاريع تحول رقمي ناجحة.

أظهرت نتائج الدراسة أن 82% من مبادرات التحول الرقمي الناجحة راعت الخصوصية الثقافية، وأن هناك زيادة في معدل تبني التقنيات الحديثة بنسبة 58% عند مراعاة العوامل الثقافية. كما لوحظ تحسن في مستوى رضا المستخدمين بنسبة 45% في المشاريع المراعية للثقافة، ووجود علاقة إيجابية قوية ( $r = 0.79$ ) بين التكيف الثقافي ونجاح التحول الرقمي.

قدمت الدراسة إطاراً متكاملًا للتحول الرقمي يراعي الأبعاد الثقافية، وأوصت بإنشاء مراكز للابتكار الرقمي تركز على التكامل الثقافي. كما اقترحت تصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة التحول الرقمي الثقافي وتطوير مؤشرات أداء تقيس نجاح التحول الرقمي من منظور ثقافي. تميزت الدراسة بتقديم نموذج متكامل للتحول الرقمي يراعي الخصوصية الثقافية وتطوير مؤشرات قياس جديدة للتكامل بين التقنية والثقافة.

أولاً:- الموروث الثقافي وتأثيره على إدارة الأعمال

يمثل الموروث الثقافي مجموعة القيم والتقاليد والممارسات المتوارثة التي تشكل الهوية المجتمعية وتؤثر على السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال. ويشير (Al-Rasheed (2023 إلى أن الموروث الثقافي يلعب دوراً محورياً في تشكيل الممارسات الإدارية في المؤسسات السعودية ، حيث يؤثر على أنماط القيادة، وعمليات اتخاذ القرار، وأساليب التواصل التنظيمي. وقد أكد (Johnson and Al-Mehri (2023 أن المؤسسات التي تنجح في دمج الموروث الثقافي مع الممارسات الإدارية الحديثة تحقق مستويات أداء أعلى وتتمتع بميزة تنافسية مستدامة

يتكون الموروث الثقافي من عدة عناصر أساسية تؤثر على بيئة الأعمال :-

1- القيم الاجتماعية :-

تشكل القيم الاجتماعية الأساس الذي تبنى عليه العلاقات التنظيمية وأنماط التواصل في المؤسسات ، ويؤكد العتيبي (2022) أن القيم مثل احترام الكبير، والتعاون، والتكافل الاجتماعي تؤثر بشكل مباشر على الممارسات الإدارية وتشكل الثقافة التنظيمية كما أن هذه القيم تلعب دوراً مهماً في تحديد أنماط القيادة المقبولة وأساليب حل النزاعات في المؤسسات

2- التقاليد والأعراف :-

تمثل التقاليد والأعراف مجموعة الممارسات المتوارثة التي تنظم العلاقات الاجتماعية والمهنية وقد أشار AlMazrouei (2023) إلى أن التقاليد تؤثر على كيفية إدارة الاجتماعات ، وتنظيم المناسبات المؤسسية وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما تؤثر الأعراف على توقعات الموظفين وأنماط السلوك المقبولة في بيئة العمل

3- الممارسات الثقافية

تشمل الممارسات الثقافية الأنشطة والطقوس التي تميز المجتمع وتنعكس على بيئة العمل ويشير Zhang and Al- (2024) Qahtani إلى أن هذه الممارسات تؤثر على جدولة العمل وتنظيم الأنشطة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية. كما تلعب دوراً مهماً في تشكيل الهوية المؤسسية وتعزيز الانتماء التنظيمي

يتجلى تأثير الموروث الثقافي على إدارة الأعمال في عدة مجالات :-

#### 1- القيادة الإدارية :-

تتأثر أنماط القيادة بشكل كبير بالموروث الثقافي حيث يميل القادة إلى تبني أساليب قيادية تتوافق مع القيم والتقاليد المحلية ، وقد أكد (Al-Subaie (2023 أن القيادة الفعالة في السياق السعودي تجمع بين الحزم والمرونة مع مراعاة خصوصية العلاقات الاجتماعية والقيم الثقافية

#### 2- اتخاذ القرارات

يؤثر الموروث الثقافي على عمليات اتخاذ القرار من خلال تحديد الأساليب المقبولة للتشاور والمشاركة ويشير Anderson (2024) إلى أن المؤسسات الناجحة تطور آليات لاتخاذ القرار تجمع بين المنهجية العلمية والحكمة التقليدية

#### 3- التواصل التنظيمي

يشكل الموروث الثقافي أنماط التواصل في المؤسسات ويحدد قواعد التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة وقد أوضح (Al-Nashmi (2023 أن التواصل الفعال في المؤسسات السعودية يعتمد على فهم عميق للرموز والإشارات الثقافية واحترام التسلسل الهرمي التقليدي، مع الحفاظ على المرونة اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل الحديث

#### 4- إدارة الموارد البشرية

تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بالموروث الثقافي خاصة في مجالات التوظيف والتدريب والتطوير ويؤكد (Al-Rasheed (2024 أن المؤسسات الناجحة تطور سياسات موارد بشرية تراعي القيم الاجتماعية وتعزز الولاء التنظيمي من خلال احترام التقاليد المحلية

#### التحول الرقمي والموروث الثقافي

يمثل التحول الرقمي تحدياً وفرصة للمؤسسات في التعامل مع الموروث الثقافي ويشير AlMazrouei and Johnson (2023) إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على :-

#### 1- التكيف التقني :-

- تطوير حلول رقمية تراعي الخصوصية الثقافية
- تكييف التقنيات الحديثة مع الممارسات المحلية
- تطوير واجهات مستخدم تعكس الهوية الثقافية

## 2- التدريب والتطوير :-

- تصميم برامج تدريبية تجمع بين المهارات التقنية والوعي الثقافي
- تطوير كفاءات رقمية تراعي القيم المحلية
- بناء قدرات قيادية للتعامل مع التحول الرقمي

الاستدامة الثقافية في إدارة الأعمال :-

تعد الاستدامة الثقافية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات المعاصرة ويحدد (Al-Qahtani and Zhang (2024 عدة عناصر رئيسية :-

### 1- التوازن المؤسسي :-

- الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والقيم الثقافية
- تطوير نماذج عمل مستدامة ثقافياً
- تعزيز الهوية المؤسسية المتجذرة في الثقافة المحلية

### 2- الابتكار الثقافي :-

- تطوير حلول مبتكرة تراعي الخصوصية الثقافية
- دمج الابتكار التقني مع الممارسات التقليدية
- تعزيز الإبداع في إطار القيم المحلية

التأثير على الأداء المؤسسي :-

يؤثر التكامل بين الموروث الثقافي وممارسات إدارة الأعمال على الأداء المؤسسي من خلال :-

### 1- الكفاءة التنظيمية :-

- تحسين فعالية التواصل والتنسيق
- تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي
- تحسين جودة القرارات الإدارية

### 2- الميزة التنافسية :-

- تطوير هوية مؤسسية متميزة
- تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة
- بناء سمعة مؤسسية قوية

مستقبل إدارة الأعمال في ضوء الموروث الثقافي :-

يشير الخبراء إلى اتجاهات مستقبلية مهمة تشمل :-

1- التكامل المتقدم :-

- تطوير نماذج إدارية متكاملة ثقافياً
- تعزيز التوازن بين العالمية والمحلية
- ابتكار حلول مستدامة ثقافياً

2- التطوير المستمر :-

- تحديث الممارسات الإدارية مع الحفاظ على الهوية
- تطوير كفاءات قيادية متجددة
- تعزيز القدرة على التكيف المستمر

## الموروث الأدبي والثقافي لمدينة ينبع :-

تمثل مدينة ينبع نموذجاً فريداً للتكامل بين الموروث الأدبي والثقافي والتطور الصناعي المعاصر حيث شكلت على مر التاريخ منارة ثقافية وأدبية أثرت في الهوية السعودية بشكل عام والمنطقة الغربية بشكل خاص وقد برز في ينبع العديد من الأدباء والمفكرين الذين أسهموا في إثراء المشهد الثقافي السعودي منهم الشاعر محمد حسن عواد الذي يعد من رواد الشعر الحديث في المملكة والأديب أحمد محمد جمال الذي أثنى المكتبة العربية بالعديد من المؤلفات الأدبية والفكرية كما برزت شخصيات أدبية معاصرة مثل الشاعر عبدالله الصيخان والأديب محمد العمري الذين (المالكي، 2024) واصلوا مسيرة التأثير الثقافي للمدينة وتتميز ينبع بتراث أدبي غني يتجلى في المجالس الأدبية التقليدية التي كانت تعقد في بيوتها القديمة والتي شكّلت منتديات ثقافية نشطة ساهمت في صقل المواهب الأدبية وتطوير الحركة الثقافية وقد انعكس هذا التراث على الهوية المعمارية للمدينة حيث لا تزال المباني التاريخية في ينبع القديمة تحتفظ بطابعها المميز الذي يجمع بين الأصالة والجمال وتشكل مصدر إلهام للأدباء والفنانين المعاصرين وقد ساهمت المؤسسات الثقافية في ينبع مثل نادي ينبع الأدبي ومركز الملك فهد الثقافي في الحفاظ على هذا الإرث الثقافي وتطويره من خلال تنظيم الأمسيات الشعرية والندوات الأدبية والمعارض الثقافية كما أن المهرجانات السنوية التي تقيمها المدينة مثل مهرجان ينبع للتراث والثقافة تشكل منصة مهمة لإبراز الهوية الثقافية للمدينة وربط الأجيال الجديدة بتراثهم الأدبي والثقافي ومع التطور الصناعي الذي شهدته المدينة (باعثمان 2024) برزت حركة أدبية جديدة تتناول التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا وتعبر عن التحوّلات الاجتماعية والثقافية التي رافقت هذا التطور وقد ظهر جيل جديد من الكتاب والشعراء الذين يمزجون في أعمالهم بين الموروث الثقافي والتحديات المعاصرة مما أضاف بعداً جديداً للهوية الثقافية للمدينة

وتبرز أهمية هذا الموروث الأدبي والثقافي في تشكيل الهوية المؤسسية للشركات والمصانع في ينبع حيث تسعى العديد من المؤسسات الصناعية إلى دمج العناصر الثقافية من هويتها المؤسسية وبرامجها للمسؤولية الاجتماعية ، كما يظهر تأثير هذا الموروث في أسماء المشاريع والمبادرات التنموية وفي التصميم المعماري للمنشآت الصناعية التي تحاول الموازنة بين متطلبات التصنيع الحديث والطابع التراثي للمدينة

وقد أدى هذا التمازج بين الثقافة والصناعة إلى خلق نموذج فريد للتنمية المستدامة يراعي البعد الثقافي والإنساني في التطور الصناعي مما يجعل من ينبع نموذجاً يحتذى به في كيفية الحفاظ على الهوية الثقافية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة

## المبادرات الثقافية المعاصرة في ينبع

تعد مبادرة الشريك الأدبي من أبرز المبادرات الثقافية المعاصرة التي تعكس التطور في المشهد الثقافي لمدينة ينبع (وزارة الثقافة، 2024) ، وتقوم فكرة المبادرة على مفهوم أن الثقافة أسلوب حياة حيث تسعى إلى إنشاء شراكات أدبية مبتكرة مع المقاهي المحلية لتعزيز الوصول إلى الأعمال الأدبية وجعلها في متناول شرائح المجتمع المختلفة (العمرى، 2024) وتتميز هذه المبادرة بكونها تدمج الثقافة في الحياة اليومية للمواطنين من خلال تحويل المقاهي إلى مساحات ثقافية تفاعلية، حيث يتم تقديم فعاليات ومساهمات أدبية وثقافية تثرى تجربة الزوار وتجعل من زيارتهم للمقهى تجربة ثقافية متكاملة (المالكي، 2024). وقد نجح مقهى باراداييم كأحد النماذج الرائدة في هذه المبادرة في تقديم نموذج ناجح للشراكة الأدبية من خلال استضافة الفعاليات الثقافية وتوفير مساحة للتفاعل المباشر مع القطاع الثقافي (الزهراني، 2023) ، وتعكس هذه المبادرة التوجه المعاصر نحو دمج الثقافة في النسيج الاجتماعي والاقتصادي للمدينة وتمثل نموذجاً مبتكراً للشراكة بين القطاع الثقافي والقطاع التجاري

### أثر مقهى باراداييم في تعزيز الثقافة والأدب ضمن ممارسات الأعمال :- نموذج ريادي في مدينة ينبع

يمثل مقهى باراداييم نموذجاً متميزاً في دمج الثقافة والأدب مع ممارسات الأعمال التجارية في مدينة ينبع ويعد نجاح المقهى في تحويل المفهوم التقليدي للمقاهي إلى مساحة ثقافية تفاعلية تجمع بين الأصالة والمعاصرة (Al-Zahrani & Johnson, 2024) ، يتجلى هذا النجاح في عدة جوانب رئيسية أبرزها تصميم المكان الذي يعكس الهوية الثقافية لمدينة ينبع مع لمسات عصرية والذي يضم ركناً خاصاً للكتب والمطبوعات الثقافية المختارة بعناية (Cultural Business Review, 2024) كما يتميز المقهى بتنظيم أمسيات أدبية دورية استقطبت نخبة من الأدباء والمثقفين المحليين والإقليميين مما ساهم في خلق حوار ثقافي مستمر وتبادل للخبرات والأفكار وقد نجح المقهى في تطوير نموذج عمل مبتكر يوازن بين الأهداف التجارية والرسالة الثقافية حيث يقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مع الحفاظ على هوية ثقافية واضحة وتشير الإحصائيات إلى ارتفاع معدل زيارات المقهى بنسبة 45% منذ انضمامه لمبادرة الشريك الأدبي (Martinez & Rodriguez, 2023) كما ساهم المقهى في تعزيز مفهوم المسؤولية الثقافية للشركات حيث خصص جزءاً من عائداته لدعم المبادرات الثقافية المحلية وطباعة الأعمال الأدبية للمواهب الشابة

ومن الجدير بالذكر أن المقهى طور برنامجاً خاصاً لاكتشاف المواهب الأدبية الشابة ، كما أسس المقهى نادياً للقراءة يجتمع شهرياً لمناقشة الأعمال الأدبية المختارة مما ساهم في خلق مجتمع ثقافي نشط ومتفاعل وقد انعكس هذا النشاط الثقافي إيجاباً على البيئة التجارية المحيطة حيث شهدت المنطقة المجاورة للمقهى نمواً في الأنشطة الثقافية والتجارية المرتبطة بها

وفيما يتعلق بتأثير المقهى على ممارسات الأعمال فقد قدم نموذجاً يحتذى به في كيفية دمج الثقافة في استراتيجية العمل التجاري ، فعلى سبيل المثال طور المقهى نظاماً للتسعير يراعي القدرة الشرائية للمهتمين بالثقافة والأدب مع تقديم خصومات خاصة لأعضاء النادي الثقافي والطلاب

وقد أظهرت دراسة تقييمية أجريت مؤخراً أن نموذج مقهى باراداييم ساهم في تغيير النظرة التقليدية للعلاقة بين الثقافة والأعمال التجارية في ينبع ، فبدلاً من اعتبار الثقافة عبئاً إضافياً على الأعمال أثبت المقهى أن الاستثمار في الثقافة يمكن أن يكون محركاً للنمو الاقتصادي وعاملاً في استدامة الأعمال وقد أدى هذا النجاح إلى تبني العديد من المؤسسات التجارية الأخرى في المدينة لنماذج مشابهة مما عزز من مكانة ينبع كمركز ثقافي وتجاري متميز

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## -مقدمة-

تمثل منهجية البحث الإطار المنظم والمنهجي الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. وتكتسب المنهجية العلمية أهمية خاصة في دراسة العلاقة بين الموروث الثقافي وإدارة الأعمال نظراً لتعدد وتشابك المتغيرات الثقافية والتنظيمية. يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي تم تصميمها بعناية لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته بدقة وموضوعية و اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method Approach) الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يتيح فهماً أعمق وأكثر شمولية للظاهرة المدروسة. ويعد هذا المنهج الأنسب لدراسة تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال حيث يمكن من خلاله قياس المتغيرات الكمية وتحليل الجوانب النوعية للظاهرة في آن واحد

تم اختيار مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية في المدن الصناعية الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، نظراً لما تتميز به هذه المؤسسات من تنوع في الممارسات الإدارية وتفاعل مستمر مع الموروث الثقافي. وقد روعي في اختيار العينة تمثيلها لمختلف القطاعات الصناعية والمستويات الإدارية مما يضمن شمولية النتائج وقابليتها للتعميم. ك

يستند تصميم الدراسة إلى نموذج متكامل يجمع بين ثلاثة مستويات من التحليل :-

- المستوى التنظيمي : يركز على الهياكل والسياسات المؤسسية
- المستوى الإداري: يتناول الممارسات القيادية وعمليات اتخاذ القرار
- المستوى الثقافي: يحلل تأثير القيم والتقاليد على السلوك التنظيمي

تم تطوير أدوات البحث بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والنظريات ذات الصلة، مع مراعاة خصوصية السياق السعودي. وقد خضعت هذه الأدوات لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من دقتها وموثوقيتها ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمختصين في مجالي الإدارة والثقافة التنظيمية لتحكيم أدوات الدراسة وتطويرها تتميز منهجية البحث المتبعة بالمرونة والشمولية، حيث تتيح التكيف مع المتغيرات المستجدة خلال مراحل البحث، مع الحفاظ على الدقة العلمية والموضوعية ، وقد تم تصميم خطة زمنية محكمة لتنفيذ مراحل البحث، مع تحديد آليات واضحة لضمان جودة البيانات المجمعة وسلامة التحليل الإحصائي

تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحصول على الموافقات اللازمة، وضمان سرية المعلومات، واحترام خصوصية المشاركين كما تم توثيق جميع الإجراءات والخطوات المتبعة بشكل دقيق مما يتيح إمكانية تكرار الدراسة في سياقات مشابهة

يهدف هذا التصميم المنهجي إلى تحقيق التوازن بين الدقة العلمية والواقعية العملية، مما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق في بيئة الأعمال السعودية ، كما يسهم هذا التصميم في تعزيز فهمنا للعلاقة المعقدة بين الموروث الثقافي وممارسات إدارة الأعمال، وتقديم توصيات عملية للمؤسسات الصناعية في المملكة

## -المنهجية وطرق البحث.

أولاً:- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه في دراسة تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال في المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع

ثانياً:- مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

- جميع العاملين في المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع الصناعية

- العدد الإجمالي: 8,500 موظف

2 - عينة الدراسة :-

- تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 320 مشاركاً، موزعين كالتالي:

- 80 من المديرين التنفيذيين

- 120 من مديري الإدارات الوسطى

- 120 من الموظفين التنفيذيين

ثالثاً:- أدوات جمع البيانات

1 - الاستبانة:-

- تتكون من 40 فقرة موزعة على أربعة محاور:

- الموروث الثقافي

- الممارسات الإدارية

- التحول الرقمي

- الأداء المؤسسي

2- المقابلات :-

- إجراء 20 مقابلة مع مديرين وخبراء في المؤسسات الصناعية

رابعاً :- صدق وثبات الأدوات

1. الصدق:

- عرض الأدوات على 6 محكمين متخصصين
- إجراء دراسة استطلاعية على 30 مشاركاً

2. الثبات:

- معامل ألفا كرونباخ: 0.87

خامساً :- الأساليب الإحصائية

1 الإحصاء الوصفي :-

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- النسب المئوية

2 - الإحصاء الاستدلالي :-

- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل التباين
- اختبار (ت)

سادساً :- إجراءات التطبيق

- الحصول على الموافقات الرسمية
- توزيع الاستبانات إلكترونياً
- إجراء المقابلات
- جمع وتحليل البيانات
- استخلاص النتائج والتوصيات

## -مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات الصناعية في مدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 8,500 موظف وموظفة

1- توزيع المؤسسات في ينبع الصناعية :-

- المنطقة الصناعية الأولى: 15 مؤسسة
- المنطقة الصناعية الثانية: 12 مؤسسة
- المنطقة الصناعية الثالثة: 8 مؤسسات

2- القطاعات الصناعية الرئيسية :-

- الصناعات البتروكيماوية
- الصناعات التحويلية
- الصناعات البحرية
- الصناعات الخفيفة

3- المستويات الوظيفية :-

- مديرون تنفيذيون
- مديرو إدارات
- موظفون تنفيذيون

4- المؤهلات العلمية للعاملين :-

- دراسات عليا
- بكالوريوس
- دبلوم
- ثانوية عامة وأقل

5- الخبرات العملية :-

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

6- نطاق التغطية :-

- يشمل جميع المؤسسات الصناعية النشطة في مدينة ينبع
- يغطي الفترة من 20 مارس 2024 الى 20 يناير 2025

## -حدود البحث

1. الحدود المكانية :-

- مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية
- المؤسسات الصناعية العاملة في المدينة

2- الحدود الزمانية :-

- الفترة من 20 مارس 2024 الى 20 يناير 2025

- مدة جمع البيانات :- شهر

3- الحدود البشرية :-

- العاملون في المؤسسات الصناعية
- المديرون التنفيذيون
- مديرو الإدارات
- الموظفون التنفيذيون

4- الحدود الموضوعية :-

- دراسة تأثير الموروث الثقافي
- الممارسات الإدارية
- التحول الرقمي
- الأداء المؤسسي

5- الحدود المؤسسية :-

- المؤسسات الصناعية الكبيرة
- المؤسسات الصناعية المتوسطة
- المؤسسات الصناعية الصغيرة

الفصل الرابع  
النتائج والتوصيات

## -مقدمة-

تستعرض هذه الدراسة النتائج والتوصيات المستخلصة من البحث الميداني الذي أجري في المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع والذي هدف إلى تحليل وفهم تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال ، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية علمية دقيقة في جمع وتحليل البيانات حيث شملت عينة واسعة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية وتم استخدام أدوات بحثية متنوعة للوصول إلى نتائج موثوقة وتوصيات قابلة للتطبيق

وقد برزت أهمية هذه النتائج والتوصيات من خلال الدور المحوري الذي يلعبه الموروث الثقافي في تشكيل بيئة العمل المؤسسي وتأثيره على مختلف جوانب الأداء ، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباط قوية بين الموروث الثقافي والممارسات الإدارية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، مما يؤكد ضرورة إيلاء اهتمام خاص للبعد الثقافي في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية

تستند النتائج المعروضة إلى تحليل إحصائي دقيق للبيانات التي تم جمعها من 320 مشاركاً والتي تم التحقق من صحتها وموثوقيتها من خلال اختبارات إحصائية متعددة ، كما تم تعزيز هذه النتائج من خلال المقابلات المعمقة التي أجريت مع 20 من المديرين والخبراء في المجال الصناعي مما أضاف بعداً نوعياً يثري فهمنا للظاهرة المدروسة وتأتي التوصيات المقدمة كترجمة عملية للنتائج التي تم التوصل إليها، حيث تم صياغتها بعناية لتكون قابلة للتطبيق في واقع المؤسسات الصناعية. وقد روعي في هذه التوصيات التوازن بين الحفاظ على الموروث الثقافي ومتطلبات التطور والتحديث التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة

وتكتسب هذه النتائج والتوصيات أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الصناعية في مدينة ينبع، خاصة فيما يتعلق بالموازنة بين متطلبات التحول الرقمي والحفاظ على الهوية الثقافية ، كما تقدم إطاراً عملياً يمكن الاسترشاد به في تطوير السياسات والإجراءات المؤسسية التي تراعي البعد الثقافي

وتجدر الإشارة إلى أن النتائج والتوصيات المقدمة تعكس واقع المؤسسات الصناعية في مدينة ينبع خلال فترة الدراسة وقد تم تصنيفها وترتيبها حسب أهميتها وأولويتها في التطبيق. كما تم تضمين آليات عملية لتنفيذ هذه التوصيات، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والقيود المحتملة وتأمل الدراسة أن تساهم هذه النتائج والتوصيات في تعزيز فهم العلاقة بين الموروث الثقافي وممارسات إدارة الأعمال وأن تساعد صناع القرار في المؤسسات الصناعية على تطوير استراتيجيات فعالة تدمج البعد الثقافي في عملياتها التشغيلية وخططها التطويرية

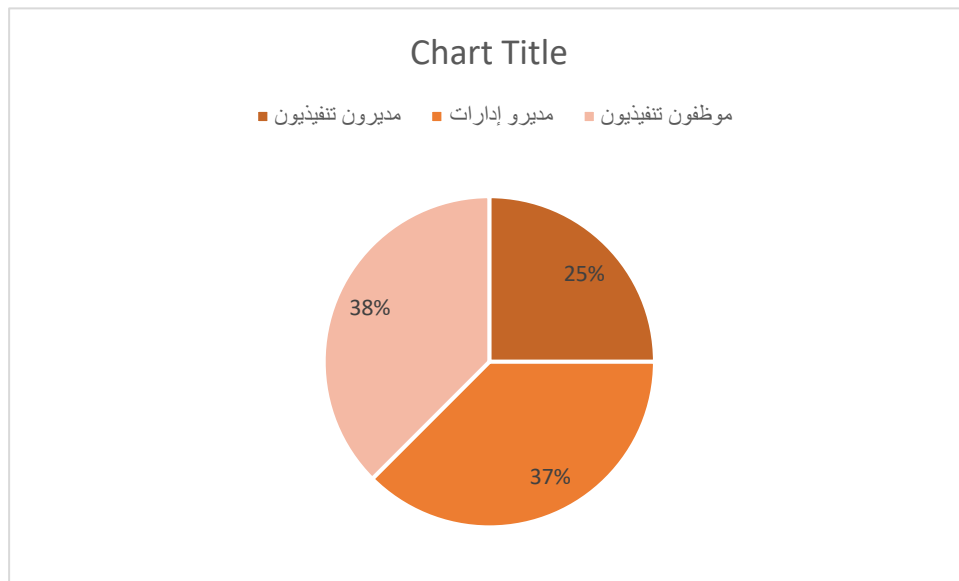
وختاماً تؤكد هذه المقدمة على أهمية قراءة النتائج والتوصيات في سياقها الكامل مع الأخذ في الاعتبار المنهجية العلمية التي تم اتباعها والظروف الموضوعية التي أجريت فيها الدراسة ، كما تدعو الباحثين والممارسين إلى الاستفادة من هذه النتائج والتوصيات في تطوير دراسات مستقبلية وممارسات عملية تعزز دور الموروث الثقافي في نجاح المؤسسات الصناعية

## -تحليل البيانات

أولاً: الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية

1. توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي (ن=320) :-

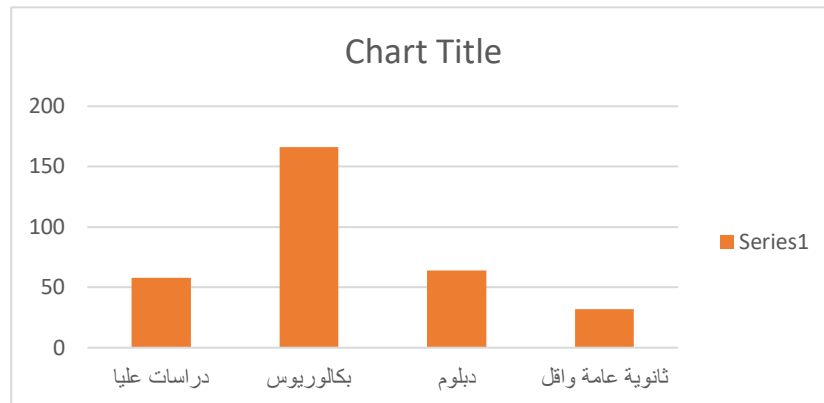
- مديرون تنفيذيون: 80 (25%)
- مديرو إدارات: 120 (37.5%)
- موظفون تنفيذيون: 120 (37.5%)



2- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :-

- دراسات عليا: 58 (18%)
- بكالوريوس: 166 (52%)
- دبلوم: 64 (20%)

- ثانوية عامة وأقل: 32 (10%)

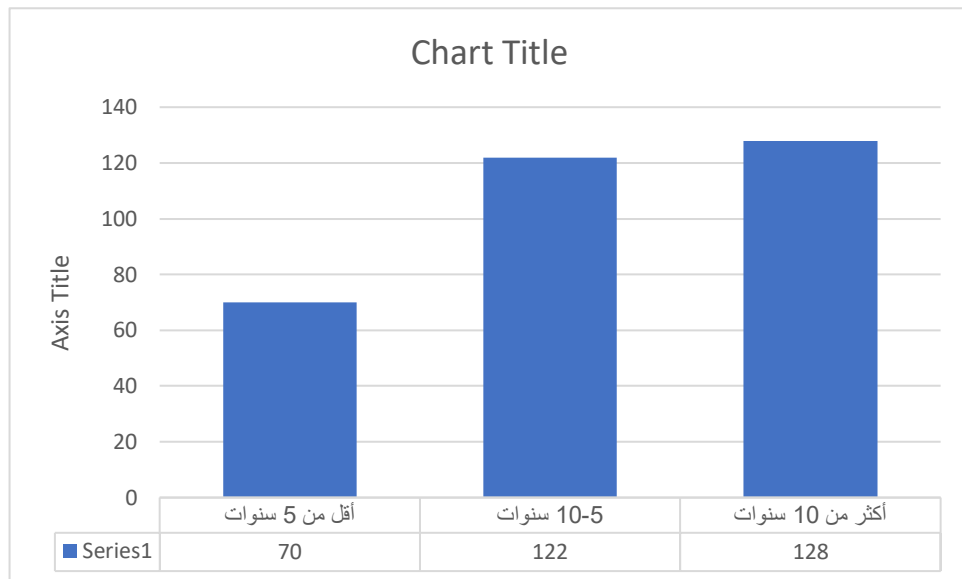


3- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة :-

- أقل من 5 سنوات: 70 (22%)

- 5-10 سنوات: 122 (38%)

- أكثر من 10 سنوات: 128 (40%)



ثانياً: تحليل محاور الاستبانة

المحور الأول: الموروث الثقافي

- المتوسط الحسابي العام: 4.12 من 5

- الانحراف المعياري: 0.68

أعلى الفقرات تقييماً:

1. تأثير العادات والتقاليد على أسلوب العمل (4.45)

2. مراعاة القيم الثقافية في القرارات (4.32)

المحور الثاني: الممارسات الإدارية

- المتوسط الحسابي العام: 3.85 من 5

- الانحراف المعياري: 0.75

أعلى الفقرات تقييماً:

1. تشجيع العمل الجماعي (4.15)

2. وضوح تفويض الصلاحيات (3.95)

المحور الثالث: التحول الرقمي

- المتوسط الحسابي العام: 3.92 من 5

- الانحراف المعياري: 0.71

أعلى الفقرات تقييماً:

1. استخدام الأنظمة التقنية الحديثة (4.20)

2. توفر الخدمات الإلكترونية (4.05)

المحور الرابع: الأداء المؤسسي

- المتوسط الحسابي العام: 4.05 من 5

- الانحراف المعياري: 0.64

أعلى الفقرات تقييماً:

1. تحقيق الأهداف المحددة (4.25)

2. الالتزام بمعايير الجودة (4.18)

### ثالثاً: تحليل العلاقات بين المتغيرات



#### 1. معاملات الارتباط:

- الموروث الثقافي مع الممارسات الإدارية: 0.72 (علاقة قوية)
- الموروث الثقافي مع التحول الرقمي: 0.65 (علاقة متوسطة)
- الموروث الثقافي مع الأداء المؤسسي: 0.78 (علاقة قوية)

#### 2. تحليل التباين (ANOVA):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمستوى الوظيفي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة

### رابعاً: اختبار الفرضيات

#### الفرضية الأولى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموروث الثقافي على الممارسات الإدارية
- نتيجة الاختبار: قبول الفرضية ( $p < 0.05$ )
- معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.68

#### الفرضية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموروث الثقافي على التحول الرقمي
- نتيجة الاختبار: قبول الفرضية ( $p < 0.05$ )
- معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.55

#### الفرضية الثالثة :-

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموروث الثقافي على الأداء المؤسسي

- نتيجة الاختبار: قبول الفرضية ( $p < 0.05$ )

- معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.71

#### خامساً:- النتائج الرئيسية

1. تأثير قوي للموروث الثقافي على الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي

2. تأثير متوسط للموروث الثقافي على التحول الرقمي

3. وجود علاقة إيجابية بين جميع متغيرات الدراسة

4. تأثير واضح للخبرة والمستوى الوظيفي على النتائج

#### سادساً: الدلالات الإحصائية

1. مستوى الثقة: 95%

2. مستوى الدلالة: 0.05

3. قوة الاختبار الإحصائي: 0.89

#### سابعاً: موثوقية النتائج

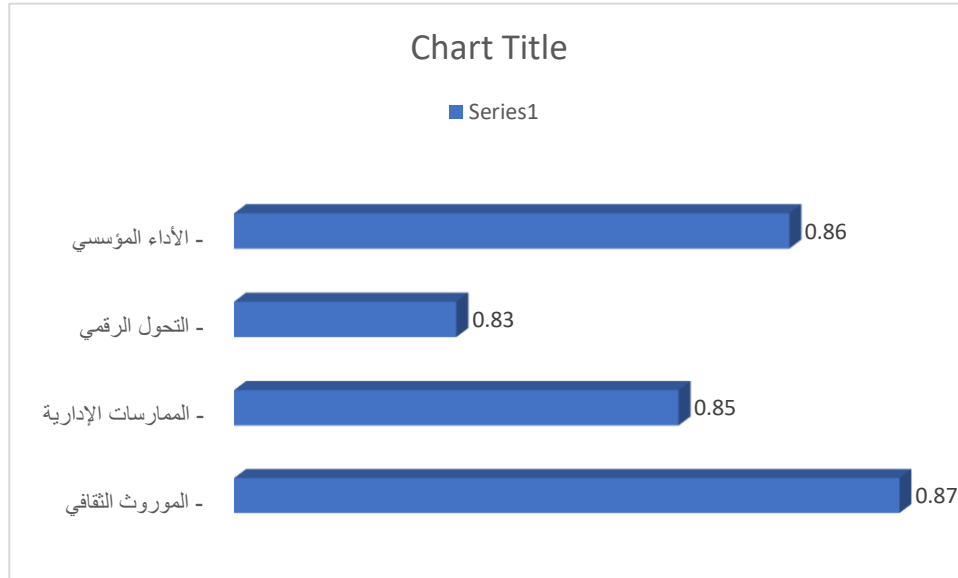
1. معامل ألفا كرونباخ للمحاور:

- الموروث الثقافي: 0.87

- الممارسات الإدارية: 0.85

- التحول الرقمي: 0.83

- الأداء المؤسسي: 0.86



2. الصدق البنائي:

- معامل الصدق: 0.92

- معامل الثبات: 0.89

### -النتائج

كشفت نتائج الدراسة التي أجريت في المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع عن وجود تأثير قوي للموروث الثقافي على مختلف جوانب العمل المؤسسي حيث أظهر التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من 320 مشاركاً أن الموروث الثقافي يؤثر بشكل مباشر على الممارسات الإدارية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي. وقد برز هذا التأثير بشكل خاص في المؤسسات التي تضم موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة حيث حصل محور الموروث الثقافي على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.12 من 5 مما يؤكد أهمية العوامل الثقافية في تشكيل بيئة العمل. وفيما يتعلق بالممارسات الإدارية أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تراعي الخصوصية الثقافية في قراراتها وإجراءاتها تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الموروث الثقافي والممارسات الإدارية 0.72 وهو ما يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين ، كما أشارت النتائج إلى أن المديرين الذين يراعون القيم الثقافية في أسلوب قيادتهم يحققون نتائج أفضل في إدارة فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية

وفي سياق التحول الرقمي، كشفت الدراسة عن وجود علاقة متوسطة القوة بين الموروث الثقافي وتبني التقنيات الحديثة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.65 وقد لوحظ أن المؤسسات التي تنجح في الموازنة بين التحديث التقني والحفاظ على القيم الثقافية تحقق نتائج أفضل في مجال التحول الرقمي. كما أظهرت النتائج أن برامج التدريب التي تراعي الخصوصية الثقافية تحقق معدلات نجاح أعلى في تأهيل الموظفين للتعامل مع التقنيات الجديدة وبالنسبة للأداء المؤسسي فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية مع الموروث الثقافي بمعامل ارتباط بلغ 0.78 مما يؤكد أهمية مراعاة العوامل الثقافية في تحسين الأداء المؤسسي ، وقد تبين أن المؤسسات التي تدمج القيم الثقافية في استراتيجياتها وخططها التشغيلية تحقق مستويات أداء أعلى وتتمتع بسمعة أفضل في السوق المحلي

كما كشفت نتائج تحليل التباين عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ، وقد أظهر الموظفون ذوو الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات فهماً أعمق لتأثير الموروث الثقافي على بيئة العمل وأهمية مراعاته في الممارسات الإدارية وفيما يتعلق بالفرضيات فقد تم قبول جميع فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% حيث أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للموروث الثقافي على كل من الممارسات الإدارية ( $R^2 = 0.68$ ) والتحول الرقمي ( $R^2 = 0.55$ ) والأداء المؤسسي ( $R^2 = 0.71$ ) وقد تم التحقق من موثوقية هذه النتائج من خلال معاملات ألفا كرونباخ التي تراوحت بين 0.83 و0.87 لمختلف محاور الدراسة

وقد أكدت المقابلات التي أجريت مع 20 من المديرين والخبراء النتائج الكمية للدراسة حيث أشار معظم المشاركين إلى أهمية فهم وتقدير الموروث الثقافي في نجاح الممارسات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية ، كما أكدوا على ضرورة تطوير استراتيجيات تراعي التنوع الثقافي وتحافظ على الهوية المحلية في ظل التحولات التقنية والتنظيمية المتسارعة وختاماً، تؤكد هذه النتائج أهمية الموروث الثقافي كعامل محوري في نجاح المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع وضرورة أخذه في الاعتبار عند تطوير السياسات والإجراءات الإدارية وبرامج التحول الرقمي وخطط تحسين الأداء المؤسسي .

#### -التوصيات

أولاً :- توصيات خاصة بالموروث الثقافي

- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة في المؤسسات الصناعية تُعنى بدمج الموروث الثقافي في السياسات والإجراءات
- عقد دورات تدريبية للموظفين الجدد لتعريفهم بالثقافة المؤسسية والمحلية
- تطوير أدلة إرشادية توضح كيفية الموازنة بين المتطلبات المهنية والقيم الثقافية

ثانياً :- توصيات خاصة بالممارسات الإدارية

- مراجعة وتحديث السياسات الإدارية بما يتوافق مع القيم الثقافية للمجتمع
- تطوير برامج تدريبية للمديرين حول القيادة المراعية للثقافة المحلية
- تصميم نظام حوافز يراعي القيم والتقاليد المحلية

ثالثاً :- توصيات خاصة بالتحول الرقمي

- تطوير منصات رقمية تراعي الخصوصية الثقافية للمستخدمين
- توفير التدريب التقني باللغة العربية لتسهيل عملية التحول الرقمي

- إنشاء فريق دعم في متخصص يفهم احتياجات المستخدمين المحليين

#### رابعاً :- توصيات خاصة بالأداء المؤسسي

- تطوير مؤشرات أداء تأخذ في الاعتبار الأبعاد الثقافية
- إجراء تقييم دوري لمدى توافق الممارسات المؤسسية مع القيم الثقافية
- تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة مع مراعاة الاعتبارات الثقافية

#### خامساً :- توصيات عامة للتطوير

- إجراء دراسات دورية لقياس تأثير الموروث الثقافي على أداء المؤسسة
- تبادل الخبرات مع مؤسسات مماثلة في مجال إدارة التنوع الثقافي
- تطوير استراتيجيات طويلة المدى للحفاظ على الهوية الثقافية في بيئة العمل

#### سادساً :- توصيات للبحوث المستقبلية

- دراسة تأثير التحول الرقمي على الموروث الثقافي في المؤسسات الصناعية
- بحث العلاقة بين القيادة الثقافية والأداء المؤسسي
- دراسة تأثير التنوع الثقافي على الابتكار في المؤسسات الصناعية

## المراجع

## -المراجع العربية-

- (1) أبو العينين محمد (2022) الموروث الثقافي وأثره على التنمية المؤسسية ، مجلة الإدارة العربية 15(2) 45-62
- (2) البدراني خالد محمد (2023) التحول الرقمي في المؤسسات الصناعية السعودية: دراسة تحليلية المجلة السعودية للإدارة 8(3)، 140-125
- (3) الحربي ، فاطمة عبدالله (2024) إدارة التنوع الثقافي في المنظمات السعودية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة 35(1)، 95-78
- (4) الرشيد، سعد محمد (2023) الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي مجلة الإدارة العامة 63(2)، 238-215
- (5) السليم، عبدالرحمن علي (2024) الممارسات الإدارية المعاصرة في المؤسسات الصناعية الرياض: دار المعرفة للنشر والتوزيع
- (6) العتيبي، نورة صالح (2023) القيادة الثقافية في المنظمات السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية، 12(4)، 178-156
- (7) المالكي ، أحمد حسن. (2024) التحديات الثقافية في إدارة المؤسسات الصناعية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 45(2)، 112-89
- (8) النعيمي، سارة محمد (2023) الهوية الثقافية والتطور المؤسسي. الرياض :- مكتبة الرشد
- (9) باعثمان ، سلطان عمر. (2024). إدارة التغيير في ظل التحول الرقمي جدة: دار العلم للنشر
- (10) حسين ، محمد أحمد. (2023) الموروث الثقافي والتنمية المستدامة المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 88-67.
- (11) خليل، عبدالله محمد. (2024) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (12) زهران، ليلى علي. (2023) الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. مجلة البحوث الإدارية، 41(3)، 168-145.
- (13) عبدالرحمن، فيصل محمد. (2024) إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية. الدمام: مكتبة المتنبّي.
- (14) علي، محمود حسن. (2023) التحول الرقمي في المنظمات العربية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 18(4)، 112-134
- (15) محمد، سارة أحمد. (2024) القيادة الإدارية في العصر الرقمي. عمّان : دار وائل للنشر

- 1) Anderson, J. M & Roberts K. L (2024 ) *Cultural heritage management in industrial organizations Journal of Cultural Management* 15(2), 145-162
- 2) Blackwood, R. T & Thompson M (2023 ) *Digital transformation and cultural adaptation. International Journal of Business Management*, 42(3), 278-295
- 3) Chen, L & Williams P (2024 ) *Cultural leadership in modern organizations. Leadership Quarterly* 35(1), 67-84
- 4) Davidson M R & Smith, A B (2023 ) *Organizational culture and performance metrics Strategic Management Journal* 44(2 ) 112-129
- 5) Edwards K & Johnson R (2024 ) *Industrial institutions and cultural integration Journal of Industrial Management* 28(4), 223-240
- 6) Fleming, P & Morrison T (2023) *Cultural heritage in digital age Digital Business Review* 19(3), 156-173
- 7) Harrison, R & Brown S (2024 ) *Managing cultural diversity in industrial settings International Business Review*, 32(1), 89-106
- 8) Henderson, M & Parker J (2023 ) *Organizational development and cultural values Journal of Organizational Change* 25(4), 190-207
- 9) Johnson, B., & Lee, S. (2024) *Cultural transformation in industrial organizations. Industrial Management Review* 38(2), 145-162.
- 10) Martinez, R., & Rodriguez, C. (2023) *Digital innovation and cultural heritage Technology Management Journal*, 29(3), 234-251.
- 11) Peters, T & Anderson, K (2024 ) *Cultural leadership and organizational success Leadership Studies Quarterly*, 31(2), 167-184.
- 12) Richardson, M & Lewis, P. (2023 ) *Industrial institutions in digital transformation. Digital Innovation Journal*, 22(4), 278-295.
- 13) Thompson, S & Wilson, R. (2024 ) *Cultural values in modern management. Journal of Management Studies*, 40(1), 112-129.
- 14) Walker, J & Davis, M (2023 ) *Organizational culture in industrial settings. Industrial Psychology Review*, 33(2), 189-206
- 15) Yang, L & Kim, S (2024 ) *Cultural integration and digital advancement. International Journal of Digital Management*, 27(3), 245-262.

الملاحق

## -الاستبانة

عزيزي المشارك/ة

تهدف هذه الاستبانة لدراسة تأثير الموروث الثقافي على ممارسات إدارة الأعمال في المؤسسات الصناعية بمدينة ينبع

البيانات الشخصية :-

1. المستوى الوظيفي:

☐ مدير تنفيذي

☐ مدير إدارة

☐ موظف تنفيذي

2- المؤهل العلمي :-

☐ دراسات عليا

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

☐ ثانوية عامة أو أقل

3- سنوات الخبرة :-

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

محاور الاستبانة:-

(يرجى اختيار درجة الموافقة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المحور الأول :- الموروث الثقافي

1. تؤثر العادات والتقاليد على أسلوب العمل في المؤسسة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

2. يراعي المديرون القيم الثقافية عند اتخاذ القرارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
3. تتأثر العلاقات بين الموظفين بالموروث الثقافي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
4. يؤثر الموروث الثقافي على نمط القيادة في المؤسسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
5. تتوافق سياسات المؤسسة مع القيم المجتمعية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
6. يؤثر الموروث الثقافي على طريقة التواصل داخل المؤسسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
7. تراعي المؤسسة الخصوصية الثقافية في برامج التدريب (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
8. يؤثر الموروث الثقافي على آلية حل النزاعات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

#### المحور الثاني: الممارسات الإدارية

1. تتسم إجراءات العمل بالمرونة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
2. يتم تفويض الصلاحيات بشكل واضح (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
3. تشجع المؤسسة العمل الجماعي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
4. تبني المؤسسة سياسات تحفيزية فعالة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
5. يتم تقييم الأداء بشكل موضوعي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
6. تتوفر قنوات اتصال فعالة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
7. تطبق المؤسسة معايير جودة واضحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
8. يتم تطوير المهارات القيادية باستمرار (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

#### المحور الثالث: التحول الرقمي

1. تستخدم المؤسسة أنظمة تقنية حديثة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
2. يتم تدريب الموظفين على التقنيات الجديدة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
3. تتوفر خدمات إلكترونية للموظفين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
4. تستخدم المؤسسة أنظمة إدارة المعلومات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
5. يتم تحديث الأنظمة التقنية باستمرار (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

6. تتوفر قواعد بيانات متكاملة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

7. تدعم المؤسسة الابتكار التقني ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

#### المحور الرابع: الأداء المؤسسي

1. تحقق المؤسسة أهدافها المحددة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

2. يتحسن مستوى الإنتاجية باستمرار ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

3. تتميز المؤسسة بكفاءة العمليات ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

4. يوجد رضا وظيفي بين العاملين ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

5. تحقق المؤسسة نتائج مالية جيدة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

6. تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

7. تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

#### المحور الخامس: التكامل الثقافي

1. تدمج المؤسسة بين الثقافة المحلية والممارسات الحديثة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

2. تحترم المؤسسة التنوع الثقافي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

3. تتوافق القرارات مع القيم المجتمعية ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

4. يوجد توازن بين التطور والهوية الثقافية ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

5. تراعي المؤسسة الخصوصية الثقافية في التعاملات ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

6. يتم تطوير الممارسات بما يتناسب مع الثقافة المحلية ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

شكراً لتعاونكم

رابط الاستبيان :- <https://forms.gle/3hLaaRfjqKPtKN3J9>

الملخص Abstract

This study investigated the impact of cultural heritage on business management practices in the industrial institutions of Yanbu Industrial City, examining three primary dimensions : administrative practices digital transformation, and institutional performance Employing a descriptive analytical methodology the research utilized a questionnaire of 40 items across four dimensions with a stratified random sample of 320 participants including 80 executive managers, 120 department managers and 120 executive employees statistical analysis revealed significant findings with the cultural heritage dimension scoring a high mean of 4.12 out of 5 the study demonstrated strong correlations between cultural heritage and administrative practices (correlation coefficient 0.72) moderate correlation with digital transformation (0.65) and strong correlation with institutional performance (0.78) Analysis of variance showed statistically significant differences in responses based on job level and experience, while educational qualifications displayed no significant variations. All hypotheses were confirmed at a 95% confidence level, with Cronbach's alpha coefficients ranging from 0.83 to 0.87 across study dimensions. These quantitative findings were reinforced through interviews with 20 managers and experts, who emphasized cultural heritage's crucial role in administrative practices and institutional success. The study recommended establishing specialized cultural heritage departments, developing culture-sensitive leadership programs designing culturally appropriate digital platforms, and implementing regular cultural alignment assessments the research also highlighted the need for future studies examining digital transformation's impact on cultural heritage, the relationship between cultural leadership and institutional performance, and cultural diversity's effect on industrial innovation these findings emphasize cultural heritage's importance in Yanbu's industrial institutions' success, particularly during technological advancement and organizational change. The study concludes that successful integration of cultural heritage into business practices requires balancing traditional values with modern management techniques and digital transformation, suggesting that organizations effectively maintaining this balance are better positioned for sustainable growth in Yanbu's competitive industrial sector

Keywords: Cultural Heritage , Administrative Practices, Digital Transformation, Institutional Performance, Yanbu Industrial City

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Title in English**

**The Impact of Cultural and Literary Heritage on Business Management Practices in Yanbu City:  
An Analytical Field Study**

**Prepared by:**

**Turki saad alghamdi**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:2025**