

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

**Prepared by:** Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار لدى الموظفين بالتطبيق على شركة صدارة الجبيل

أحمد يحيى عبدالله المالكي

2021205751

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## المحتويات

### 7 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| المقدمة.....                                      | 8  |
| مشكلة الدراسة.....                                | 10 |
| فجوات على المستوى النظري :                        | 10 |
| فجوات على المستوى التطبيقي :                      | 10 |
| تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي: | 10 |
| أهمية الدراسة.....                                | 11 |
| على المستوى النظري:                               | 11 |
| على المستوى التطبيقي:                             | 11 |
| أسئلة الدراسة.....                                | 12 |
| أهداف الدراسة.....                                | 12 |
| فرضيات الدراسة.....                               | 13 |
| نموذج الدراسة:                                    | 14 |
| منهجية الدراسة.....                               | 15 |
| .....                                             | 15 |
| الدراسة الميدانية.....                            | 16 |
| مخطط المشروع المقترح.....                         | 16 |
| المقدمة:                                          | 16 |
| الإطار النظري :                                   | 16 |
| منهجية البحث :                                    | 16 |
| 17 الفصل الثاني: الإطار النظري                    |    |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| المقدمة.....                                         | 18 |
| الدراسات السابقة.....                                | 18 |
| نظرة عامة عن متغيرات البحث :                         | 20 |
| المتغير المستقل : ثقافة المنظمة.....                 | 20 |
| المتغير التابع : الإبداع والابتكار لدى الموظفين..... | 20 |
| 2.2. المتغير المستقل : ثقافة المنظمة.....            | 20 |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| رسوم توضيحية من دراسات سابقة :                              | 21 |
| نموذج أبعاد ثقافة المنظمة.....                              | 21 |
| نموذج تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع.....                  | 22 |
| نموذج العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار.....     | 23 |
| المتغير الثاني :.....                                       | 24 |
| المتغير التابع : الإبداع والابتكار لدى الموظفين.....        | 24 |
| رسوم توضيحية من دراسات سابقة :                              | 25 |
| 2. نموذج تأثير الإبداع على الأداء التنظيمي.....             | 26 |
| العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :               | 26 |
| العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار لدى الموظفين : | 26 |
| رسوم توضيحية من دراسات سابقة :                              | 28 |
| الخاتمة :.....                                              | 29 |
| الفصل الثالث :                                              | 31 |
| منهجية الدراسة                                              | 31 |
| المقدمة :.....                                              | 32 |
| التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :                        | 32 |
| ثقافة المنظمة :.....                                        | 32 |
| الابداع و الابتكار.....                                     | 32 |
| تصميم البحث :.....                                          | 33 |
| مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينة :                     | 35 |
| مجتمع البحث :.....                                          | 35 |
| طرق أخذ العينة :.....                                       | 35 |
| المتغير المستقل ( ثقافة المنظمة ) :                         | 36 |
| المتغير التابع ( الابداع و الابتكار ) :                     | 36 |
| حجم العينة :.....                                           | 37 |
| أنواع البيانات :.....                                       | 37 |
| طرق و إجراءات تحليل البيانات :                              | 38 |
| الاعتبارات الأخلاقية :.....                                 | 38 |
| الخاتمة :.....                                              | 38 |
| الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج.....       | 39 |
| التمهيد :.....                                              | 40 |
| توصيف عينة الدراسة :.....                                   | 40 |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| قياس ثبات وصدق أدوات البحث:                                                                                    | 46 |
| صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:                                                                             | 46 |
| ثبات أداة الدراسة:                                                                                             | 48 |
| التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:                                                                               | 50 |
| معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:                                                                    | 53 |
| الارتباط الخطي بين ثقافة المنظمة وابعادها (كمتغير مستقل) الإبداع والابتكار لدى الموظفين وأبعاده (كمتغير تابع): | 56 |
| نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:                                                                               | 56 |
| الخاتمة:                                                                                                       | 61 |
| الفصل الخامس :                                                                                                 | 62 |
| القيود و التوصيات                                                                                              | 62 |
| حدود البحث :                                                                                                   | 63 |
| البحوث المستقبلية :                                                                                            | 63 |
| التوصيات:                                                                                                      | 64 |
| الخاتمة:                                                                                                       | 65 |
| قائمة المراجع:                                                                                                 | 66 |
| الملاحق                                                                                                        | 68 |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                     | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج الدراسة                                                   | 14         |
| 2         | منهجية الدراسة                                                  | 15         |
| 3         | نموذج ابعاد ثقافة المنظمة                                       | 21         |
| 4         | نموذج تأثير ثقافة المنظمة على الابداع                           | 22         |
| 5         | نموذج العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار              | 23         |
| 6         | نموذج ابعاد الابداع و الابتكار                                  | 25         |
| 7         | نموذج تأثير الابداع على الأداء التنظيمي                         | 26         |
| 8         | نموذج العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقافة والابداع والابتكار | 28         |
| 9         | منهجية بحث المشروع                                              | 34         |
| 10        | رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للجنس                          | 42         |
| 11        | رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر                          | 43         |
| 12        | رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي                  | 44         |
| 13        | رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة                  | 45         |
| 14        | نتائج الفرضية الرئيسية                                          | 59         |
| 15        | نتائج الفرضية الفرعية                                           | 61         |

## جدول الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                            | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------------------------------|------------|
| 35         | مجتمع البحث و العينة                                    | 1          |
| 36         | للمتغير المستقل                                         | 2          |
| 37         | للمتغير التابع                                          | 3          |
| 37         | حجم العينة                                              | 4          |
| 41         | توصيف عينة الدراسة                                      | 5          |
| 42         | تصنيف العينة للجنس                                      | 6          |
| 43         | تصنيف العينة وفقا للعمر                                 | 7          |
| 44         | تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي                         | 8          |
| 45         | تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة                         | 9          |
| 47         | مقياس الصدق                                             | 10         |
| 49         | ثبات الدراسة                                            | 11         |
| 50         | مقياس ليكرث الخماسي                                     | 12         |
| 51         | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة                         | 13         |
| 52         | المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة | 14         |
| 54         | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة                    | 15         |
| 58         | الفرضية الرئيسية                                        | 16         |
| 60         | الفرضية الفرعية                                         | 17         |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يميز أي منظمة عن غيرها حيث إنها القلب النابض الذي ينبض داخل هيكل المؤسسة، وتعكس قيمها ومعتقداتها وسلوكيات موظفيها. إنها عبارة عن البيئة الروحية التي تتشكل في أروقة المنظمة، والتي تحمل في طياتها توجيهات وتوجهات تؤثر بشكل كبير على أداء الفرق العاملة فيها

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الجوانب الحيوية في أي منظمة حيث إنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز هويتها وتوجه أفرادها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في عالم الأعمال المعاصر، لا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث تلعب دوراً بارزاً في توجيه سلوك الموظفين وتشكيل بيئة العمل

إن فهم تأثير الثقافة التنظيمية يعد أمراً حاسماً للمدراء وقادة المؤسسات، حيث يمكن لهذا الفهم أن يكون مفتاحاً لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد عبارات وقوانين كتابية، بل هي الروح الحية للمنظمة، وتتجلى في تفضيلاتها وسلوك موظفيها.

وتتضمن عناصر الثقافة التنظيمية مفاهيم مثل القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأيضاً طريقة التفكير والتفاعلات بين أفراد المنظمة. هذه العناصر تشكل أساساً للفهم المشترك داخل المنظمة وتوجيه السلوك بشكل فعال.

عندما يتم توجيه الثقافة التنظيمية نحو تعزيز القيم مثل التعاون، والاحترام، والابتكار، يمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي. بالمقابل، إذا كانت الثقافة تروج للتنافس الشديد أو الانفصال بين موظفيها، فإنه يمكن أن يحدث تأثير سلبي على الأداء (عبد الحميد وعبد، 2022).

ومن المهم أدراك أن الثقافة التنظيمية ليست شيئاً ثابتاً، بل هي قابلة للتطور والتغيير. يمكن للقادة والمديرون توجيه الجهود نحو تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء الوظيفي المتميز.

ويعد فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمراً بالغ الأهمية في سياق الأعمال الحديث. إذ تشكل الثقافة الأساس للقرارات والسلوكيات في المنظمة، وتحدد درجة الالتزام والإبداع والتفاعل بين موظفيها.

كما وتتضمن الثقافة التنظيمية عناصر متعددة منها القيم والمعتقدات والتقاليد وأساليب التواصل الداخلي. إن تلك العناصر تكون أساساً للهوية التنظيمية وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

على سبيل المثال، إذا كانت الثقافة تشجع على التعاون والابتكار، يمكن أن تساهم في تحفيز الموظفين على الأداء بكفاءة عالية. وبالمقابل، إذا كانت الثقافة تسعى للتنافس الشديد أو تعامل مع الموظفين بشكل عقوبي، فإنها قد تعمل على تقليل الرغبة وتقليل الأداء (سلامة وآخرون، 2023).

دراسة (سلامة وآخرون، 2023) هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين بالمنظمات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، تم إجراء الدراسة على عينة من 200 موظف من المنظمات العامة والخاصة في مصر. تم استخدام استبيان لقياس ثقافة المنظمة والتزام الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

دراسة (عبد الحميد وعبد، 2022) تم إجراء الدراسة على مراجعة الأدبيات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم العثور على 15 دراسة تدعم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية (القيم، الممارسات، والنتائج). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عامل مهم يؤثر على تحفيز الموظفين. يمكن للمديرين استخدام نتائج هذه الدراسة لإنشاء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحفيز الموظفين وتحسن أداء المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين، حيث أنها تخلق بيئة عمل تدعم الشعور بالانتماء والمشاركة وتوفر فرصاً للنمو والتطوير.

الثقافة التنظيمية تعد واحدة من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. ولكن، مع وجود تنوع كبير في الأنماط الثقافية التنظيمية بين المؤسسات، يمكن تسليط الضوء على مشكلة دراسة تحليلية لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات. حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال التحليل والبحث في هذه المشكلة سيقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية بما يلبي احتياجات وأهداف المنظمة، وبالتالي، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

ترجع أهمية البحث الحالية بما قد يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالاتي:

#### الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يقدم محاولة لمعالجة الفجوة البحثية، وذلك من خلال الوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجيل .

تمثل أهمية البحث في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً لتقديم إطار نظري لدعم أهمية الثقافة التنظيمية، وما يمكن أن تضيقه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجيل .

#### الأهمية العملية:

إبراز جوانب القوة الناتجة عن التطبيق في الواقع العملي. فهذا البحث بمثابة دعوة للتفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجيل.

تعود أهمية هذا البحث إلى طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي , مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تفعيل استراتيجياتها.

## مشكلة الدراسة

الثقافة التنظيمية تعد واحدة من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. ولكن، مع وجود تنوع كبير في الأنماط الثقافية التنظيمية بين المؤسسات، يمكن تسليط الضوء على مشكلة دراسة تحليلية لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات. حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### فجوات على المستوى النظري :

هناك نقص في التوضيح لاختلاف تأثيرات الثقافة التنظيمية بناءً على الأنماط الثقافية المختلفة، وعدم كفاية الدراسات حول كيفية تطور الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي. كما يوجد نقص في الفهم العميق للجوانب النفسية والعاطفية للثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإبداع والابتكار، وعدم تناول كافٍ للعوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

### فجوات على المستوى التطبيقي :

يوجد نقص في الدراسات التي تركز على شركات في نفس الصناعة أو منطقة الجبيل لفهم الفروق السياقية، والحاجة لاستخدام منهجيات بحث متنوعة (نوعية وكمية) لزيادة موثوقية النتائج. بالإضافة إلى ذلك، لا يتم تناول كيفية تطبيق نتائج الدراسات في بيئات عمل متنوعة (الشركات الصغيرة مقابل الكبيرة، الخاصة مقابل العامة)، وهناك حاجة لتحديد معايير دقيقة لقياس الأداء الوظيفي وربطها بالعوامل الثقافية بطرق ملموسة.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الابتكار والابداع لدى الموظفين بالتطبيق على شركة صدارة الجبيل ؟

## أهمية الدراسة

ترجع أهمية البحث الحالية بما قد يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالاتي:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يقدم محاولة لمعالجة الفجوة البحثية، وذلك من خلال الوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجبيل. ويمثل هذا الموضوع أهمية حيوية لتقديم إطار نظري لدعم أهمية الثقافة التنظيمية، وما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجبيل.

أما من الناحية العملية، فإن البحث يبرز جوانب القوة الناتجة عن التطبيق في الواقع العملي، حيث يمثل دعوة للتفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجبيل. وتعود أهمية هذا البحث إلى طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تفعيل استراتيجياتها.

## على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يساهم في معالجة الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري يدعم أهمية الثقافة التنظيمية ويوضح علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجبيل. من خلال هذا الإطار، يمكن إثراء الأدب النظري والدراسات السابقة بمعلومات جديدة ومفيدة تسلط الضوء على الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

## على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، يبرز البحث جوانب القوة الناتجة عن تطبيق النتائج في الواقع العملي. يمثل البحث دعوة للتفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بشركة صدارة في الجبيل، ويسعى إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تفعيل استراتيجيات لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي. ستسهم النتائج في تقديم رؤى قيمة للقادة والمديرين حول كيفية تشكيل وتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم أهداف الشركة وتحفز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الأداء والابتكار.

## أسئلة الدراسة

لذا يمكن الإشارة إلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الابتكار والابداع لدى الموظفين بالتطبيق على شركة صدارة في الجبيل ؟

ومن التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية :

كيف يمكن تصنيف وتحليل أنماط الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات؟

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية؟

كيف تؤثر القيم والمعتقدات والعادات الثقافية على سلوك الموظفين والأداء الوظيفي؟

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الموظفين والمديرين وعلى علاقات العمل داخل المنظمة؟

هل هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين؟

كيف يمكن لإدارة التغيير أن تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي؟

## أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

### الهدف العام :

"تحديد كيفية تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز أو تقييد الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وفهم العناصر الثقافية التي تسهم في تحسين الأداء الابتكاري داخل بيئة العمل."

هذا الهدف يهدف إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار، وتحليل العوامل الثقافية التي تدعم أو تعيق القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسات.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية :

تؤثر ثقافة المنظمة في شركة صدارة الجيل بشكل إيجابي على مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

### الفرضيات الفرعية :

#### الفرضية الفرعية الأولى (Ha):

تؤثر أنماط الثقافة التنظيمية داخل شركة صدارة الجيل على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية، مما يعزز من الإبداع والابتكار لديهم.

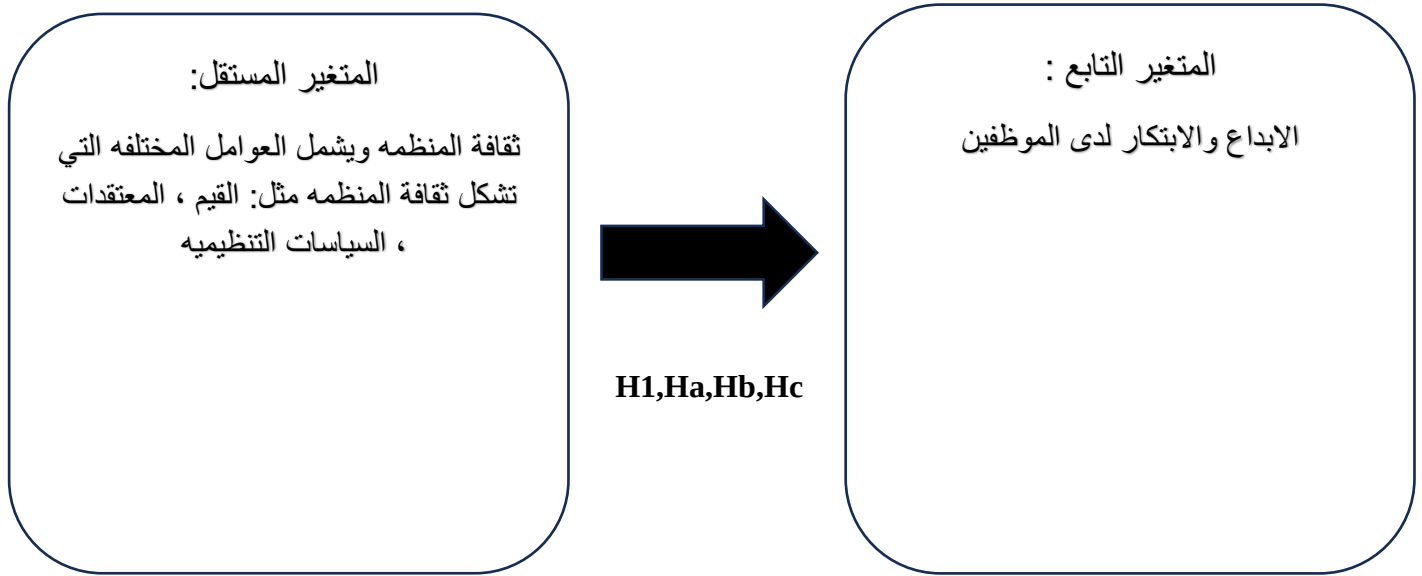
#### الفرضية الفرعية الثانية (Hb):

تؤثر القيم والمعتقدات والعادات الثقافية داخل شركة صدارة الجيل على سلوك الموظفين والأداء الوظيفي، وبالتالي على مستوى الإبداع والابتكار.

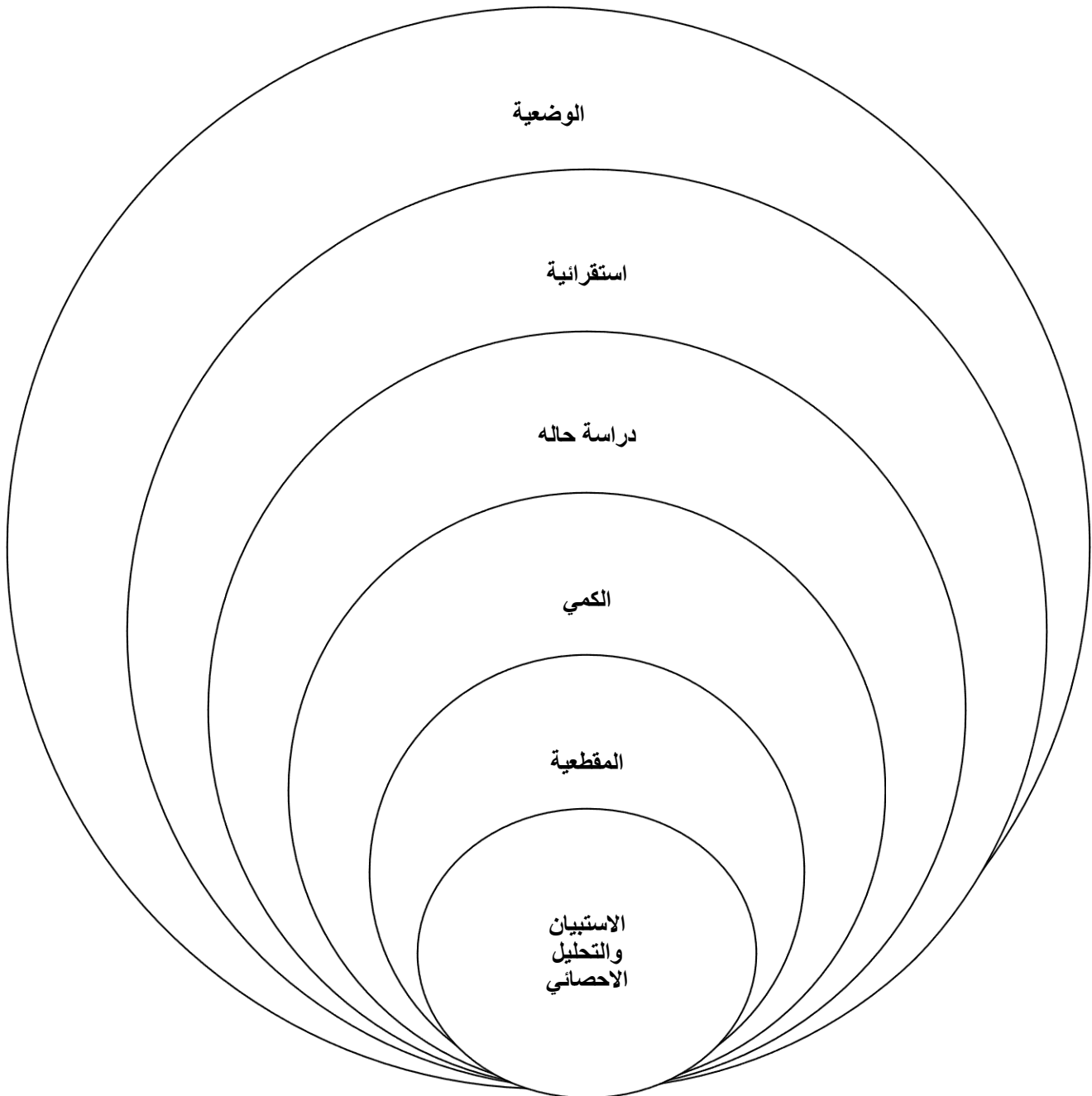
#### الفرضية الفرعية الثالثة (Hc):

تؤثر الثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الموظفين والمديرين وعلى علاقات العمل داخل شركة صدارة الجيل، مما يؤثر بشكل غير مباشر على مستويات الإبداع والابتكار.

## نموذج الدراسة:



الشكل ١ : تم تصميمها بواسطة الباحث



شكل ٢ : تم تصميمها بواسطة الباحث

## الدراسة الميدانية

شركة صدارة للكيماويات، التي تقع في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، تُعد واحدة من أكبر المجمعات البتروكيماوية على مستوى العالم. تأسست صدارة كمشروع مشترك بين أرامكو السعودية وشركة داو كييميكال الأمريكية، وهي تتميز بقدرتها على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات الكيماوية المتقدمة، بما في ذلك البوليمرات والمركبات الكيماوية الأساسية. تُمثل صدارة جزءاً أساسياً من استراتيجية المملكة لتطوير قطاع البتروكيماويات وتعزيز التنوع الاقتصادي، حيث تسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار والنمو الصناعي في المملكة. كما تلعب الشركة دوراً محورياً في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى تقليل الاعتماد على النفط الخام وتحفيز التنوع الاقتصادي من خلال تطوير الصناعات غير النفطية.

## مخطط المشروع المقترح

### المقدمة :

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يميز أي منظمة عن غيرها حيث إنها القلب النابض الذي ينبض داخل هيكل المؤسسة، وتعكس قيمها ومعتقداتها وسلوكيات موظفيها. إنها عبارة عن البيئة الروحية التي تتشكل في أروقة المنظمة، والتي تحمل في طياتها توجيهات وتوجهات تؤثر بشكل كبير على أداء الفرق العاملة فيها.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الجوانب الحيوية في أي منظمة حيث إنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز هويتها وتوجه أفرادها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في عالم الأعمال المعاصر، لا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث تلعب دوراً بارزاً في توجيه سلوك الموظفين وتشكيل بيئة العمل.

### الإطار النظري :

الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. وهي تؤثر على جميع جوانب العمل، بما في ذلك الأداء الوظيفي.

وهي: منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم.

### منهجية البحث :

الوضعية - استقرائية - دراسة حالة - الكمي - المقطعية - الاستبيان والتحليل الإحصائي .

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## المقدمة :

تعد الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية والمهمة لتمييز ونجاح المنظمات، وخاصة في الآونة الأخيرة. إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار عمل داخلي، بل هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل هوية المنظمة وتوجه سلوك أفرادها. ومع التحولات السريعة في بيئة الأعمال العالمية وظهور اقتصاد المعرفة، أصبح للثقافة التنظيمية دورٌ أكبر في تحقيق الاستقرار والاستدامة للمنظمات. إن الثقافة التنظيمية القوية تدعم المرونة والإبداع والابتكار، مما يسمح للمنظمات بالتكيف بسرعة مع التغيرات وتحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل التقدم التكنولوجي السريع وانتشار مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المنظمات تواجه تحديات جديدة تتطلب منها أن تكون أكثر تفاعلاً وتكيفاً مع متغيرات العصر. هذه التحديات تشمل الحاجة إلى التحول الرقمي، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء. من هنا، يتضح أن الثقافة التنظيمية يجب أن تتكامل بشكل فعال مع هذه المتغيرات لتمتلك المنظمات من مواجهة التحديات بنجاح.

إلى جانب ذلك، يأتي الإبداع كعنصر أساسي في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة في السوق. الإبداع ليس فقط إنتاج أفكار جديدة، بل هو القدرة على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات وعمليات تساهم في تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة. الإبداع يعزز القدرة التنافسية، ويمكن المنظمات من التفوق على منافسيها من خلال تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

إن الدمج الفعال بين الثقافة التنظيمية والإبداع يمكن أن يحدث تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء المنظمة. فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع، وتوفر بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، تمكن المنظمات من الابتكار المستمر وتحقيق التميز الفكري والتنافسي. هذا التكامل يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ويتيح لها تحقيق النجاح المستدام. في النهاية، يمكن القول إن المنظمات التي تستثمر في تطوير ثقافتها التنظيمية وتعزز الإبداع بين موظفيها هي التي ستكون الأكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاح.

## الدراسات السابقة:

**دراسة (آل حسن، 1422هـ)** أثر فاعلية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة ان العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية، وهي: القوة والفاعلية والكفاءة و فرق العمل، أما قيم المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

**دراسة (الفالح، 1422هـ)** "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع وبالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وذلك للتعرف على مستوى إدراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في أربعة قيم وهي:

الصفوة والمكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم وهي: القوة والفاعلية الكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس، أما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم.

**دراسة (الثويني، 2007)** أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية وتنميتها بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق

على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية، خصوصاً مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بعض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة.

2- كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة، والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض والانسجام لفريق العمل.

3- وبينت الدراسة أيضاً أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة.

**دراسة (الشريف، 2007)** الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين

بالقطاع الإداري بها، حيث أجريت الدراسة على (4) جامعات سعودية وهي جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أم القرى، طيبة، الطائف.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية اتجاهات الموظفين الإداريين تؤكد على قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية بالجامعات.

2- وأكدت الدراسة أيضاً على تشجيع إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري وثبوت صحة الفرض الذي ينص على أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة إيجابية وقوية، وثبوت صحة الفرض الخاص بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة إيجابية قوية، وثبوت صحة الفرض الخاص بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري متفردة.

أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات التوجه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

3- التوجه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، والتوجه نحو تدريب وتنمية العاملين، والتوجه نحو التقدير والحوافز.

**دراسة (العواد، 2005م)** بعنوان (واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره)

هدفت الدراسة إلى كشف واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره عن طريق تحديد معوقات الإبداع وأساليب تطويره. استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- واقع الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة متوسط.

2- معوقات الإبداع الإداري موجودة بدرجة عالية وهي على الترتيب التالي: إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، قلة التأهيل الإداري الكافي، عدم توافر الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات، قلة توفر

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، عدم تأهيل العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، تعقيد وكثرة الإجراءات الإدارية وتجاهل آراء العاملين حتى الإبداعية منها، وإيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.

## نظرة عامة عن متغيرات البحث :

### المتغير المستقل : ثقافة المنظمة

- التعريف : تشمل القيم والمعتقدات والممارسات والمعايير التي تميز بيئة العمل في شركة "صدارة". يمكن أن تتضمن عوامل مثل دعم القيادة للإبداع، التقدير والمكافآت، التواصل المفتوح، وبيئة العمل العامة.

- القياس: يمكن قياس ثقافة المنظمة باستخدام استبيانات أو مقابلات لتقييم مدى دعم الثقافة التنظيمية للإبداع والابتكار، وكذلك تحليل الوثائق والسياسات التنظيمية.

### المتغير التابع : الإبداع والابتكار لدى الموظفين

- التعريف : يشير إلى مدى ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة التي يقدمها الموظفون في الشركة نتيجة تأثيرهم بثقافة المنظمة. يمكن أن يتضمن ذلك درجة الابتكار في المشاريع، عدد الأفكار الجديدة المقدمة، وجودة الحلول المبتكرة.

- القياس: يمكن قياس الإبداع والابتكار من خلال تقارير الأداء، استبيانات تقييم الإبداع، تحليل مشاريع مبتكرة، أو استعراض الأبحاث والتطوير في الشركة.

### المتغيرات الأخرى المحتملة:

- المتغيرات الوسيطة : مثل رضا الموظفين أو الدعم التنظيمي، والتي يمكن أن تلعب دوراً في العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع.

- المتغيرات الضابطة : مثل حجم الفريق أو مستوى الخبرة، لضمان أن التأثير الذي تلاحظه ناتج عن ثقافة المنظمة وليس عن عوامل أخرى.

## 2.2. المتغير المستقل : ثقافة المنظمة

### - تعريفه:

ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والرموز التي تشترك فيها أفراد المنظمة وتوجه سلوكياتهم وتفاعلاتهم اليومية. تتشكل هذه الثقافة من خلال تاريخ المنظمة، القيادة، السياسات، وعادات الموظفين، وتؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وأداء المنظمة.

### - تطوره:

ثقافة المنظمة تتطور بشكل مستمر بناءً على مجموعة من العوامل:

1. التأسيس والتوجيه: تؤسس الثقافة التنظيمية عادة من قبل المؤسسين والقادة الأوائل للمنظمة.
2. التحولات: تتغير الثقافة بمرور الوقت استجابةً للبيئة الخارجية، التغيرات في السوق، أو إعادة الهيكلة.
3. الدمج والتكيف : عندما تتوسع المنظمة أو تندمج مع شركات أخرى، قد تدمج عناصر ثقافية جديدة أو تتكيف مع ثقافات مختلفة.

#### - أبعاده:

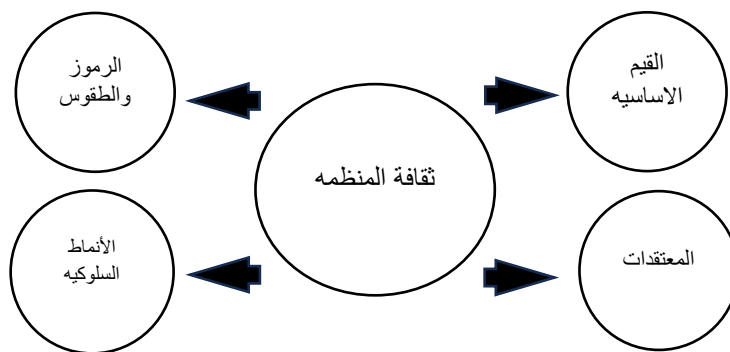
1. القيم الأساسية: المبادئ التي تعتبرها المنظمة مهمة مثل النزاهة، الابتكار، أو خدمة العملاء.
  2. المعتقدات: الأفكار التي تعتنقها المنظمة حول كيفية تحقيق النجاح أو التعامل مع التحديات.
  3. الرموز والطقوس: العلامات والاحتفالات التي تعزز الهوية الثقافية، مثل احتفالات الأداء أو تقاليد العمل.
  4. الأنماط السلوكية: كيفية تصرف الأفراد داخل المنظمة، مثل التعاون، والمبادرة، والمخاطرة.
- #### - نظرياته:

1. نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory): تفترض أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعايير التي تشكل كيفية تفكير الأفراد وتصرفهم في العمل. يُنظر إلى الثقافة كعنصر أساسي في نجاح المنظمة.  
- تأثير شين: يشير إلى كيفية تأثير الثقافة على السلوكيات والقرارات من خلال تقديم "أسس ثابتة" لمعتقدات وأفعال الموظفين.
2. نظرية التفاعل الاجتماعي (Social Interaction Theory): تركز على كيفية تأثير التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد على تشكيل الثقافة التنظيمية.  
- نظرية سوشال لو: تفسر كيف تؤثر التفاعلات اليومية والممارسات على إنشاء ثقافة مشتركة.
3. نظرية القيم الأساسية (Core Values Theory): تشير إلى أن القيم الأساسية التي تشاركها المنظمة تشكل أساس الثقافة وتؤثر على سلوك الأفراد وأداء المنظمة.  
- نظرية أدامز: تركز على تأثير القيم الثقافية الأساسية على تنظيم وتوجيه سلوك الموظفين.
4. نظرية النمذجة الثقافية (Cultural Modeling Theory): تفترض أن الثقافة التنظيمية يمكن فهمها من خلال نماذج ومؤشرات محددة تميزها.  
- نظرية هوفستيد: تقدم مؤشرات ثقافية تحدد كيف تختلف ثقافات المنظمات عبر الدول والأقاليم بناءً على أبعاد مثل المسافة عن السلطة، الفردية مقابل الجماعية، وعدم اليقين وعدم التوازن.

#### رسوم توضيحية من دراسات سابقة :

#### نموذج أبعاد ثقافة المنظمة

مستوحى من دراسة "تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار"

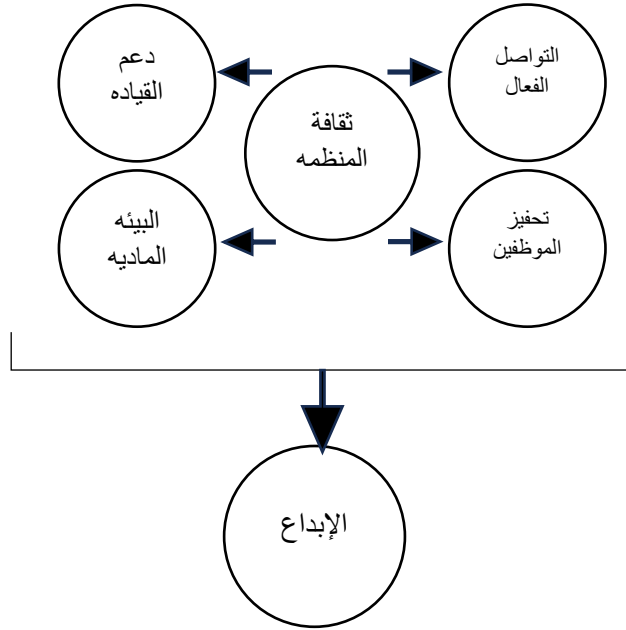


الشكل ٣ : نموذج ابعاد ثقافة المنظمة

شرح : هذا الرسم يوضح الأبعاد المختلفة لثقافة المنظمة بناءً على دراسة سابقة. كل بعد يؤثر على كيفية تصور الموظفين للثقافة وكيفية تفاعلهم معها.

## نموذج تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع

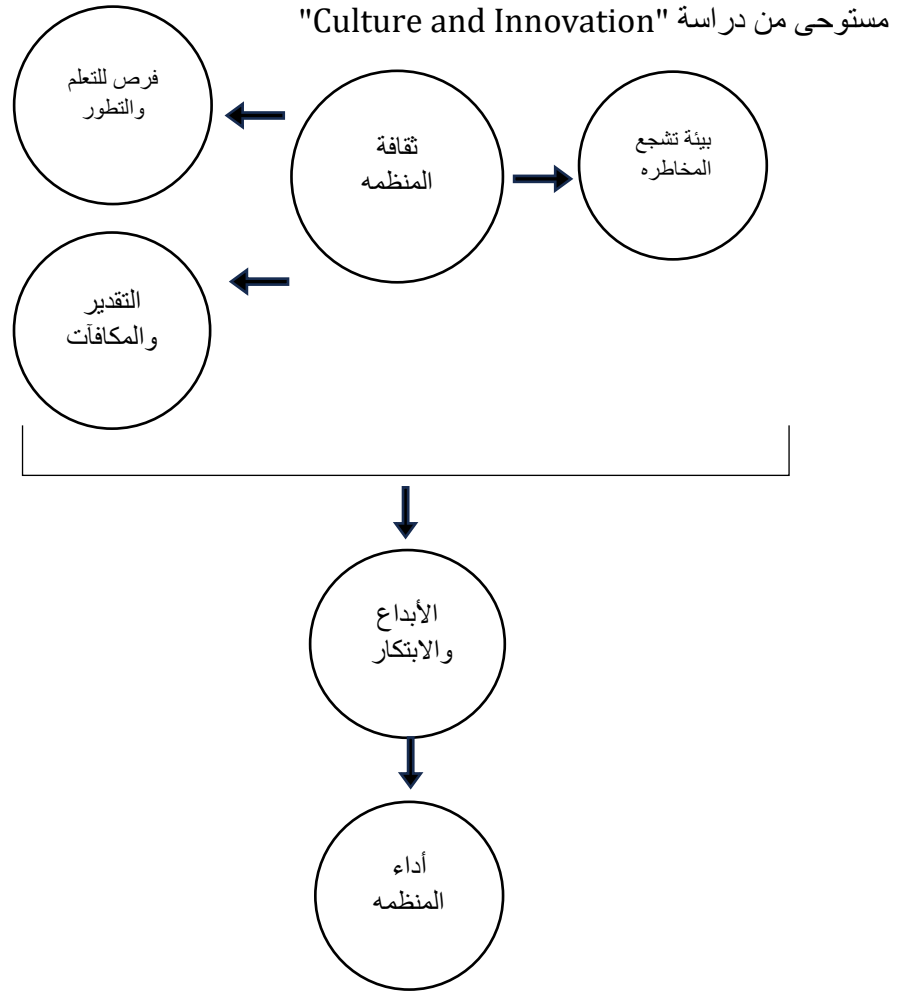
مستوحى من نموذج "Organizational Culture and Innovation"



الشكل ٤ : نموذج تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع. (Schein,E.H,2010)

شرح: هذا النموذج يظهر كيف تؤثر أبعاد ثقافة المنظمة مثل التواصل الفعال ودعم القيادة على مستوى الإبداع لدى الموظفين.

## نموذج العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار



شكل ٥ : نموذج العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار. (Martins,E.C.2003)

شرح: يوضح هذا الرسم كيف يمكن أن تؤثر عناصر ثقافة المنظمة مثل بيئة تشجع المخاطرة وفرص التعلم على الإبداع والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة.

## المتغير الثاني :

### المتغير التابع : الإبداع والابتكار لدى الموظفين

#### - تعريفه:

الإبداع : يشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة، بينما الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار لتحسين العمليات، المنتجات، أو الخدمات. الإبداع والابتكار لدى الموظفين يعكسان كيفية استخدامهم لأفكار جديدة لتحسين العمل وخلق قيمة مضافة للمنظمة.

#### - تطوره:

1. الإبداع : يبدأ من القدرة على التفكير خارج النمط المعتاد وتطوير حلول جديدة. يتطور مع التجربة والتعلم والتحفيز. يتأثر بالإشراف والإلهام من القيادة، والتعليم المستمر، والبيئة المحفزة.
2. الابتكار : يتطور من الإبداع إلى التنفيذ الفعلي للأفكار. يشمل المراحل المختلفة من البحث والتطوير إلى التنفيذ والتسويق. يعزز من خلال دعم الإدارة، والموارد، والتكنولوجيا، والتعاون بين الفرق.

#### - أبعاده:

1. الإبداع الفردي : القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة من قبل الأفراد. يشمل القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
2. الإبداع الجماعي : الإبداع الذي ينشأ من العمل التعاوني بين الأفراد في فرق. يعتمد على تبادل الأفكار والآراء والتعاون.
3. الابتكار التكنولوجي : تطبيق الأفكار الإبداعية في تطوير تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات الحالية.
4. الابتكار الإداري : تحسين الأساليب الإدارية والعمليات التنظيمية. يشمل تطوير استراتيجيات جديدة وإدخال تحسينات على كيفية إدارة الموارد.

#### - نظرياته:

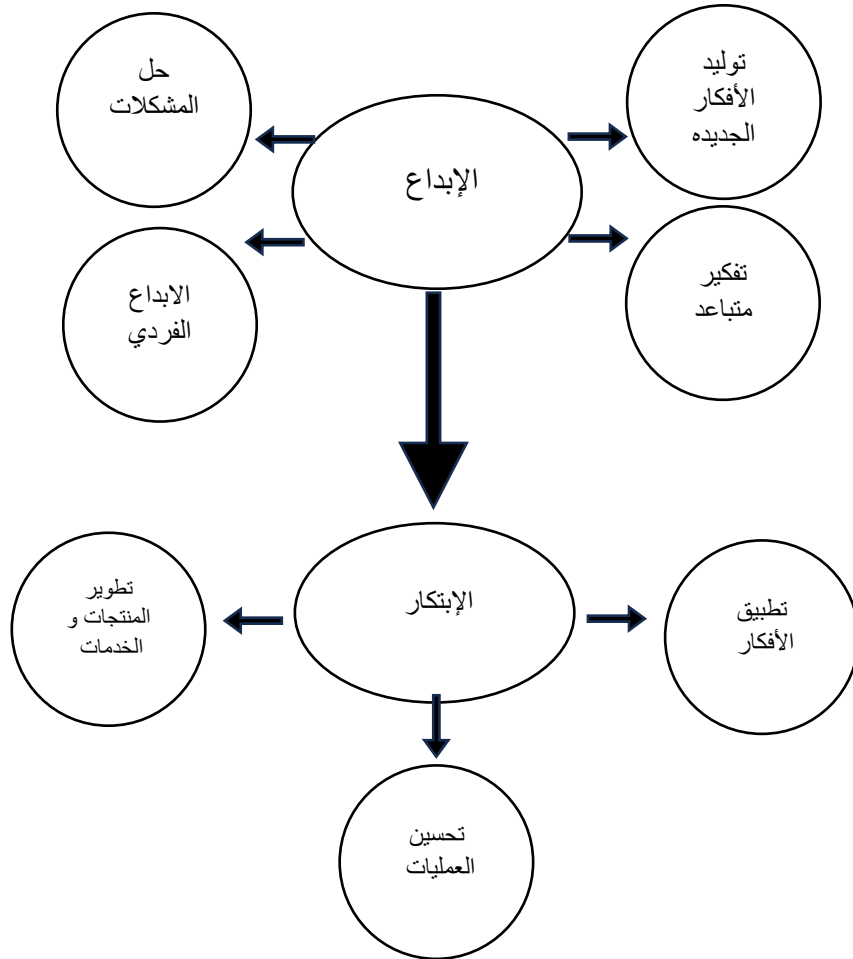
1. نظرية الإبداع الفردي (Individual Creativity Theory):  
- نظرية جيلفورد: تقترح أن الإبداع ينطوي على القدرة على التفكير المتباعد (Generating many possible solutions) والتفكير التحليلي (Evaluating and refining ideas).  
- نظرية تورانس : تركز على التفكير الإبداعي كقدرة يمكن تنميتها وتطويرها من خلال تعليم مناسب وتحفيز.
2. نظرية الابتكار (Innovation Theory) :  
- نظرية ديفيدسون : تشير إلى أن الابتكار هو عملية تتضمن تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة. تركز على دور التنظيم، الموارد، والقدرة على تنفيذ الأفكار.
- نظرية نموذج الابتكار المفتوح (Open Innovation Model) : تقترح أن الابتكار يحدث من خلال التفاعل مع مصادر خارجية وداخلية، مثل العملاء والموردين، والشركاء.
3. نظرية بيئة العمل المحفزة (Motivational Climate Theory) :  
- نظرية تسلا : تركز على أن بيئة العمل المحفزة تؤثر بشكل كبير على مستوى الإبداع والابتكار. تشمل عناصر مثل القيادة الداعمة، والموارد الكافية، والثقافة التي تشجع على المخاطرة والتجربة.

4. نظرية النمذجة الثقافية (Cultural Modeling Theory):  
 - نظرية هوفستيد : تفسر كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أنماط الإبداع والابتكار، موضحة أن الثقافة تشكل الطريقة التي يتم بها تقييم وتقدير الأفكار الجديدة وتنفيذها.

## رسوم توضيحية من دراسات سابقة :

### 1. نموذج أبعاد الإبداع والابتكار

مستوحى من دراسات مثل "Amabile's Componential Theory of Creativity"

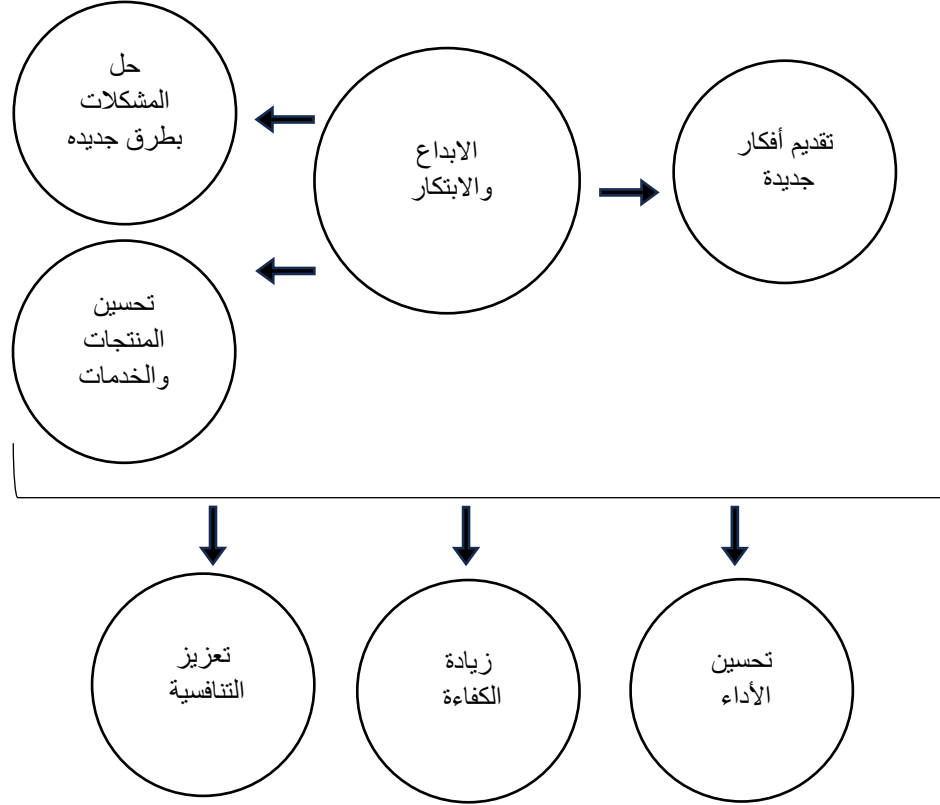


شكل ٦ : نموذج ابعاد الابداع و الابتكار (Amabile,T.M,1996)

شرح: هذا النموذج يوضح كيف أن الإبداع، الذي يشمل توليد الأفكار الجديدة والتفكير المتباعد، يتطور إلى ابتكار من خلال تطبيق الأفكار وتحسين العمليات.

## 2. نموذج تأثير الإبداع على الأداء التنظيمي

مستوحى من دراسة "Impact of Creativity on Organizational Performance"



شكل ٧ : نموذج تأثير الإبداع على الأداء التنظيمي (Bear M.,2012)

شرح : هذا الرسم يوضح كيف أن الإبداع والابتكار يؤثران على الأداء التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة وزيادة التنافسية.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبداع والابتكار لدى الموظفين :

1. الأنماط:

أ. التأثير الإيجابي لثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار:  
- ثقافة داعمة : العديد من الدراسات تشير إلى أن ثقافة المنظمة التي تشجع على المخاطرة وتدعم الأفكار الجديدة تؤدي إلى زيادة في مستوى الإبداع والابتكار. مثال على ذلك، الثقافات التي تعزز التعاون بين الفرق وتوفر بيئة عمل مرنة تكون أكثر فعالية في تعزيز الإبداع.  
- التقدير والمكافآت : الثقافة التي تركز على تقدير جهود الموظفين وتقديم المكافآت للأفكار الجديدة تعزز من الابتكار. حيث يُظهر الموظفون استعدادًا أكبر لتقديم أفكار جديدة عندما يشعرون بأن جهودهم سيتم الاعتراف بها ومكافأتها.

ب. التأثير السلبي لثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار:  
- ثقافة بيروقراطية: الثقافات التي تتميز بالبيروقراطية والتقييد الصارم بالقوانين قد تعوق الإبداع والابتكار، حيث يشعر الموظفون بالضغط لاتباع القواعد بدلاً من التفكير بحرية.  
- التواصل المحدود: عدم وجود قنوات تواصل فاعلة أو بيئة عمل تفتقر إلى الشفافية يمكن أن تساهم في تقليل تدفق الأفكار الجديدة وتقليل فرص الابتكار.

## 2. الصراعات:

أ. صراع بين ثقافة المنظمة والابتكار:  
- تعارض القيم : في بعض الأحيان، قد تتعارض ثقافة المنظمة الحالية مع استراتيجيات الابتكار المطلوبة. على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة المنظمة تركز بشكل كبير على الحفاظ على الوضع الراهن، فقد يكون من الصعب إدخال تغييرات جديدة أو تبني أساليب مبتكرة.  
- تحديات في التكيف : بعض المنظمات تواجه صعوبة في التكيف مع ثقافات جديدة أو متغيرة، مما يؤدي إلى صراع بين القيم التقليدية والاحتياجات المبتكرة.

ب. صراع داخلي في الفرق:  
- المنافسة على الأفكار : قد يؤدي التنافس الشديد على الأفكار والمكافآت إلى صراعات بين الموظفين، مما يمكن أن يعيق التعاون والإبداع الجماعي.  
- التوتر بين الإدارة والموظفين : إذا كانت الإدارة لا تدعم الابتكار أو تعارضه، قد يؤدي ذلك إلى صراع بين القيادة والموظفين، مما يؤثر سلبًا على القدرة على الابتكار.

## 3. الفجوات:

أ. فجوات في التقدير والدعم:  
- عدم كفاية الموارد : ثقافات المنظمة التي لا توفر الموارد اللازمة مثل الوقت والتمويل لتطوير الأفكار الجديدة تخلق فجوة في القدرة على الابتكار.  
- غياب الدعم الإداري : عدم وجود دعم كافٍ من القيادة العليا يمكن أن يخلق فجوة بين أفكار الموظفين واستراتيجيات التنفيذ.

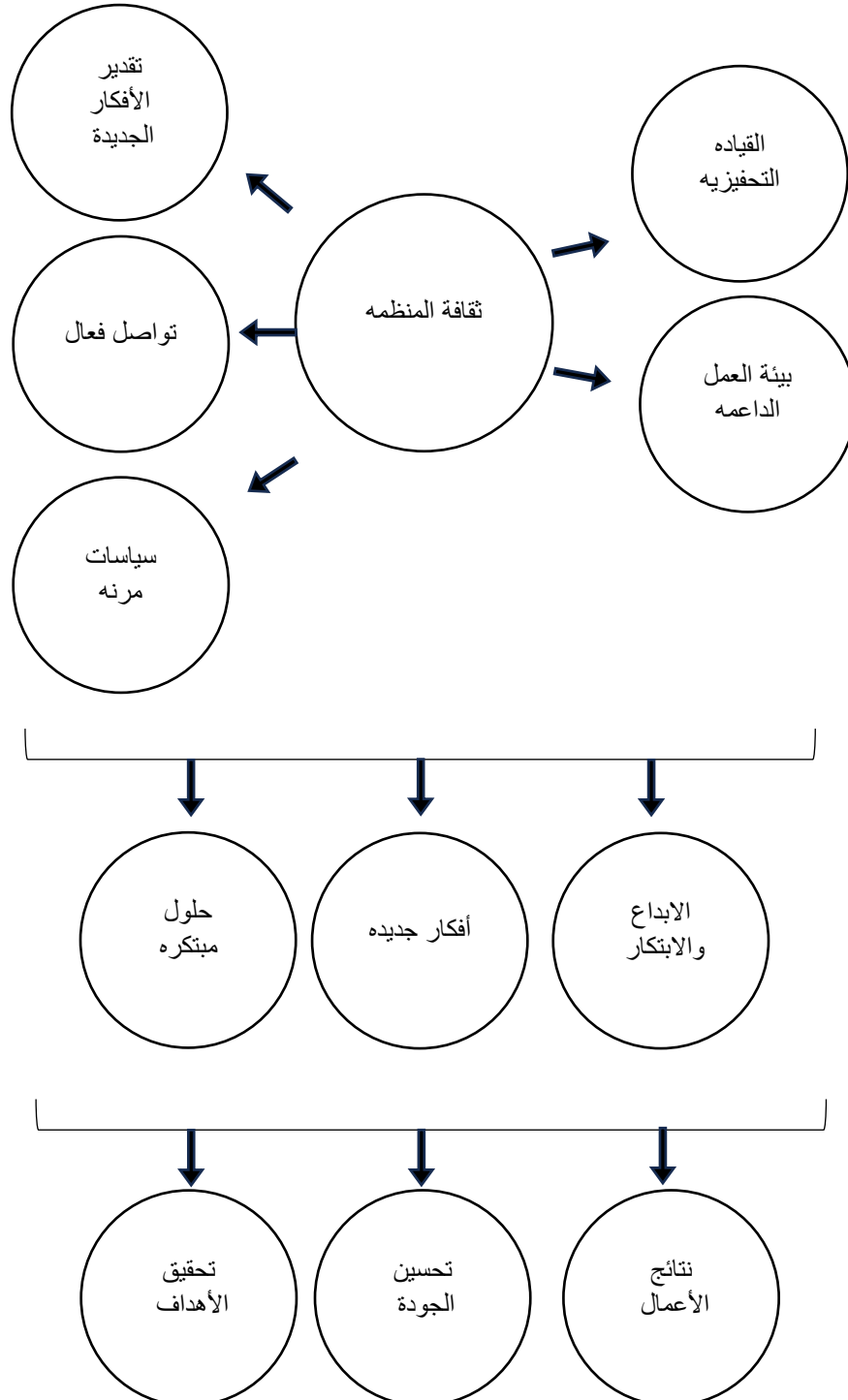
ب. فجوات بين النظرية والتطبيق:  
- تطبيق غير متسق : قد يكون هناك فجوة بين السياسات الثقافية الرسمية وواقع تطبيقها في الحياة اليومية. على سبيل المثال، يمكن أن تعلن الشركة عن دعم الابتكار، ولكن إذا لم يكن هناك تطبيق حقيقي لذلك في العمل، فإن الفجوة ستؤثر على مستوى الإبداع والابتكار.

- فجوة معرفية : عدم وضوح كيفية ربط الثقافة بالإبداع والابتكار يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن أن يكون هناك نقص في المعرفة حول كيفية إدارة الثقافة بشكل فعال لتعزيز الابتكار.

### رسوم توضيحية من دراسات سابقة :

نموذج العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقافة والإبداع والابتكار

مستوحى من دراسة "Organizational Culture and Its Impact on Innovation"



شكل ٨ : نموذج العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقافة والابداع والابتكار ( Martins  
(E.C.,Terblanche.F,2003

شرح : هذا الرسم يوضح تأثير العوامل المختلفة داخل ثقافة المنظمة مثل القيادة التحفيزية، بيئة العمل الداعمة، وتقدير الأفكار الجديدة على الإبداع والابتكار، ومن ثم كيف يؤثر ذلك على نتائج الأعمال.

### الخاتمة :

في ضوء دراستنا لدور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، يتضح أن تأثير ثقافة الإبداع والابتكار على نجاح المنظمات يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والإبداع يمكن أن تكون القوة الدافعة وراء التميز التنافسي والنجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة. هذا التأثير يصبح أكثر وضوحًا عند تطبيقه على شركات مثل صدارة السعودية في الجبيل، التي تمثل نموذجًا ملهمًا في كيفية دمج الثقافة المبتكرة ضمن استراتيجيات التحول الرقمي.

تسعى شركة صدارة السعودية، التي تعد واحدة من أبرز الشركات في قطاع الصناعات الكيماوية، إلى تحقيق تميز غير مسبوق من خلال تبني نهج يتسم بالابتكار المستمر. مع دخولها في عصر التحول الرقمي، كان من الضروري على الشركة أن تخلق بيئة ثقافية تشجع على الإبداع وتفتح المجال للتفكير غير التقليدي. ونتيجة لذلك، استطاعت صدارة الاستفادة بشكل كبير من التقدم التكنولوجي من خلال تطوير منتجات جديدة وتعزيز العمليات الإنتاجية بشكل يتماشى مع أحدث المعايير العالمية.

لتحقيق هذا الهدف، عملت صدارة على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، مما ساعدها على تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية. هذه الثقافة لم تقتصر على الموظفين في مستويات الإدارة العليا، بل انتشرت عبر جميع مستويات المنظمة، مما أدى إلى مشاركة فعالة من جميع الفرق في عمليات الابتكار والتطوير. تجسدت هذه الثقافة في مبادرات متعددة، مثل برامج التحفيز للموظفين المبدعين، وورش العمل التي تشجع على تبادل الأفكار والتجارب.

إضافة إلى ذلك، أدت ثقافة الابتكار في صدارة إلى تحسين تجربة العملاء بشكل كبير، حيث أصبحت الشركة قادرة على تقديم منتجات وخدمات تتسم بالابتكار والجودة العالية، مما عزز من رضا العملاء وتعزيز ولائهم. هذه النتائج لم تكن لتتحقق لولا البيئة التنظيمية التي دعمت الإبداع والابتكار كقيمة أساسية ضمن استراتيجياتها.

إن صدارة السعودية تقدم درسًا هامًا في كيفية دمج ثقافة الابتكار ضمن استراتيجيات التحول الرقمي. من خلال خلق بيئة تشجع على التجريب والتفكير المبتكر، تمكنت الشركة من تحقيق نقلة نوعية في أدائها وتقديم حلول متقدمة تلبي احتياجات السوق وتتفوق على المنافسين. وبذلك، يصبح من الواضح أن التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مدعومًا بثقافة تنظيمية تقدر الابتكار وتدفع نحو تطوير مستمر.

في النهاية، تتجلى أهمية ثقافة الابتكار والإبداع في قدرتها على تحسين أداء المنظمات وتوفير ميزة تنافسية دائمة. يتعين على الشركات التي تسعى لتحقيق النجاح في بيئة التحول الرقمي أن تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتدعم التغيير التكنولوجي. إن تحقيق التحول الرقمي الناجح يتطلب مزيجاً من الاستراتيجيات التكنولوجية الفعالة والبيئة الثقافية التي تعزز الابتكار وتدفع نحو التميز .

## الفصل الثالث :

### منهجية الدراسة

## المقدمة :

تُعد ثقافة المنظمة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار. في هذه الدراسة، يتم التركيز على فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين في شركة صدارة بالجبل. تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة، مثل القيم، والمعايير، وأنماط القيادة، والتواصل الداخلي، على تحفيز الابتكار وتشجيع الإبداع.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ثقافة المنظمة على مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين في شركة صدارة بالجبل، وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع البتروكيماويات. تنطلق الدراسة من أهمية ثقافة المنظمة كإطار محوري يشكل بيئة العمل، حيث تسهم القيم والسياسات وأساليب القيادة في تحديد مدى تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتبني سلوكيات إبداعية وابتكارية.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

في هذه الدراسة تم تعريف المتغيرات الإجرائية بشكل يساعد على قياسها و تحليلها بما يتناسب مع أهداف البحث. و جاءت التعريفات الإجرائية كالتالي :

## ثقافة المنظمة :

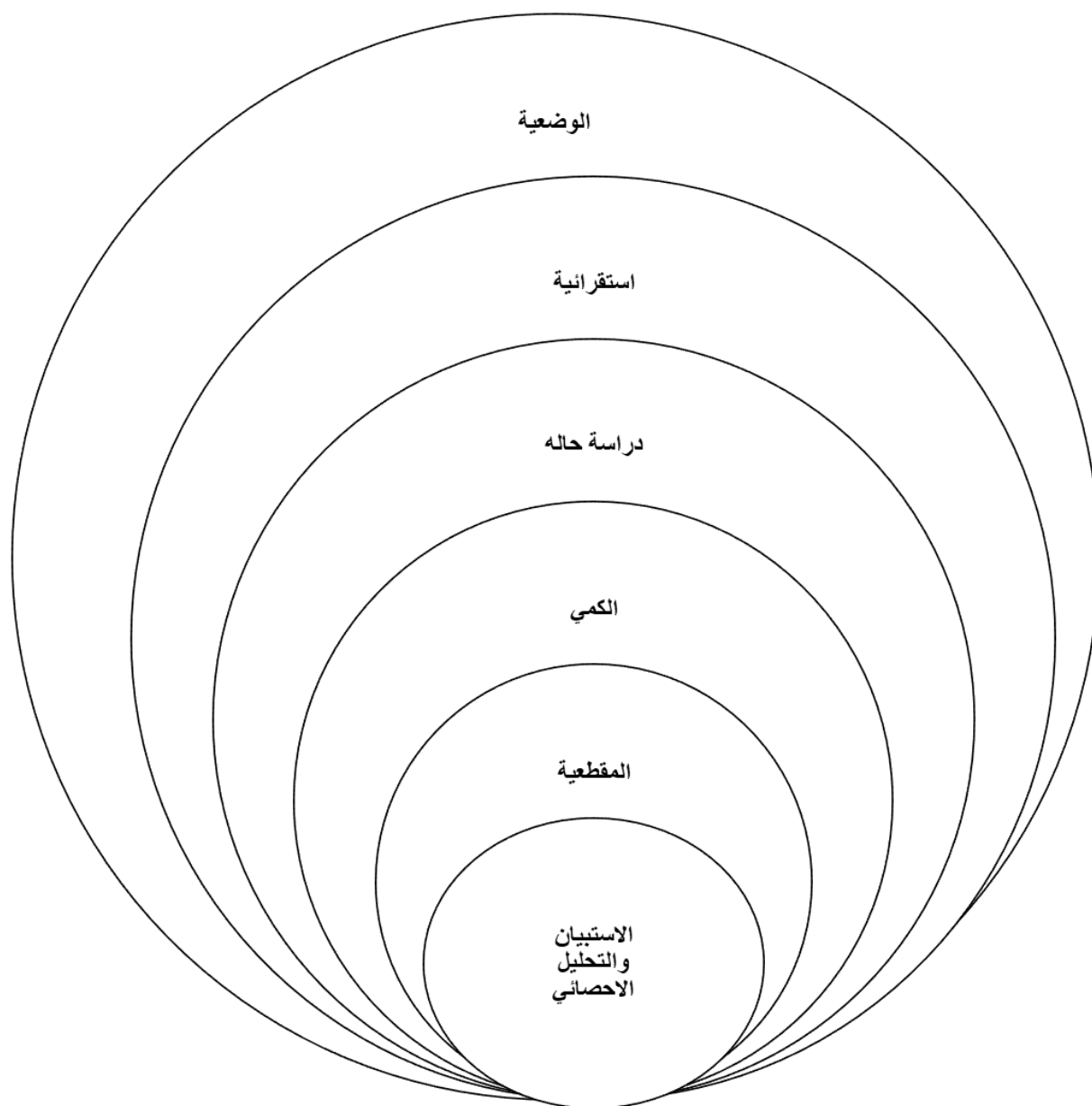
تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة القيم والمبادئ والممارسات التي يتبناها الأفراد داخل شركة صدارة بالجبل، والتي تنعكس في السياسات التنظيمية، أنماط القيادة، التفاعل بين الموظفين، وأساليب حل المشكلات.

## الإبداع والابتكار :

يُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه القدرة التي يمتلكها الموظفون على التفكير بطرق غير تقليدية لتقديم أفكار جديدة أو حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه العمل. يشمل الإبداع المهارات الفردية والجماعية التي تتيح للموظفين إنتاج أفكار فريدة تتسم بالمرونة والأصالة والجدة، ويتم قياس الإبداع بناءً على مدى قدرة الموظفين على اقتراح الأفكار المبتكرة، ونوعية هذه الأفكار من حيث جدواها وقابليتها للتطبيق، وكذلك مدى مشاركتهم في الأنشطة الإبداعية مثل العصف الذهني أو تصميم الحلول الإبداعية للتحديات اليومية.

## تصميم البحث :

1. فلسفة الدراسة الوضعية.  
الوضعية تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذا الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الأدلة التجريبية.
2. منهج الدراسة الاستنتاجي.  
النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر التكنولوجيا على نجاح المشروع.
3. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة .  
دراسة حالة وهي استكشاف متعمق الحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة .
4. نوع الدراسة الكمي.  
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الاحصائية بين المتغيرات هذا الطرية تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين التكنولوجيا ونجاح المشروع.
5. الأفق الزمني المقطعية.  
الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق و هذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.
6. التقنيات والإجراءات الاستبتيان.  
تستخدم الاستبتيان لجمع البيانات الموحدة المستجيبين والتي يمكن تحليلها إحصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث تصميم الاستبتيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.



شكل (9) منهجية بحث المشروع

المصدر- الباحث – 2024

## مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينة :

في هذه الدراسة تم تحديد مجتمع البحث و طرق أخذ العينات بما يضمن تمثيلاً دقيقاً للعناصر ذات صلة بتحقيق أهداف البحث .

### مجتمع البحث :

- مجتمع البحث يشمل الموظفين والمديرين في شركة الصدارة في الجبيل، نظراً لكونهم المشاركين الرئيسيين في تطبيق ثقافة المنظمة وتجربة أثرها المباشر على الابداع و الابتكار.
- يتضمن المجتمع العاملين في مختلف الأقسام الإدارية والتشغيلية، لضمان تنوع الآراء وتقديم فهم شامل عن كيفية تأثير هذه الثقافة على الابداع و الابتكار.

| مكان الدراسة            | المجتمع                   | العينة |
|-------------------------|---------------------------|--------|
| شركة الصدارة للكيماويات | الإدارة العليا / الموظفين | 40     |

جدول ( 1 ) مجتمع البحث و العينة

المصدر – الباحث – 2024

### طرق أخذ العينة :

- ❖ تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية المختلفة في الشركة .
- ❖ العينة العشوائية الطبقية تساعد في تقسيم المجتمع إلى طبقات أو مجموعات مثل (المديرين، المشرفين، الموظفين التنفيذيين) وأخذ عينة من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الكلي.
- ❖ تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد العاملين في شركة الصدارة في الجبيل مع مراعاة النسبة المئوية لكل فئة وظيفية، مما يضمن أن تكون العينة معبرة عن المجتمع ككل.

## المتغير المستقل ( ثقافة المنظمة ) :

اعتمد الباحث على استبانة قام بها من أجل قياس المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: ( القيم الأساسية ، المعتقدات، الرموز والطقوس ، الأنماط السلوكية) في ثقافة المنظمة مع إجمالي 13 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد القيم الأساسية يتكون من 3 عناصر، والبعد المعتقدات يتكون من 3 عناصر، والبعد الرموز و الطقوس يتكون من 3 عناصر ، والبعد الأنماط السلوكية يتكون من 4 عناصر. نوع الاداة ليكرث موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة.

جدول ( 2 ) للمتغير المستقل ( المصدر – الباحث – 2024 )

| المتغير       | الأبعاد          | عدد البيانات | المرجع        |
|---------------|------------------|--------------|---------------|
| ثقافة المنظمة | القيم الأساسية   | 3            | الباحث (2024) |
|               | المعتقدات        | 3            |               |
|               | الرموز و الطقوس  | 3            |               |
|               | الأنماط السلوكية | 4            |               |
|               | المجموع          | 13           |               |

## المتغير التابع ( الابداع والابتكار ) :

اعتمد الباحث على استبانة قام بها من أجل قياس المتغير التابع (الابداع و الابتكار) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: ( توليد الأفكار الجديدة ، تطوير المنتجات و الخدمات ، تحسين العمليات ، الابداع الفردي) في ثقافة المنظمة مع إجمالي 12 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد توليد الأفكار الجديدة يتكون من 3 عناصر، والبعد تطوير المنتجات و الخدمات يتكون من 3 عناصر، والبعد تحسين العمليات يتكون من 3 عناصر ، والبعد الابداع الفردي يتكون من 3 عناصر. نوع الاداة ليكرث موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة.

جدول (3) للمتغير التابع (المصدر – الباحث – 2024 )

| المتغير            | الأبعاد                  | عدد البيانات | المرجع        |
|--------------------|--------------------------|--------------|---------------|
| الابداع و الابتكار | توليد الأفكار            | 3            | الباحث (2024) |
|                    | تطوير المنتجات و الخدمات | 3            |               |
|                    | تحسين العمليات           | 3            |               |
|                    | الابداع الفردي           | 3            |               |
|                    | المجموع                  | 12           |               |

### حجم العينة :

- ❖ تم تحديد حجم العينة بناءً على حسابات إحصائية تضمن تمثيلاً كافياً للمجتمع، مع مراعاة حجم مجتمع البحث الكلي، وذلك للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة إحصائية.
- ❖ ساهمت هذه الطريقة في زيادة دقة النتائج وتقليل التحيز، ما يسهم في استخلاص استنتاجات موثوقة حول تأثير ثقافة المنظمة على الابداع و الابتكار في شركة الصدارة في الجبيل .

جدول (4) حجم العينة ( المصدر – الباحث – 2024 )

| عينة البحث                             | حجم العينة   |
|----------------------------------------|--------------|
| تستهدف موظفين شركة الصدارة للكيميائيات | 30 – 40 موظف |

### أنواع البيانات :

البيانات أولية :

و يتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة من قبل موظفي شركة الصدارة .

## البيانات الثانوية :

و يتم ذلك بتزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب و الرسائل الجامعية و المجالات ذات الصلة بموضوع البحث سواء تم ذلك بشكل مباشر او بشكل غير مباشر و ذلك يهدف الى تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين و محاولة الإحاطة بالموضوع .

## طرق وإجراءات تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة .

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي (الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الاعتبارات الأخلاقية :

سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية خصوصية وسرية المشاركين في البحث. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات، وسيتم إخبارهم بأن مشاركتهم طوعية وأنه يمكنهم الانسحاب في أي وقت. كما سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

## الخاتمة :

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير ثقافة المنظمة على الابتكار و الابداع و خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة الصدارة للكيميائيات في الجبيل وتوزيع استمارة استبانة إلكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة. يُشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

## الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

## التمهيد:

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار 28 يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات.

## توصيف عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل: الجنس والفئة العمرية. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل (ذكر ، انثى)
- العمر ويشمل (أقل من 25 ، من 26 – 35، من 36 – 45 ، أكبر من 45 )
- المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)
- سنوات الخبرة وتشمل ( 5 سنوات، من 5 – 10 ، من 10 – 15 ، أكثر من 15 )

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

| المتغير       | التصنيف         | التكرار   | النسبة المئوية |
|---------------|-----------------|-----------|----------------|
| الجنس         | ذكر             | 20        | 57.1%          |
|               | انثى            | 15        | 42.9%          |
|               | <b>الاجمالي</b> | <b>35</b> | <b>100%</b>    |
| العمر         | أقل من 25       | 10        | 28.6%          |
|               | من 26 - 35      | 15        | 42.9%          |
|               | من 36 - 45      | 7         | 20%            |
|               | أكبر من 45      | 3         | 8.6%           |
|               | <b>الاجمالي</b> | <b>35</b> | <b>100%</b>    |
|               | ثانوي           | 9         | 25.7%          |
| المؤهل العلمي | دبلوم           | 6         | 17.1%          |
|               | بكالوريوس       | 18        | 51.4%          |
|               | دراسات عليا     | 2         | 5.7%           |
|               | <b>الاجمالي</b> | <b>35</b> | <b>100%</b>    |
|               | سنوات 5         | 13        | 37.1%          |
| سنوات الخبرة  | من 5-10         | 9         | 25.7%          |
|               | من 10-15        | 11        | 22.4%          |
|               | اكثر من 15      | 7         | 20%            |
|               | <b>الاجمالي</b> | <b>35</b> | <b>100%</b>    |
|               |                 |           |                |

جدول رقم - (5) - توصيف عينة الدراسة  
(المصدر - الباحث - 2024)

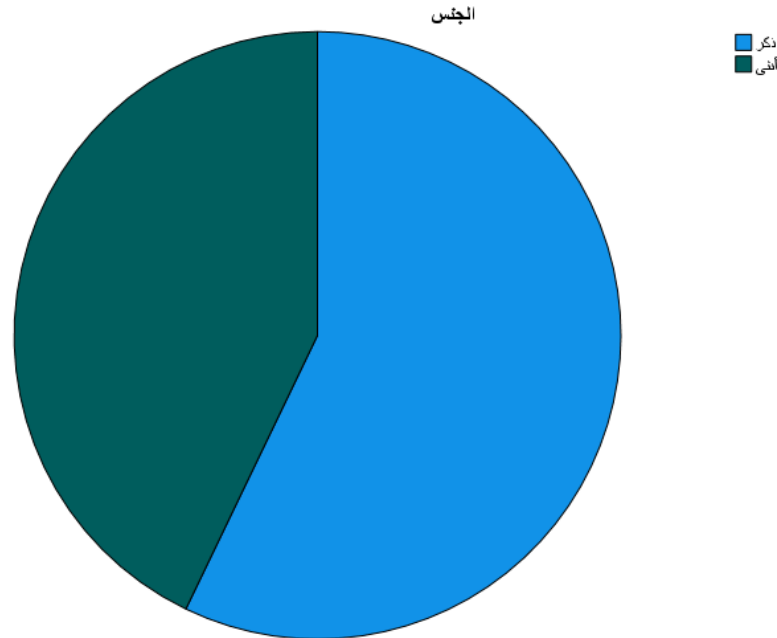
يقدم هذا الجدول توصيفا تفصيليا لعينة الدراسة على أربع متغيرات رئيسية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الحالي للمشاركين.  
ومن خلاله يتم استخلاص النتائج التالية:

- **فيما يتعلق بالجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث، حيث بلغ عدد الاناث 15 مفردة بنسبة 42.9% من اجمالي العينة بينما بلغ عدد الذكور 20 مفردة بنسبة 57.1% من اجمالي العينة كما يوضح الشكل التالي:

جدول رقم - (6) - تصنيف العينة للجنس  
(المصدر - الباحث - 2024)

|         |        | الجنس     |         |               | Cumulative |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|------------|
|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid   | ذكر    | 20        | 55.6    | 57.1          | 57.1       |
|         | أنثى   | 15        | 41.7    | 42.9          | 100.0      |
|         | Total  | 35        | 97.2    | 100.0         |            |
| Missing | System | 1         | 2.8     |               |            |
| Total   |        | 36        | 100.0   |               |            |

شكل - (10) - رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للجنس  
(المصدر - الباحث - 2024)

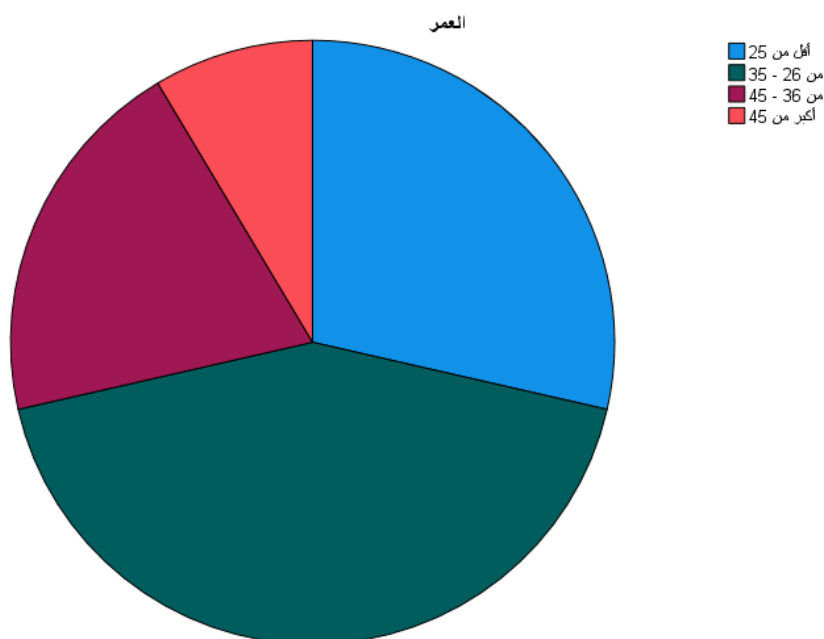


- اما فيما يتعلق بالعمر: نلاحظ ان غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون لفئة من 26 – 35 سنة حيث تشكل النسبة الأعلى بواقع 42.9% من اجمالي العينة، تليها الفئة أقل من 25 سنة حيث تشكل نسبة 28.6%، ثم تليها الفئة من 36 - 45 سنة بنسبة 20% ، ثم تليها الفئة أكبر من 45 سنة بنسبة 20% ، كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول رقم - (7) – تصنيف العينة وفقا للعمر  
(المصدر – الباحث - 2024)

|         |            | العمر     |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|         |            | Frequency | Percent |               |                    |
| Valid   | 25 من أقل  | 10        | 27.8    | 28.6          | 28.6               |
|         | 26 - 35 من | 15        | 41.7    | 42.9          | 71.4               |
|         | 36 - 45 من | 7         | 19.4    | 20.0          | 91.4               |
|         | 45 من أكبر | 3         | 8.3     | 8.6           | 100.0              |
|         | Total      | 35        | 97.2    | 100.0         |                    |
| Missing | System     | 1         | 2.8     |               |                    |
| Total   |            | 36        | 100.0   |               |                    |

شكل – (11) – رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر  
(المصدر – الباحث - 2024)

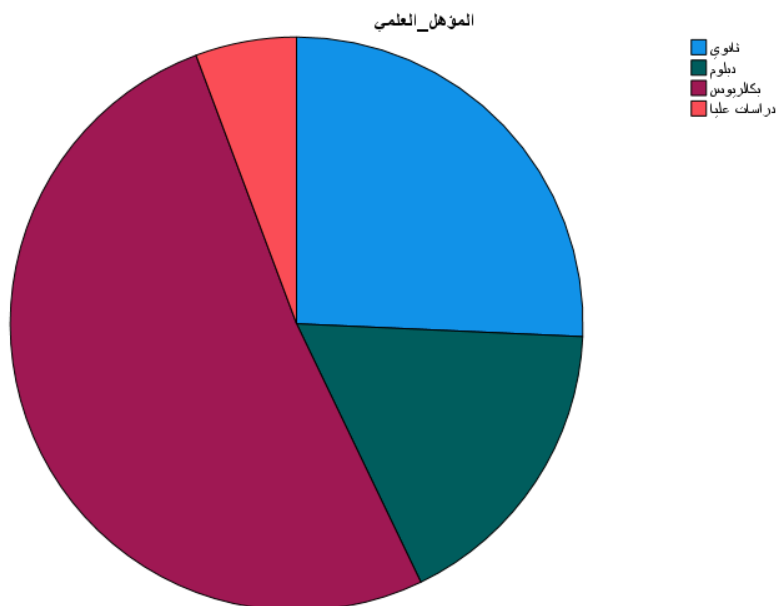


- اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي : فنجد ان غالبية المشاركين هم من فئة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 18 مفردة وهم يشكلون نسبة 51.4% من اجمالي العينة تليها من فئة مؤهل الثانوي حيث بالغ عددهم 9 مفردة بنسبة 25.7% ، ثم تليهم فئة الدبلوم حيث بلغ عددهم 6 مفردة بنسبة 17.1%، و أخيرا تليهم فئة الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 2 مفردة بنسبة 5.7% من اجمالي العينة.

جدول رقم – (8) – تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي  
(المصدر – الباحث - 2024)

|         |             | العلمي_المؤهل |         | Cumulative<br>Percent |
|---------|-------------|---------------|---------|-----------------------|
|         |             | Frequency     | Percent |                       |
| Valid   | ثانوي       | 9             | 25.0    | 25.7                  |
|         | دبلوم       | 6             | 16.7    | 42.9                  |
|         | بكالوريوس   | 18            | 50.0    | 94.3                  |
|         | عليا دراسات | 2             | 5.6     | 100.0                 |
|         | Total       | 35            | 97.2    | 100.0                 |
| Missing | System      | 1             | 2.8     |                       |
| Total   |             | 36            | 100.0   |                       |

شكل – (12) – رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي  
(المصدر – الباحث - 2024)

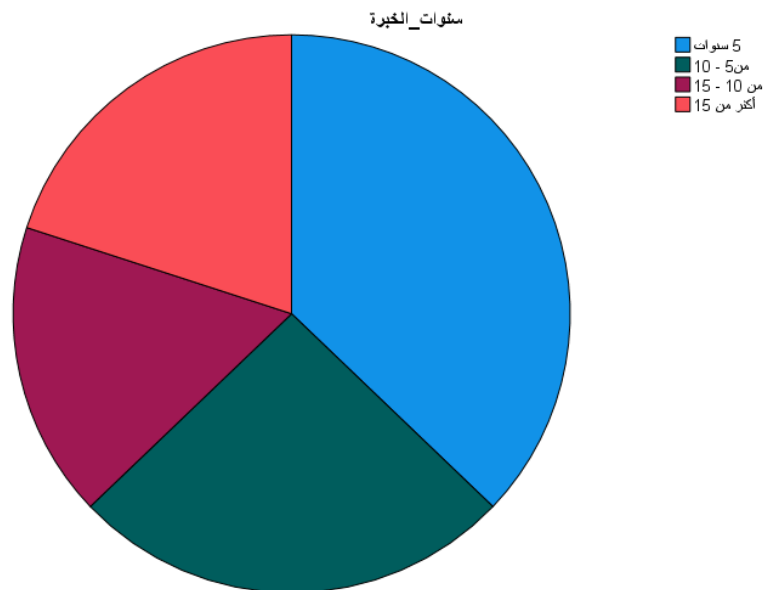


- اما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة : فان مستوى الخبرة 5 سنوات جاء به 13 مفردة بنسبة 37.1% من اجمالي العينة. بينما مستوى 10 – 5 سنوات جاء به 9 مفردة بنسبة 25.7% من اجمالي العينة. بينما مستوى 10 – 15 سنة جاء بعدد 6 مفردة بنسبة 17.1% من اجمالي العينة ، والفئة أكثر من 15 سنة حيث جاء بعدد 7 مفردة بنسبة 20% من اجمالي العينة.

جدول رقم – (9) – تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة  
(المصدر – الباحث – 2024)

|         |            | الخبرة_سنوات |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|--------------|---------|---------------|--------------------|
|         |            | Frequency    | Percent |               |                    |
| Valid   | سنوات 5    | 13           | 36.1    | 37.1          | 37.1               |
|         | من 5 - 10  | 9            | 25.0    | 25.7          | 62.9               |
|         | من 10 - 15 | 6            | 16.7    | 17.1          | 80.0               |
|         | 15 من أكثر | 7            | 19.4    | 20.0          | 100.0              |
|         | Total      | 35           | 97.2    | 100.0         |                    |
| Missing | System     | 1            | 2.8     |               |                    |
| Total   |            | 36           | 100.0   |               |                    |

شكل – (13) – رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة  
(المصدر – الباحثة 2024)



## قياس ثبات وصدق أدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted ( AVE).

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling ( SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

## صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة وقيمة Pvalue بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول رقم - (10) - مقياس الصدق  
(المصدر - الباحث - 2024)

| متوسط التباين<br>المستخرج |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير           |                                         |
|---------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1.0                       | 8.390 | 0.00        | .694                 | .680              | .692 | A1       | القيم الأساسية    | ثقافة المنظمة                           |
|                           |       | 0.00        | .848                 | .730              |      | A2       |                   |                                         |
|                           |       | 0.00        | .724                 | .658              |      | A3       |                   |                                         |
|                           | 1.726 | 0.00        | .830                 | .781              |      | B1       | المعتقدات         |                                         |
|                           |       | 0.00        | .850                 | .850              |      | B2       |                   |                                         |
|                           |       | 0.00        | .965                 | .889              |      | B3       |                   |                                         |
|                           | 1.738 | 0.00        | .935                 | .761              |      | C1       | الرموز<br>والطقوس |                                         |
|                           |       | 0.00        | .968                 | .838              |      | C2       |                   |                                         |
|                           |       | 0.00        | .882                 | .904              |      | C3       |                   |                                         |
|                           | 3.029 | 0.00        | .698                 | .812              |      | D1       | الأنماط السلوكية  |                                         |
|                           |       | 0.00        | .745                 | .654              |      | D2       |                   |                                         |
|                           |       | 0.00        | .833                 | .928              |      | D3       |                   |                                         |
| 1.2                       | 9.729 | 0.00        | .826                 | .617              | .710 | BA1      | الإبداع<br>الفردى | الإبداع<br>والابتكار<br>لدى<br>الموظفين |
|                           |       | 0.00        | .769                 | .823              |      | BA2      |                   |                                         |
|                           |       | 0.00        | .989                 | .911              |      | BA3      |                   |                                         |
|                           | 1.432 | 0.00        | .898                 | .656              |      | BB1      | الإبداع الجماعي   |                                         |
|                           |       | 0.00        | .935                 | .814              |      | BB2      |                   |                                         |
|                           |       | 0.00        | 1.034                | .518              |      | BB3      |                   |                                         |
|                           | 0.747 | 0.00        | 1.046                | .848              |      | BC1      |                   |                                         |

|  |      |      |      |      |     |                        |
|--|------|------|------|------|-----|------------------------|
|  |      | 0.00 | .930 | .877 | BC2 | الابتكار<br>التكنولوجي |
|  |      | 0.00 | .929 | .679 | BC3 |                        |
|  | .899 | 0.00 | .976 | .756 | BD1 | الابتكار الإداري       |
|  |      | 0.00 | .567 | .613 | BD2 |                        |
|  |      | 0.00 | .887 | .911 | BD3 |                        |
|  |      |      |      |      |     |                        |

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس ثقافة المنظمة جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (ثقافة المنظمة) وابعاده (القيم الأساسية، المعتقدات، الرموز والطقوس، الأنماط السلوكية) عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته المتغير ثقافة المنظمة ككل هو 1.0 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج الأبعاد المتغير وهي: القيم الأساسية، المعتقدات، الرموز والطقوس، الأنماط السلوكية على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس الإبداع والابتكار لدى الموظفين جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الإبداع والابتكار لدى الموظفين وابعاده (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربعة كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الإبداع والابتكار لدى الموظفين ككل هو 1.2 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير وهي: (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري) وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الفرد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقا لـ (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 من حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (الفا) كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability, وقيمة (rho-A).

جدول رقم – (11) – ثبات الدراسة  
(المصدر – الباحث - 2024)

| Cronbach's alpha |      | عدد العبارات | المتغير             |                                |
|------------------|------|--------------|---------------------|--------------------------------|
| .838             | .951 | 3            | القيم الأساسية      | ثقافة المنظمة                  |
|                  | .860 | 3            | المعتقدات           |                                |
|                  | .812 | 3            | الرموز والطقوس      |                                |
|                  | .740 | 3            | الأنماط السلوكية    |                                |
| .949             | .942 | 3            | الإبداع الفردي      | الإبداع والابتكار لدى الموظفين |
|                  | .794 | 3            | الإبداع الجماعي     |                                |
|                  | .992 | 3            | الابتكار التكنولوجي |                                |
|                  | .918 | 3            | الابتكار الإداري    |                                |

يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات المقياس الدراسة كما يلي:

● مقياس ثقافة المنظمة وابعادها:

اظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي ( .951 ، .860 ، .812 ، .740 ) مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7 ، ووفقا ل هير و اخرون (2010) فقد تحقق الثبات للمقياس.

● مقياس الإبداع والابتكار لدى الموظفين وابعاده:

اظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي ( .942 ، .794 ، .992 ، .918 )، مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقا ل هير و اخرون (2010) فقد تحقق الثبات للمقياس

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى التي البنت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصالحية هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

**التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرث الخماسي. وفقا لما يلي:

جدول – (12) – مقياس ليكرث الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1          | 2     | 3     | 4         | 5              |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في 5/100 المقياس الخماسي) = 20%. يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية. كما يلي:

جدول رقم - (13) - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة<br>الاتجاه العام | الوزن النسبي %        | مستوى (درجة)<br>الممارسة/الأهمية |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| من 420. الى اقل من 5 | موافق بشدة               | من 84 الى اقل من 100% | مرتفع جدا                        |
| من 4.30 الى 20.4     | موافق                    | من 68 الى اقل من 84 % | مرتفع                            |
| من 260. الى 3.40     | محايد                    | من 52 الى اقل من 68 % | متوسط                            |
| من 80.1 الى 60.2     | غير موافق                | من 36 الى اقل من 52 % | منخفض                            |
| من 1 الى اقل من 80.1 | غير موافق بشدة           | من 20 الى اقل من 36 % | منخفض جدا                        |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى ثقافة المنظمة وأبعادها وكذلك مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين وأبعاده وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

جدول ( 14 ) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| المتغير           |                     | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |      | مستوى الأهمية |       |
|-------------------|---------------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------|------|---------------|-------|
| ثقافة المنظمة     | القيم الأساسية      | 3.79            | 4.69 | .616              | .781 | اتفق          | اتفق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | المعتقدات           | 3.34            |      | .703              |      | اتفق          |      | مرتفع         |       |
|                   | الرموز والطقوس      | 3.76            |      | .833              |      | اتفق          |      | مرتفع         |       |
|                   | الأنماط السلوكية    | 3.87            |      | .740              |      | اتفق          |      | مرتفع         |       |
|                   |                     |                 |      |                   |      |               |      |               |       |
| الإبداع والابتكار | الإبداع الفردي      | 3.91            | 3.73 | .769              | .745 | اتفق          | اتفق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | الإبداع الجماعي     | 3.56            |      | .874              |      | اتفق          |      | مرتفع         |       |
|                   | الابتكار التكنولوجي | 3.09            |      | .792              |      | اتفق          |      | مرتفع         |       |
|                   | الابتكار الإداري    | 3.88            |      | .837              |      | اتفق          |      | مرتفع         |       |

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) إلى أن الاتجاه العام المفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من ثقافة المنظمة بقطاع الشركات وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي للمتغير ككل هو (4.69) بنسبة موافقة عالية بلغت %80.64 ، عند الانحراف المعياري (0.781).

- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (الإبداع والابتكار) أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الإبداع والابتكار لدى الموظفين بقطاع الشركات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.73) بنسبة موافقة بلغت 78.46% عند الانحراف المعياري (0.745)

كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الإبداع والابتكار لدى الموظفين أن الأبعاد الأربعة لمتغير الإبداع والابتكار لدى الموظفين جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى قطاع البتروكيماويات والصناعات الكيماوية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع الفردي هو (3.91) بنسبة موافقة 80.9% عند الانحراف المعياري (0.769)، المتوسط الحسابي لبعد الإبداع الجماعي هو (3.56) بنسبة موافقة حوالي 77.48% عند الانحراف المعياري (0.874) بلغ المتوسط الحسابي لبعد الابتكار التكنولوجي هو (3.09) بنسبة موافقة 77% عند الانحراف المعياري (0.792)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الابتكار الإداري هو (3.88) بنسبة موافقة 74.4% عند انحراف معياري (0.837) .

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل ثقافة المنظمة وأبعادها إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع البتروكيماويات والصناعات الكيماوية، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع الإبداع والابتكار لدى الموظفين وأبعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع البتروكيماويات، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

### معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

جدول رقم - (15) - معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| Correlations          |                     |                   |           |                   |                     |                                        |                       |                    |                        |                     |                                            |
|-----------------------|---------------------|-------------------|-----------|-------------------|---------------------|----------------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------------------|
|                       |                     | القيم<br>الأساسية | المعتقدات | الرموز<br>والطقوس | الأنماط<br>السلوكية | المتغير<br>لمستقل<br>المن ثقافة<br>ظمة | الإبداع<br>الفرد<br>ي | الإبداع<br>الجماعي | الابتكار<br>لتكنولوجيا | الابتكار<br>الإداري | المتغير<br>الإيد لتابع<br>والاب اع<br>تكار |
| الأساسية_ القيم       | Pearson Correlation | 1                 | .680**    | .730**            | .658**              | .850**                                 | .468**                | .679**             | .518**                 | .481**              | .587**                                     |
|                       | Sig. (2-tailed)     |                   | <.001     | <.001             | <.001               | <.001                                  | .005                  | <.001              | .001                   | .003                | <.001                                      |
|                       | N                   | 35                | 35        | 35                | 35                  | 35                                     | 35                    | 35                 | 35                     | 35                  | 35                                         |
| المعتقدات             | Pearson Correlation | .680*             | 1         | .816**            | .615**              | .889**                                 | .744**                | .592**             | .761**                 | .752**              | .798**                                     |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001             |           | <.001             | <.001               | <.001                                  | <.001                 | <.001              | <.001                  | <.001               | <.001                                      |
|                       | N                   | 35                | 35        | 35                | 35                  | 35                                     | 35                    | 35                 | 35                     | 35                  | 35                                         |
| والطقوس_ الرموز<br>س  | Pearson Correlation | .730*             | .816**    | 1                 | .649**              | .916**                                 | .694**                | .666**             | .694**                 | .810**              | .799**                                     |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001             | <.001     |                   | <.001               | <.001                                  | <.001                 | <.001              | <.001                  | <.001               | <.001                                      |
|                       | N                   | 35                | 35        | 35                | 35                  | 35                                     | 35                    | 35                 | 35                     | 35                  | 35                                         |
| السلوك_ الأنماط<br>ية | Pearson Correlation | .658*             | .615**    | .649**            | 1                   | .846**                                 | .675**                | .756**             | .812**                 | .573**              | .775**                                     |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001             | <.001     | <.001             |                     | <.001                                  | <.001                 | <.001              | <.001                  | <.001               | <.001                                      |
|                       | N                   | 35                | 35        | 35                | 35                  | 35                                     | 35                    | 35                 | 35                     | 35                  | 35                                         |

|                                    |                        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------------------------------------|------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N                                  |                        | 35    | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| المستقل_ المتغير<br>المنظمة_ ثقافة | Pearson<br>Correlation | .850* | .889** | .916** | .846** | 1      | .752** | .770** | .812** | .761** | .858** |
|                                    | Sig. (2-tailed)        | <.001 | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |
|                                    | N                      | 35    | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| الفردى_ الإبداع                    | Pearson<br>Correlation | .468* | .744** | .694** | .675** | .752** | 1      | .706** | .815** | .753** | .922** |
|                                    | Sig. (2-tailed)        | .005  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |
|                                    | N                      | 35    | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| الجماع_ الإبداع<br>ي               | Pearson<br>Correlation | .679* | .592** | .666** | .756** | .770** | .706** | 1      | .742** | .697** | .861** |
|                                    | Sig. (2-tailed)        | <.001 | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  | <.001  | <.001  |
|                                    | N                      | 35    | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| التكنولوجيا_ الابتكار<br>جى        | Pearson<br>Correlation | .518* | .761** | .694** | .812** | .812** | .815** | .742** | 1      | .737** | .914** |
|                                    | Sig. (2-tailed)        | .001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  | <.001  |
|                                    | N                      | 35    | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| الإدارى_ الابتكار<br>ي             | Pearson<br>Correlation | .481* | .752** | .810** | .573** | .761** | .753** | .697** | .737** | 1      | .892** |
|                                    | Sig. (2-tailed)        | .003  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  |
|                                    | N                      | 35    | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |

|    |        |        |        |        |        |        |        |        |       |                     |                                    |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------------------|------------------------------------|
| 1  | .892** | .914** | .861** | .922** | .858** | .775** | .799** | .798** | .587* | Pearson Correlation | ا_التابع_المتغير والابتكار_الإبداع |
|    | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001 | Sig. (2-tailed)     |                                    |
| 35 | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     | 35    | N                   |                                    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الارتباط الخطي بين ثقافة المنظمة وابعادها (كمتغير مستقل) الإبداع والابتكار لدى الموظفين وأبعاده (كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين ثقافة المنظمة وابعادها القيم الأساسية، المعتقدات، الرموز والطقوس، الأنماط السلوكية) كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الإبداع والابتكار لدى الموظفين (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري)

عند معامل ارتباط ثقافة المنظمة وجميع الابعاد:

(.850, .615, .730, .781, .782, .916, .817, .812, .904, .535, .470, .742)

معامل ارتباط الإبداع والابتكار لدى الموظفين وجميع الابعاد:

(.892, .914, .737, .656, .814, .728, .861, .877, .679, .761, .590, .914)

على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

## نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية PLS-SEM, V SPSS28 على النحو التالي:

## ❖ الفرضية الرئيسية:

- تؤثر ثقافة المنظمة بشكل إيجابي على تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموظفين في شركة آبل بجبيل.
- ثقافة المنظمة المدروسة والمتبعة بشكل فعال تساهم في تعزيز الشركات وتحقيق الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

## ❖ الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية المتعلقة بالقيم الأساسية على الإبداع والابتكار لدى الموظفين:  $H_a$ 
  - وجود أهداف استراتيجية واضحة في شركة الصدارة بجبيل يؤدي إلى تحسين توجيه الجهود وتحقيق الإبداع والابتكار لدى الموظفين
  - التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لشركة الصدارة في الجبيل يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الإبداع والابتكار
2. الفرضية الفرعية المتعلقة بالمعتقدات على الإبداع والابتكار لدى الموظفين  $H_D$ 
  - يساهم المعتقدات بفعالية في تحسين الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف الشركة بشكل متسق.
3. الفرضية الفرعية المتعلقة بالرموز والطقوس على الإبداع والابتكار لدى الموظفين:  $H_C$ 
  - تؤدي الرموز والطقوس بانتظام إلى تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال الكشف المبكر عن التحديات، وضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستدام.

## ❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

ينص هذا الفرض على هناك علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ثقافة المنظمة وتحقيق الإبداع والابتكار لدى الموظفين في شركة آبل بجدة واختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

## "Regression Linear Simple Analysis"

بين ثقافة المنظمة محل الدراسة كمتغير مستقل الإبداع والابتكار لدى الموظفين (إجمالي) كمتغير تابع.

جدول رقم – (16) – الفرضية الرئيسية

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .858 <sup>a</sup> | .737     | .729              | .365                       |

a. Predictors: (Constant), المنظمة\_ثقافة\_المستقل\_المتغير

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 12.306         | 1  | 12.306      | 92.440 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4.393          | 33 | .133        |        |                    |
|       | Total      | 16.700         | 34 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: والابتكار\_الإبداع\_التابع\_المتغير

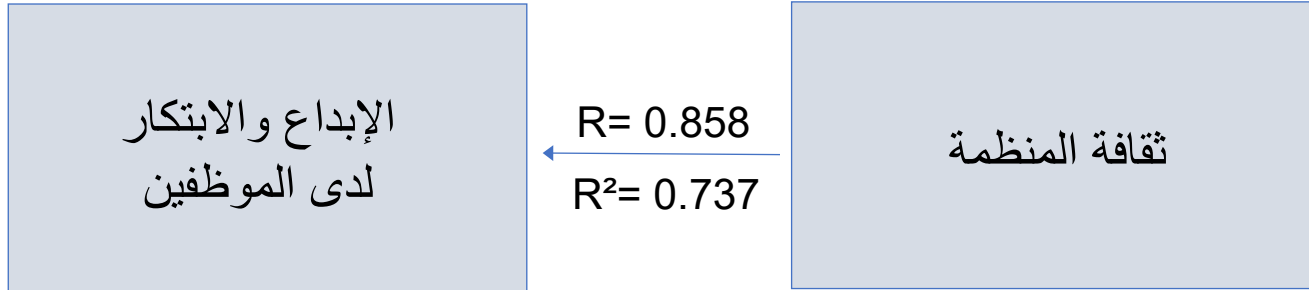
b. Predictors: (Constant), المنظمة\_ثقافة\_المستقل\_المتغير

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)                    | .286                        | .185       |                           | 1.546 | .132  | -.090-                          | .661        |
|       | المنظمة_ثقافة_المستقل_المتغير | .914                        | .095       | .858                      | 9.615 | <.001 | .721                            | 1.108       |

a. Dependent Variable: والابتكار\_الإبداع\_التابع\_المتغير

شكل - (14) - نتائج الفرضية الرئيسية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F.Sig) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01 .
- وتشير قيمة معامل الارتباط  $R = (0.858)$  إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ثقافة المنظمة مع الإبداع والابتكار لدى الموظفين (أجمالي).
- يشير معامل التحديد المعدل (2) إلى أن (65%) من التباين الحاصل في الإبداع والابتكار لدى الموظفين (أجمالي) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ثقافة المنظمة .
- تشير قيمة (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) ، حيث أن مستوى الدالة المحسوب الاختبار (T) أقل من (0.01)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة كمتغير مستقل والإبداع والابتكار لدى الموظفين (اجمالا) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل (القيم الأساسية، المعتقدات، الرموز والطقوس، الأنماط السلوكية) على الإبداع والابتكار لدى الموظفين يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين ثقافة المنظمة محل الدراسة كمتغير مستقل، والإبداع والابتكار لدى

الموظفين كمتغير تابع ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط  
 "Regression Linear Simple Analysis".

### جدول رقم – (17) – الفرضية الفرعية

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .901 <sup>a</sup> | .812     | .787              | .323                       |

a. Predictors: (Constant), السلوكية\_الأنماط, المعتقدات, الأساسية\_القيم, والطقوس\_الرموز

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 13.562         | 4  | 3.391       | 32.421 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.137          | 30 | .105        |        |                    |
|       | Total      | 16.700         | 34 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: والابتكار\_الإبداع\_التابع\_المتغير

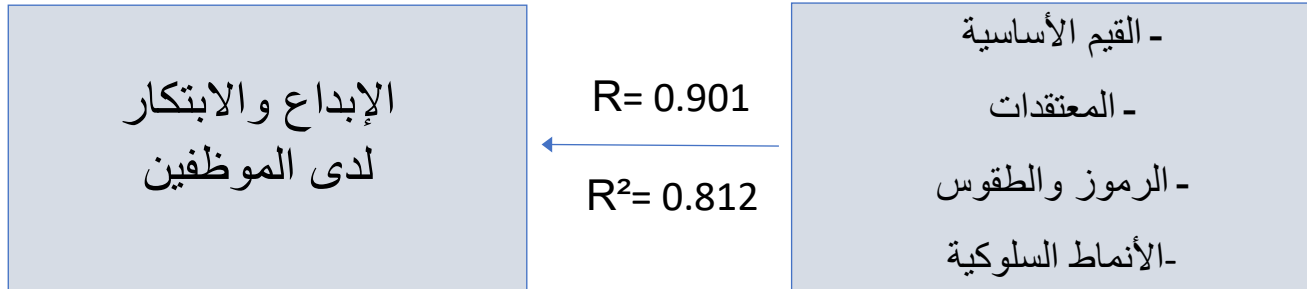
b. Predictors: (Constant), السلوكية\_الأنماط, المعتقدات, الأساسية\_القيم, والطقوس\_الرموز

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)       | .415                        | .175       |                           | 2.366  | .025  | .057                            | .773        |
|       | الأساسية_القيم   | -.288                       | .148       | -.244                     | -1.946 | .061  | -.590                           | .014        |
|       | المعتقدات        | .323                        | .120       | .380                      | 2.685  | .012  | .077                            | .568        |
|       | والطقوس_الرموز   | .284                        | .119       | .365                      | 2.389  | .023  | .041                            | .527        |
|       | السلوكية_الأنماط | .468                        | .113       | .465                      | 4.151  | <.001 | .238                            | .698        |

a. Dependent Variable: والابتكار\_الإبداع\_التابع\_المتغير

شكل - (15) - نتائج الفرضية الفرعية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F.Sig) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01.
  - وتشير قيمة معامل الارتباط (R) = (0.901) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ثقافة المنظمة مع الإبداع والابتكار لدى الموظفين (أجمالي).
  - يشير معامل التحديد المعدل (2) إلى أن (65%) من التباين الحاصل في الإبداع والابتكار لدى الموظفين (أجمالي) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ثقافة المنظمة .
  - تشير قيمة (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة كمتغير مستقل والإبداع والابتكار لدى الموظفين (اجمالا) كمتغير تابع.

#### الخاتمة:

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS & SEM-PLS. 28. فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

## الفصل الخامس : القيود و التوصيات

## حدود البحث :

### حدود البحث الزمنية:

- يركز هذا البحث على الفترة من بداية 2023 حتى منتصف 2024 ، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.

### حدود البحث المكانية:

- تتمحور الدراسة حول شركة صدارة للكيميائيات في الجبيل ، هي مشروع مشترك بين شركتي أرامكو السعودية وداو كيميكال وهي تعمل في المشاريع الصناعية في العالم و مجال الكيماويات المتكاملة ، يقع مقر الشركة في الجبيل ، المملكة العربية السعودية، وتعمل على نطاق عالمي.

### حدود البحث البشرية :

- يشمل مجتمع البحث جميع موظفي شركة صدارة للكيميائيات في الجبيل ، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل الشركة لضمان تنوع البيانات وتنوع النتائج.

### حدود البحث الموضوعية:

- يركز البحث على تأثير أنظمة دراسة كفاءة عمليات التصنيع في مجمع صدارة للكيميائيات و، يتناول البحث إدارة الموارد البشرية و الطبيعية في صدارة وتأثيرها على الأداء ، وكيف يمكن للإدارة تأثير الشراكة مع داو كيميكال على إدخال تقنيات جديدة، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق سوق الكيميائيات المحلي والعالمي.

## البحوث المستقبلية :

1. هيكل القيادة ودوره في الإبداع:

دراسة دور القيادات الإدارية في تعزيز ثقافة الإبداع، من خلال التشجيع، الدعم، وإتاحة مساحة لتجربة الأفكار الجديدة.

2. القيم التنظيمية ودورها في الابتكار:

- تحليل مدى تأثير القيم التنظيمية لشركة صدارة (مثل التعاون، الاستدامة، الجودة) على تعزيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

3. برامج التطوير المهني:

- دور التدريب، ورش العمل، والبرامج التحفيزية التي تقدمها صدارة في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

4. لتحديات التي تواجه الابتكار:

- العقبات التي قد تعيق الإبداع داخل الشركة، مثل الروتين الإداري أو نقص الموارد.

## التوصيات :

1. توسيع نطاق الدراسات الميدانية:

-إجراء بحوث تعتمد على مقارنة ثقافة المنظمة في قطاعات مختلفة (الصناعية، التقنية، الخدمية).

2. دراسة ديناميكيات العمل الهجين:

تحليل تأثير بيئات العمل الهجينة على ثقافة الابتكار والإبداع بين الموظفين .

3. تطوير استراتيجيات القيادة المبتكرة:

دراسة خصائص القيادة المستقبلية التي تعتمد على الذكاء العاطفي والتحليل التكنولوجي لدعم الابتكار.

4. استكشاف تأثير الأتمتة والذكاء الاصطناعي:

تقييم تأثير الأتمتة والذكاء الاصطناعي على دور الموظفين في عمليات الإبداع.

## الخاتمة:

تمثل ثقافة المنظمة عاملاً أساسياً في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين، حيث تلعب دوراً محورياً في صياغة بيئة عمل ملهمة ومحفزة. من خلال هذه الدراسة التي تناولت شركة صدارة للكيماويات في الجبيل، تم تسليط الضوء على كيفية تأثير القيم التنظيمية، وأنماط القيادة، وآليات التواصل الداخلي على قدرات الموظفين الإبداعية ومدى قدرتهم على الابتكار.

أظهرت النتائج أن شركة صدارة تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، حيث تم دمج الابتكار في عملياتها اليومية من خلال برامج تطوير الموظفين، وتبني القيادة الشمولية التي تشجع على مشاركة الأفكار. كما أسهمت بيئة العمل التعاونية والاهتمام بالصحة النفسية للموظفين في تمكينهم من تقديم أفكار مبتكرة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، مع ذلك أكدت الدراسة على أهمية مواجهة بعض التحديات، مثل تعزيز الشفافية في التواصل، وزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا التي تدعم الابتكار، وخلق آليات أكثر مرونة لتحفيز الإبداع على جميع المستويات التنظيمية، يمكن لشركة صدارة أن تستمر كنموذج يحتذى به في الابتكار التنظيمي من خلال تبني المزيد من الممارسات التي تدعم بيئة عمل مبتكرة ومستدامة.

## قائمة المراجع:

مقال :

سلامة، محمود محمد. وإسماعيل، خالد محمد. وعبد، محمد أحمد. (2023). "تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة"، مجلة

- عبد الحميد، وليد. وعبد، محمد أحمد. (2022). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الموظفين: مراجعة الأدبيات"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية
- أحمد، عارف عثمان، والمعمري، عبدالمك أحمد (2021). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد (27)، العدد (3)
- أسماء، بركان، ونور الدين، جليد (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (17).
- السحباني، حسام سالم 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين.
- المنهالي، ط. س.، و الادريسي، م. ت. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- النداوي، محمد صالح، الزهيري، & مصطفى محمد. (2020). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي.
- Martins E.C., Terblanche F., 2003, Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, "European Journal of Innovation Management", 6(1)
- Baer M., 2012, Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations, "Academy of Management Journal", 55(5)
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The Classic Traps. Harvard Business Review.
- الزعبي، ح. ع. (2009). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. ResearchGate

- ربيعة، ب. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي، (6).

- جلولي، أ. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. جامعة محمد خيضر، دراسات.

#### كتب :

- بوزان، توني (2007). قوة الذكاء الإبداعي: عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة من ذكائك الإبداعي، (ط4)، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- عيسى، حسن أحمد، 2009م، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر ناشرون وموزعون.  
- سالم، محمود فتحي، 2008م، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.

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

- Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Westview Press

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

- Schilling, M. A. (2005). Strategic Management of Technological Innovation. McGraw-Hill

#### الشركات:

Sadara Chemical Company. (n.d.). \*Sadara Chemical Company\*. Retrieved August 3, 2024, from <https://www.sadara.com>

الملاحق

### جدول أدوات البحث

| المتغيرات                       | عدد الفقرات | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ثقافة المنظمة                   | ١٣          | - Zhang, Y., Zhou, Y., & Li, X. (2023). *The impact of organizational culture on innovation performance*. Journal of Business Research, 150, 123-133.                                                                                                                                                                                                                                               |
| الابداع و الابتكار لدى الموظفين | ١٢          | - Li, W., Bhutto, T. A., & Nasiri, A. R. (2018). *Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture*. International Journal of Public Leadership, 14(1), 33-47.<br><br>Aboramadan, M., Albashiti, B., & Moser, K. (2020). *The influence of organizational culture and innovation on employee performance in banks*. Journal of Organizational Behavior, 41(5), 678-695. |
| المجموع                         | ٢٥          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## الاستبيان

تعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين وإبداعاتهم في بيئة العمل. يسعى هذا الاستبيان إلى استكشاف تأثير ثقافة المنظمة على مستويات الإبداع والابتكار بين الموظفين، حيث نعتقد أن بيئة العمل الداعمة والمشجعة تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الأفكار الجديدة وتعزيز القدرة على الابتكار.

ندعوكم للمشاركة في هذا الاستبيان من خلال تقديم آرائكم وتجاربكم الشخصية، حيث ستساعد إجاباتكم في فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وإبداعاتكم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة. نؤكد أن جميع المعلومات ستظل سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط. شكراً لمساهماتكم القيمة.

أرفقت لكم استبيان بعنوان "تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار لدى الموظفين " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارته المشاريع .

نتمنى الإجابة بكل دقة وموضوعية وذلك لأهمية الحصول على نتائج سليمة ودقيقة علماً أنها ستكون المعلومات محاطة بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

رابط الاستبيان :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfbcXqM3YYgAOpSyH54w57EyQU8fPMWD-PZO1AEsnQ8bClkA/viewform>

شكراً جزيلاً لتعاونكم..

## المحور الأول : المعلومات الشخصية

• الجنس :

أنثى

ذكر

• العمر :

أقل من 25

من 26 - 35

من 36 - 40

أكبر من 40

• المؤهل العلمي :

ثانوي

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

• سنوات الخبرة :

5 سنوات

من 5 - 10

من 10 - 15

## المحور الثاني : ثقافة المنظمة :

ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمبادئ والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة، والتي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم ومع أهداف العمل. تعكس هذه الثقافة الهوية التنظيمية وتلعب دوراً مهماً في بيئة العمل وأداء الأفراد.

| الرقم | العبرة                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ١     | إلى أي مدى تشجع بيئة العمل في منظمتك على التعاون بين الفرق لتحقيق الأهداف المشتركة؟ |            |       |       |           |                |
| ٢     | كيف تقيم مستوى الشفافية في القرارات التنظيمية التي تتخذها الإدارة؟                  |            |       |       |           |                |
| ٣     | هل تقدم المنظمة فرصاً للتطوير المهني تدعم الابتكار والإبداع لدى الموظفين؟           |            |       |       |           |                |
| ٤     | هل تشجع المنظمة على المخاطرة المحسوبة عند تنفيذ أفكار جديدة؟                        |            |       |       |           |                |
| ٥     | كيف تقيم مستوى التواصل الداخلي بين الإدارات المختلفة في المنظمة؟                    |            |       |       |           |                |
| ٦     | هل يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكار جديدة بشكل مستمر؟                        |            |       |       |           |                |
| ٧     | إلى أي مدى تعتقد أن ثقافة المنظمة تقدر المرونة في العمل والتفكير؟                   |            |       |       |           |                |
| ٨     | هل تشعر أن الإدارة تقدم دعماً كافياً لتطوير الأفكار الإبداعية؟                      |            |       |       |           |                |
| ٩     | كيف تقيم مستوى المسؤولية المشتركة في المنظمة لتعزيز الابتكار؟                       |            |       |       |           |                |
| ١٠    | هل تعزز ثقافة المنظمة العمل الجماعي في المشاريع الإبداعية؟                          |            |       |       |           |                |

|    |                                                                    |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١١ | إلى أي مدى يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر داخل المنظمة؟     |  |  |  |  |
| ١٢ | هل يتم تقديم تحفيزات مادية أو معنوية للأفكار المبتكرة داخل الشركة؟ |  |  |  |  |
| ١٣ | هل ترى أن ثقافة المنظمة تدعم التنوع في الآراء والتفكير المختلف؟    |  |  |  |  |

### المحور الثالث : الإبداع والابتكار لدى الموظفين

الإبداع لدى الموظفين هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، بينما يشير الابتكار إلى تطبيق هذه الأفكار لتحسين المنتجات أو العمليات أو الخدمات. كلاهما يعزز من فعالية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

| الرقم | العبارة                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ١     | إلى أي مدى تشعر أن لديك الحرية لتقديم أفكار إبداعية جديدة؟   |            |       |       |           |                |
| ٢     | هل ترى أن هناك بيئة تدعم التفكير الإبداعي في منظمك؟          |            |       |       |           |                |
| ٣     | هل يتم تنفيذ الأفكار المبتكرة التي تقترحها أنت أو زملاؤك؟    |            |       |       |           |                |
| ٤     | إلى أي مدى تشجع بيئة العمل على التفكير خارج الصندوق؟         |            |       |       |           |                |
| ٥     | هل تشعر أن لديك المرونة اللازمة لتجربة طرق جديدة في العمل؟   |            |       |       |           |                |
| ٦     | كيف تقيم الدعم الذي تتلقاه لتنفيذ أفكارك المبتكرة؟           |            |       |       |           |                |
| ٧     | هل المنظمة توفر لك الأدوات والموارد اللازمة لتطبيق الابتكار؟ |            |       |       |           |                |
| ٨     | هل تعتقد أن الابتكار يعتبر أولوية لدى الإدارة العليا؟        |            |       |       |           |                |
| ٩     | هل يتم عقد جلسات أو ورش عمل لتحفيز التفكير الإبداعي؟         |            |       |       |           |                |
| ١٠    | هل ترى أن ثقافة المنظمة تعزز الإبداع الجماعي بين الموظفين؟   |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                      |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | هل شعرت أن لديك فرص متكررة لتطبيق أفكار جديدة في العمل؟              | ١١ |
|  |  |  |  |  | إلى أي مدى تم تعزيز مهاراتك الابتكارية في المنظمة خلال العام الماضي؟ | ١٢ |