

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار في شركة صدارة في الجبيل

نوادر زيد شوباش الرويلي

222001098

مشروع التخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المستوى التاسع – 2025

جدول المحتويات

4.....	الفصل الأول : اطار البحث العام
5.....	المقدمة :
5.....	ثقافة المنظمة :
6.....	الابداع و الابتكار :
6.....	الدراسات السابقة :
8.....	مشكلة الدراسة :
8.....	الفجوات النظرية :
9.....	الفجوات العملية :
10.....	أهمية الدراسة :
10.....	الأهمية النظرية :
11.....	الأهمية العلمية :
11.....	سؤال البحث الرئيسي :
11.....	أهداف البحث :
14.....	المراجع :

الفصل الأول : اطار البحث العام

المقدمة :

تُعد **ثقافة المنظمة** من العوامل الجوهرية التي تشكل بيئة العمل وتؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين وأدائهم. ففي عالم يتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، أصبحت المنظمات مطالبة بتهيئة بيئات داعمة **للإبداع والابتكار** من أجل الحفاظ على استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية. وتُعرّف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والتوجهات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تُوجّه طريقة تفكيرهم وتفاعلهم واتخاذهم للقرارات.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين **ثقافة المنظمة** ومستوى **الإبداع والابتكار** داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، مثل **شركة صدارة** للكيماويات في مدينة الجبيل الصناعية، والتي تُعد من أكبر الشركات الرائدة في مجال الصناعات البتروكيميائية في المملكة العربية السعودية. وتتمتع صدارة ببنية تنظيمية معقدة وتضم كفاءات متعددة الجنسيات، مما يجعل فهم ثقافة المنظمة وتأثيرها على قدرات الابتكار أمراً حاسماً.

يهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية تأثير عناصر ثقافة **صدارة** التنظيمية على مستوى **الإبداع والابتكار** بين موظفيها، واستكشاف ما إذا كانت البيئة الداخلية تُشجّع المبادرة وتقبّل الأفكار الجديدة، وتدعم التجريب والتعلم من الخطأ. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز الممارسات الإبداعية داخل الشركة بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030.

ثقافة المنظمة :

تُعد **ثقافة المنظمة** أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، لما لها من تأثير بالغ على سلوك الأفراد وأداء الفرق واتجاهات القيادة داخل المؤسسة. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات أو سياسات مكتوبة، بل هي الإطار غير الملموس الذي يوجه طريقة تفكير العاملين، وأنماط تفاعلهم، وطرق اتخاذ القرار، ومستوى الالتزام بالقيم والمعايير المؤسسية.

تنشأ **ثقافة المنظمة** من مجموعة من العوامل المتداخلة، مثل القيم التي يتبناها القادة، والتجارب التاريخية للمؤسسة، وطبيعة الصناعة التي تنشط فيها، بالإضافة إلى التوجهات الاجتماعية والثقافية الأوسع. وقد تختلف الثقافات التنظيمية بين منظمة وأخرى، حتى ضمن نفس القطاع، وهو ما يميز كل منظمة عن غيرها ويشكل جزءاً من هويتها المؤسسية.

وتكمن أهمية **ثقافة المنظمة** في دورها المحوري في خلق بيئة عمل إما محفزة للإبداع والتطوير، أو مقيدة للتغيير والابتكار. فالثقافة التي تعزز الثقة، وتشجع على التعبير عن الأفكار، وتدعم التعلم المستمر، غالباً ما تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

وفي ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لثقافة المنظمة كأداة استراتيجية تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتحقيق الأهداف، وبناء منظمات أكثر مرونة وابتكاراً.

الابداع و الابتكار :

يُعد الإبداع والابتكار من الركائز الأساسية لنجاح وتطور المنظمات في العصر الحديث، حيث أصبحت القدرة على التفكير الخلاق وتقديم حلول جديدة من أهم مقومات التميز والاستدامة في بيئات العمل التنافسية. فالإبداع يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، في حين يُشير الابتكار إلى تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتنفيذ وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا والاتصالات وسلوك المستهلك، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ثقافة تنظيمية تُحفّز على التجريب، وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار، وتمنحهم مساحة للتعلم من الخطأ دون خوف. فالإبداع لا يزدهر في بيئات تقليدية أو جامدة، بل يحتاج إلى بيئة مرنة ومنفتحة تقدر المبادرة وتحتضن التغيير.

ويُعتبر الابتكار اليوم أحد المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، كما أصبح من المؤشرات الرئيسة لقياس نجاح المؤسسات، لا سيما في القطاعات الصناعية والتقنية. من هنا، تبرز أهمية دراسة العوامل التي تُسهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات، وعلى رأسها ثقافة المنظمة التي تُشكل البيئة الحاضنة أو المُعطلة لهما.

الدراسات السابقة :

❖ دراسة فرج عبد الله هزاع (2012) بعنوان : " أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني "

أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والميزة التنافسية في الفنادق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني، و معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائد في القطاع الفندقي الأردني، وهي دراسة تحليلية و صفية ميدانية.

❖ دراسة هلال ، عيسى (2019) بعنوان : " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين: دراسة حالة على شركة جياذ للسيارات (السودان 2010-2015) "

تناول البحث موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع لدى العاملين دراسة حالة على شركة جياذ للسيارات (الفترة 2010-2015م). ويهدف هذا البحث بصورة أساسية لتوضيح المفاهيم التنظيمية والتعرف على دور ونمط الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمنظمات، والتعرف على مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في تحسين القطاع الصناعي، ومعرفة ما إذا كانت هنالك ثقافة تنظيمية

❖ **دراسة حسن ، فضل المولى (2016) بعنوان : "دراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني"**

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندس، تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات، وللإجابة على هذا السؤال تم افتراض انه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات.

❖ **Kiumarsi, Isa & Navi (2015): " The Influence of Organizational Culture on Creativity and Innovation: A Review "**

مراجعة لأدبيات العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والابتكار، وأدوار القدرات الديناميكية كوسيط بين الثقافة والإبداع في الشركات النيجيرية.

❖ **Tahir, Alhaidan & Al Halbusi (2022): " Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation "**

ؤكد الدراسة على الدور الوسيط للابتكار بين الثقافة التنظيمية والفعالية، وتوضح كيف يقوّي "المقاومة التنظيمية" تأثير الثقافة على الابتكار .

❖ **Organ (2014): " Evolution of Leadership and Organizational Culture Research on Innovation Field: 12 Years of Analysis"**

تحليل محتوى بحثي لدور القيادة والثقافة في الابتكار على مدار 12 عاماً.

❖ **Chang & Lee (2014) : " Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model "**

اختبار لنموذج شين من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، الأدوات، الأنماط) ودورها في دعم السلوكيات الابتكارية وتحقيق الأداء المؤسسي

مشكلة الدراسة :

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في ضوء رؤية 2030، مما يزيد من حاجة الشركات إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبني ممارسات إبداعية وابتكارية. وتُعد ثقافة المنظمة من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على سلوك الأفراد ومستوى انخراطهم في أنشطة الابتكار. إلا أن العديد من المؤسسات، رغم امتلاكها للموارد البشرية والتقنية، لا تحقق مستويات مرضية من الإبداع، ما يثير التساؤلات حول مدى انسجام ثقافتها التنظيمية مع متطلبات الابتكار.

وتُعتبر شركة صدارة للكيميائيات، كأحد أكبر المشاريع الصناعية المشتركة في منطقة الجبيل، نموذجًا مهمًا لدراسة هذه العلاقة، نظرًا لطبيعتها الصناعية المعقدة، وتعدد ثقافات العاملين فيها، واعتمادها على التكنولوجيا والمعرفة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في فهم كيف تؤثر ثقافة صدارة التنظيمية تحديدًا على الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل.

" ما تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار في شركة صدارة في الجبيل "

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

1. ما مفهوم ثقافة المنظمة كما تُمارس في شركة صدارة؟
2. ما أبرز مكونات ثقافة المنظمة في شركة صدارة؟
3. كيف تنعكس ثقافة المنظمة على سلوك الموظفين تجاه الإبداع؟
4. ما الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في دعم ثقافة الابتكار داخل صدارة؟

الفجوات النظرية :

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار في شركة صدارة في الجبيل ، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

- قلة الدراسات المحلية الميدانية في سياق الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، مثل شركة صدارة، التي تمثل نموذجًا فريدًا للشركات العالمية (بين أرامكو وداو كيميكال).
- قص التحليل العميق للروابط بين أنماط الثقافة التنظيمية (مثل الثقافة التشاركية، البيروقراطية، الريادية) وتأثيرها التفصيلي على جوانب الإبداع (الإبداع الفردي، الجماعي، أو المؤسسي).

- ضعف الدمج بين النظريات الحديثة في الثقافة التنظيمية (مثل نموذج دينيسون أو نموذج كامرون وكوين) ونظريات الإبداع (مثل نموذج أمابل أو الابتكار المفتوح)، في بيئة الشركات السعودية.
- قلة الدراسات التي تربط بين ثقافة السلامة والانضباط الصناعي والإبداع، خاصة في بيئة صناعية شديدة التنظيم مثل صدارة.
- غياب البعد الزمني أو الطولي (Longitudinal Studies)، حيث إن معظم الدراسات السابقة تعتمد على مقاطع زمنية قصيرة ولا تتابع تطور الثقافة وتأثيرها على الإبداع بمرور الوقت.
- محدودية التركيز على دور القيادة التحويلية أو التمكينية داخل الثقافة التنظيمية كعامل محفز للابتكار، وخصوصاً في بيئة ذات طابع صناعي تقني.

الفجوات العملية :

الفجوات العملية لدراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض تتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد لا تكون مُعالجة بالشكل الكافي، وتحتاج إلى دراسة وتفصيل أكثر لتقديم حلول فعالة. وفيما يلي أبرز الفجوات العملية التي يمكن أن تتناولها الدراسة :

- عدم تفعيل ممارسات ثقافية ممنهجة تدعم الابتكار، حيث تقتصر العديد من المبادرات على جهود فردية أو موسمية دون وجود استراتيجية ثقافية واضحة متكاملة.
- غياب أنظمة تحفيز فعالة ومستدامة لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية، مما يؤدي إلى ضعف المشاركة في برامج الابتكار الداخلي.
- قلة المساحات الآمنة لتجربة الأفكار الجديدة، حيث تسود في بعض الأحيان ثقافة تخوف من الفشل أو التجريب، مما يحد من روح المبادرة لدى الموظفين.
- ضعف التكامل بين الهيكل التنظيمي وبيئة العمل الإبداعية، إذ قد تعيق البيروقراطية أو أنماط الإدارة التقليدية توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- عدم وجود أدوات واضحة لقياس أثر ثقافة المنظمة على نتائج الابتكار، مما يصعب على الإدارات تقييم وتوجيه الأداء الابتكاري بدقة.

- نقص التدريب العملي على مهارات الإبداع والابتكار، سواء على مستوى القيادات أو العاملين في الخطوط الأمامية.

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لدور الإبداع والابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لا سيما في المنظمات الصناعية الكبرى التي تعمل في بيئات ديناميكية ومعقدة مثل شركة صدارة في الجبيل. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق الصناعات البتروكيماوية، تصبح ثقافة المنظمة عاملاً حاسماً في تمكين الموظفين من توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول قابلة للتطبيق.

ورغم ما تتمتع به شركة صدارة من موارد تقنية وبشرية متقدمة، إلا أن مدى قدرتها على الاستفادة من تلك الموارد يرتبط بشكل مباشر بمدى وجود ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار.

كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تركز على بيئة صناعية سعودية نادرة البحث، وتتناول جانباً غالباً ما يُغفل في الدراسات المحلية، وهو العلاقة بين القيم والممارسات الثقافية داخل المنظمة وبين الأداء الابتكاري الفعلي. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير السياسات التنظيمية بما يعزز مناخ الابتكار، ويفتح المجال أمام بناء ثقافة مؤسسية تدعم التميز والإبداع في القطاع الصناعي.

الأهمية النظرية :

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة ثقافة المنظمة بالإبداع والابتكار، خاصة في السياق الصناعي المحلي.
- سد فجوة نظرية في الدراسات العربية والسعودية، التي نادراً ما تتناول التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الإبداع داخل بيئة صناعية مثل شركة صدارة.
- ربط النظريات العالمية في الثقافة التنظيمية (مثل نموذج كامرون وكوين) ونظريات الإبداع (مثل نموذج أمابل) بالسياق العملي لمنظمات سعودية.
- تقديم إطار نظري متكامل يساعد الباحثين على فهم العوامل الثقافية المؤثرة في الابتكار على المستوى المؤسسي والفردى.
- دعم البحوث المستقبلية من خلال توفير قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة داخل نفس القطاع أو قطاعات مشابهة.

الأهمية العلمية :

- تقديم توصيات عملية لإدارة شركة صدارة لتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.
- مساعدة صنّاع القرار في تصميم بيئة عمل تشجّع على التفكير الإبداعي والمبادرات التطويرية داخل المنظمة.
- تحديد الجوانب الثقافية المؤثرة سلبيًا أو إيجابيًا على أداء الموظفين الإبداعي، ما يساهم في تحسين السياسات الإدارية.
- إمكانية تعميم نتائج الدراسة على منظمات صناعية مشابهة في المملكة، ما يعزز من تطوير ثقافة الابتكار على نطاق أوسع.
- تحفيز بيئة العمل على تبني ممارسات جديدة مثل التحفيز الإبداعي، فرق العمل متعددة التخصصات، وتشجيع التجريب والمرونة التنظيمية.

سؤال البحث الرئيسي :

" ما تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار في شركة صدارة في الجيل ؟ "

و يهدف هذا السؤال الى ان تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في شركة صدارة ومعرفة مدى توافقها مع متطلبات دعم الإبداع والابتكار و استكشاف العلاقة بين المكونات الثقافية (مثل القيادة، القيم، بيئة العمل، أسلوب الاتصال) وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين و تحديد العوامل الثقافية التي تحفز أو تعيق الابتكار داخل بيئة عمل صناعية كبرى.

أهداف البحث :

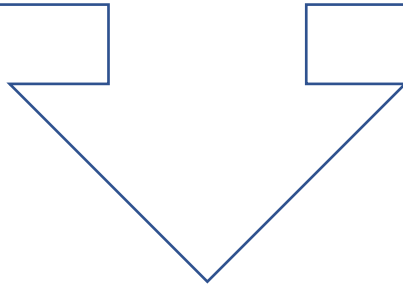
الهدف العام (الرئيسي) :

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار في شركة صدارة بالجيل، من خلال التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى تأثيرها في تحفيز أو إعاقة السلوك الإبداعي والابتكاري لدى الموظفين.

الأهداف الفرعية :

1. تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في شركة صدارة بالجبل.
2. قياس مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في شركة صدارة.
3. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين داخل المنظمة.
4. تحديد مدى تأثير القيادة التنظيمية على دعم أو تقييد الإبداع داخل بيئة العمل.
5. اكتشاف مدى فاعلية بيئة العمل وثقافتها في تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات تطويرية.
6. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتحسين الثقافة التنظيمية بما يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل الشركة.

المراجع



المراجع :

- عبد الحميد، وليد. وعبد، محمد أحمد. (2022). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الموظفين: مراجعة الأدبيات"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية
- أحمد، عارف عثمان، والمعمري، عبد الملك أحمد أحمد (2021). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد (27)، العدد (3)
<https://search.mandumah.com/Record/1193734>
- أسماء، بركان، ونور الدين، جليل (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (17).
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-842901>
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55660>
- السحباني، حسام سالم 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين.
https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17299/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- الزعبي، ح. ع. (2009). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. ResearchGate.
<https://archive.alsharekh.org/Articles/243/18307/410758>
- النداوي، محمد صالح، الزهيري، & مصطفى محمد. (2020). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي.
<https://dspace.zu.edu.ly/handle/1/860>
- المنهالي، ط. س.، و الادريسي، م. ت. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- جلوي، أ. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. جامعة محمد خيضر، دراسات.

https://elibrary.hsracademy.com/product/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A5/?utm_source=chatgpt.com

- Martins E.C., Terblanche F., 2003, Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, "European Journal of Innovation Management", 6.(1)

<https://sid.ir/paper/567741/en>

- Baer M., 2012, Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations, "Academy of Management Journal", 55(5).

<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2009.0470>

- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The Classic Traps. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2006/11/innovation-the-classic-traps>

- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

https://ndl.ethernet.edu.et/handle/123456789/46439?utm_source=chatgpt.com

- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications.

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/cultures-consequences/book226677>