

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن

إعداد الطالب: عبدة زياد الدالاتي

الرقم الجامعي: 222001423

مشروع التخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦

Abstract

المخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع "أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن"، انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لمفهوم الثقافة التنظيمية بوصفها أحد أهم محركات النجاح والاستدامة في المنظمات الحديثة، خاصة في ظلّ التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، التي حدّدت قطاع التعدين باعتباره الركيزة الصناعية الثالثة للاقتصاد الوطني.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم والمعتقدات المشتركة، نمط القيادة، التعاون التنظيمي، الابتكار التنظيمي) في نجاح شركة التعدين العربية السعودية (معادن) من خلال أربعة مؤشرات رئيسية، هي: الأداء المالي والمؤسسي، والكفاءة التشغيلية، والميزة التنافسية، والإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت في باحث المنهج الكمي الاستنباطي، وفقاً لنموذج بصلة البحث لـ Saunders وزملائه، مستخدماً أداة الاستبيان الإلكتروني المصمّم وفق مقياس ليكرت الخماسي، والموزّع على عينة عشوائية طبقية من العاملين في شركة معادن قوامها (100) موظف وموظفة كحدّ أدنى، ممن يُمثّلون مختلف المستويات الإدارية في الشركة. وتُحلّل البيانات إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما يشمل اختبارات الصدق والثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبارات الفروق الديموغرافية. وتسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية موضوعية وتوصيات عملية تُساهم في تطوير الثقافة التنظيمية في شركة معادن بما يخدم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في قطاع التعدين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، نجاح المنظمات، شركة معادن، قطاع التعدين، رؤية المملكة

2030.

جدول المحتويات

Abstract.....	2
الفصل الأول:.....	6
منهجية الدراسة.....	6
1.1 المقدمة:.....	7
1.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....	8
1.2.1 الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل):.....	8
1.2.2 نجاح شركة معادن (المتغير التابع):.....	9
1.3 تصميم البحث (بصلة البحث):.....	10
1.4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق ونقنيات أخذ العينة:.....	12
1.5 طريقة جمع البيانات:.....	13
1.6 أنواع البيانات:.....	15
1.6.1 البيانات الأولية:.....	15
1.6.2 البيانات الثانوية:.....	15
1.7 إجراءات التحليل الإحصائي:.....	16
1.8 الخاتمة:.....	18

الفصل الثاني:	19
التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	19
2.1 المقدمة:	20
2.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية):	21
2.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:	21
2.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث):	22
2.4.1 الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية:	22
2.4.2 الإحصاء الوصفي لمتغير نجاح شركة معادن:	23
2.5 اختبار فرضيات الدراسة:	23
2.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة:	24
2.7 الخاتمة:	25
الفصل الثالث:	26
الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة	26
3.1 المقدمة:	27
3.2 المساهمة النظرية:	27
3.3 المساهمة العملية:	28
3.4 التوصيات:	29

3.5 حدود الدراسة:	30
3.6 الدراسات المستقبلية:	31
3.7 الخاتمة:	32
الملاحق	37

الفصل الأول:

منهجية الدراسة

1.1 المقدمة:

يُعدّ هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه الدراسة، إذ يوضّح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وذلك من خلال التحقق من فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة التعدين العربية السعودية (معادن). ويتناول الفصل في مجمله المنهج المتبع في الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث (Research Onion) لـ Saunders وزملائه، إضافةً إلى توصيف مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأدوات وطرق جمع البيانات، وأنواعها سواء أكانت أولية أم ثانوية.

كما يستعرض هذا الفصل الإجراءات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. ويهدف هذا الإطار المنهجي إلى ضمان تحقيق أعلى درجات الموضوعية والدقة في جمع البيانات وتفسيرها، بما يُسهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وتقديم توصيات عملية تستفيد منها إدارة شركة معادن وغيرها من الشركات المماثلة في قطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية.

1.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

1.2.1 الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل):

تُعرّف الثقافة التنظيمية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها منظومة القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية والممارسات الإدارية المشتركة بين العاملين في شركة معادن، والتي تُشكّل الهوية الجماعية للشركة وتوجّه تصرفات أفرادها وقراراتهم اليومية، وتنعكس على بيئة العمل وأسلوب التعامل مع التحديات وإنجاز المهام. وتُقاس الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وفقًا لما تم تحديده في الفصول السابقة، وهي:

البُعد الأول – القيم والمعتقدات المشتركة: مجموعة المبادئ والقناعات التي يتشاركها العاملون في شركة معادن، وتُمثّل المرجعية الأخلاقية والمهنية لسلوكهم داخل بيئة العمل، مثل النزاهة، والمسؤولية، والانتماء، والالتزام بالمعايير المهنية.

البُعد الثاني – نمط القيادة التنظيمية: الأسلوب الذي تتبعه القيادة العليا والوسطى في شركة معادن في توجيه العاملين واتخاذ القرارات، ويشمل درجة المشاركة، والتفويض، والتحفيز، ودعم الإبداع لدى الموظفين.

البُعد الثالث – التعاون التنظيمي (التواصل والعمل الجماعي): مدى توافر أنظمة فاعلة للتواصل الداخلي بين الإدارات والعاملين في شركة معادن، ومستوى التعاون والعمل الجماعي بين فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

البُعد الرابع – الابتكار التنظيمي: مدى تبني شركة معادن لثقافة الإبداع والابتكار، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة، وتطوير المنتجات والعمليات، والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

و تُقاس هذه الأبعاد من خلال فقرات الاستبيان المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الإجابات من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

1.2.2 نجاح شركة معادن (المتغير التابع):

يُعرّف نجاح شركة معادن إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، والحفاظ على استدامة أعمالها، وتعزيز مكانتها التنافسية في قطاع التعدين على المستويين المحلي والدولي، والإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويُقاس نجاح الشركة في هذه الدراسة من خلال أربعة مؤشرات رئيسية، وهي:

المؤشر الأول – الأداء المالي والمؤسسي: تحقيق نتائج مالية مستقرة ومنسجمة مع الخطط الاستراتيجية للشركة، بما يشمل نمو الإيرادات، وتحسّن الربحية، وكفاءة استخدام الموارد.

المؤشر الثاني – الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء: قدرة الشركة على إنجاز عملياتها

التشغيلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق معايير الجودة في الإنتاج والخدمات المقدمة.

المؤشر الثالث – الميزة التنافسية: قدرة شركة معادن على التميز عن المنافسين في قطاع

التعدين، من خلال الابتكار، وكفاءة الموارد البشرية، وجودة المنتجات، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

المؤشر الرابع – الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030: مدى مواءمة شركة معادن

لمستهدفات الرؤية المتعلقة بقطاع التعدين بوصفه الركيزة الصناعية الثالثة، ومساهمتها في توطيد الصناعة، وتنمية الكوادر الوطنية.

وتُقاس هذه المؤشرات من خلال فقرات الاستبيان المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي،

بحيث يُعبّر المستجيبون عن مدى موافقتهم على عبارات تعكس واقع نجاح الشركة في كل مؤشر من هذه المؤشرات.

1.3 تصميم البحث (بصلة البحث):

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي

طوّره Saunders وزملاؤه (2019)، باعتباره من أكثر النماذج شمولاً في توضيح طبقات

التصميم البحثي وترتيبها المنطقي من الفلسفة إلى الإجراءات. ويُمكن توضيح طبقات بصلة البحث المعتمدة في هذه الدراسة على النحو الآتي:

- الفلسفة البحثية (Philosophy): اعتمد الباحث على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي ترى أن المعرفة تُكتسب من خلال الملاحظة الموضوعية والقياس الكمي للظواهر، وذلك لاتفاقها مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين متغيرين قابلين للقياس (الثقافة التنظيمية ونجاح شركة معادن).
- المنهج البحثي (Approach): اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي (Deductive)، إذ انطلق الباحث من الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، واشتقّ منها فرضيات الدراسة، ثم اختبرها ميدانياً على عينة من العاملين في شركة معادن.
- الاستراتيجية البحثية (Strategy): استخدم الباحث استراتيجية المسح (Survey Strategy) من خلال استبيان إلكتروني يتم توزيعه على عينة من العاملين في شركة معادن، وذلك لما توفّره هذه الاستراتيجية من إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير وبتكلفة مناسبة.

- الخيار المنهجي (Choice Methodological): تبنت الدراسة المنهج الكمي أحادي الأسلوب (Quantitative Mono-method)، حيث تم الاعتماد على أداة قياس واحدة (الاستبيان) لجمع بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً، بما يتلاءم مع الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي المعتمدين.
- الأفق الزمني (Time Horizon): اعتمد الباحث على الدراسة المقطعية (Cross-Sectional Study)، إذ تم جمع بيانات الدراسة في فترة زمنية محددة خلال العام 2026، بما يتناسب مع طبيعة مشروع التخرج ومحدودية الوقت المتاح للدراسة، ولكونها كافية للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.
- الإجراءات والتقنيات (Techniques & Procedures): تتمثل في تصميم الاستبيان وتحكيمة من قبل المحكمين الأكاديميين، وتوزيعه إلكترونياً عبر منصة Google Forms على عينة الدراسة، ثم جمع البيانات وتفريغها وتحليلها إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي المفصلة لاحقاً في هذا الفصل.

1.4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة التعدين العربية السعودية (معادن) على اختلاف إداراتهم ومستوياتهم الوظيفية، سواء في المستوى الإداري العالي (الإدارة العليا)، أو

الإداري الوسط (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام)، أو الإداري التنفيذي (الموظفون التشغيليون والميدانيون). ويبلغ عدد العاملين في شركة معادن وفقًا لأحدث التقارير السنوية للشركة ما يزيد على ستة آلاف موظف موزعين على مواقع الشركة المختلفة في المملكة العربية السعودية.

أما عينة الدراسة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) بوصفها أنسب أنواع العينات لطبيعة هذه الدراسة، حيث تضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية والإدارات داخل الشركة بنسبة عادلة، مما يُعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث. وقد استهدف الباحث الحصول على عينة مكونة من (100) موظف وموظفة كحدّ أدنى، استنادًا إلى جداول تحديد حجم العينة المعتمدة في البحث العلمي (Krejcie & Morgan, 1970) ومتطلبات التحليل الإحصائي. وتم توزيع الاستبيان إلكترونيًا، مع الحرص على تنوّع المستجيبين من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

1.5 طريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، نظرًا لما يوفّره من مزايا تتمثل في إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير، وضمان السرية والموضوعية، وسهولة معالجة البيانات إحصائيًا. وقد صُمم

الاستبيان من قبل الباحث بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم خضع للتحكيم من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وتم تعديله وفق ملاحظاتهم قبل التوزيع النهائي.

ويتألف الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"، وتشمل أربعة أبعاد فرعية (القيم والمعتقدات المشتركة، نمط القيادة، التعاون التنظيمي، الابتكار التنظيمي).

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع "نجاح شركة معادن"، وتشمل أربعة مؤشرات (الأداء المالي والمؤسسي، الكفاءة التشغيلية، الميزة التنافسية، الإسهام في رؤية 2030).

وتم تصميم فقرات القسمين الثاني والثالث وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-point

Likert Scale)، الذي يتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، مع

إعطاء درجة (3) للحيداد. وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصة Google Forms، لما تتيحه من سهولة الوصول وسرعة جمع الردود.

1.6 أنواع البيانات:

1.6.1 البيانات الأولية:

تتمثل البيانات الأولية في هذه الدراسة في البيانات الميدانية التي تم جمعها لأول مرة لأغراض الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وذلك من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي صممه الباحث ووزّعه على عينة من العاملين في شركة معادن. وتُعدّ هذه البيانات الأساس الذي تقوم عليه نتائج الدراسة، إذ توفّر معطيات حديثة ومباشرة من مصدرها الفعلي، وتعكس واقع الثقافة التنظيمية ومستويات نجاح الشركة من وجهة نظر العاملين فيها.

1.6.2 البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة وتعزيز نتائج التحليل الميداني على مجموعة من البيانات الثانوية، التي جُمعت من مصادر علمية ومرجعية موثوقة، تشمل ما يلي:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- الدوريات العلمية المحكمة وأبحاث المؤتمرات العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- الدراسات السابقة (رسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث المنشورة) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على نجاح المنظمات.
- التقارير السنوية لشركة التعدين العربية السعودية (معادن) المتوافرة على موقعها الرسمي وفي هيئة السوق المالية.
- الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة الصناعة والثروة المعدنية في المملكة العربية السعودية، وتقارير رؤية المملكة 2030 المتعلقة بقطاع التعدين.

- المواقع الإلكترونية الرسمية وقواعد البيانات العلمية مثل (Google Scholar) و (Saudi Digital Library) و (Emerald Insight).

1.7 إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، يتم تفرغها وترميزها ومعالجتها وتحليلها وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة التي تخدم أهداف الدراسة وتُجيب عن أسئلتها وتختبر فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وأبعاد الدراسة.
- اختبار الصدق (Validity): التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكّمين (Face Validity)، حيث يُعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكّمين المتخصصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لإبداء آرائهم حول مدى ملائمة الفقرات لقياس متغيرات الدراسة.
- اختبار الثبات (Reliability): قياس ثبات الاستبيان وتجانسه الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ تُعدّ القيمة المقبولة إحصائيًا للمعامل (0.70) فأعلى وفق (Nunnally 1978).

- معامل ارتباط بيرسون (Coefficient Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها) والمتغير التابع (نجاح شركة معادن).
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis): لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعةً ومنفردةً على نجاح شركة معادن، وتحديد القوة التفسيرية للنموذج (R^2) ومعنويته الإحصائية.
- اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test) لاختبار مدى موافقة المستجيبين على فقرات الاستبيان مقارنةً بالمتوسط الفرضي (3).
- اختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (Independent Samples T-Test & One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.8 الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، الذي يُعدّ الأساس المنطقي والعلمي الذي تستند إليه في معالجة مشكلة البحث، إذ تم استعراض الفلسفة البحثية والمنهج المتبع وتصميم الدراسة وفق نموذج بصلة البحث لـ Saunders، إلى جانب التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية ونجاح شركة معادن) وأبعادهما المختلفة. كما تم توضيح مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة معادن، وأسلوب اختيار العينة العشوائية الطبقية، وحجمها، إضافةً إلى الأداة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبيان الإلكتروني المصمّم وفق مقياس ليكرت الخماسي)، ومصادر البيانات الأولية والثانوية المعتمدة في الدراسة.

كما عرض الفصل الإجراءات الإحصائية التي ستُستخدم لتحليل البيانات، بما يشمل الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، إلى جانب اختبارات الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية. وبهذا التكامل بين الفلسفة والمنهج والأدوات والإجراءات، تكتسب الدراسة الموضوعية والدقة العلمية اللازمتين لاختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وفي الفصل التالي، يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

2.1 المقدمة:

يُعدّ هذا الفصل الجزء التطبيقي من الدراسة، إذ يستعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة عبر الاستبيان الإلكتروني الموزّع على العاملين في شركة معادن، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. ويتناول الفصل في البداية توصيفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية، ثم يتطرق إلى نتائج اختبارات الصدق والثبات للتحقق من جودة أداة الدراسة وملاءمتها لقياس متغيرات البحث.

وبعد ذلك، يُعرض الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة، ونجاح شركة معادن بمؤشرات الأربعة)، يلي ذلك اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، ثم ربط النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسات السابقة لإبراز نقاط الاتفاق والاختلاف. وتتم معالجة جميع البيانات وتحليلها وفق الأساليب الإحصائية الموضّحة في فصل المنهجية.

2.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية):

يستعرض هذا المبحث الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الذين استجابوا للاستبيان الإلكتروني الموزّع على العاملين في شركة معادن، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير ديموغرافي على حدة، بهدف تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة وتنوّعها، وبما يُعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويُوضّح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي):

2.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:

للتحقق من جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وملاءمتها لقياس متغيرات البحث، تم إجراء اختبار الصدق والثبات قبل البدء بالتحليل الإحصائي للبيانات. وفيما يخص الصدق، فقد تم الاعتماد على صدق المحكّمين (Face Validity) من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكّمين الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف الفقرات غير الملائمة بناءً على ملاحظاتهم.

أما الثبات، فقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر المقاييس استخداماً للتحقق من الاتساق الداخلي لأدوات القياس، وتُعدّ القيمة

(0.70) فأكثر مقبولة إحصائياً وفق (Nunnally 1978). ويُوضَّح الجدول الآتي قيم معامل

ألفا كرونباخ لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والاستبيان ككل:

2.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث):

يستعرض هذا المبحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن الأسئلة

الفرعية للبحث. وقد تم اعتماد التدرج الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت

الخماسي: من (1.00) إلى (1.80) درجة موافقة منخفضة جداً، من (1.81) إلى (2.60)

درجة موافقة منخفضة، من (2.61) إلى (3.40) درجة موافقة متوسطة، من (3.41) إلى

(4.20) درجة موافقة مرتفعة، ومن (4.21) إلى (5.00) درجة موافقة مرتفعة جداً.

2.4.1 الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية:

يتم في هذا القسم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات الاستبيان الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، التي

تشمل: القيم والمعتقدات المشتركة، ونمط القيادة، والتعاون التنظيمي، والابتكار التنظيمي.

ويهدف هذا التحليل إلى تكوين صورة دقيقة عن واقع الثقافة التنظيمية في شركة معادن من

وجهة نظر العاملين فيها، وترتيب الأبعاد وفق درجة الموافقة عليها.

2.4.2 الإحصاء الوصفي لمتغير نجاح شركة معادن:

يتم في هذا القسم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان الخاصة بمؤشرات المتغير التابع (نجاح شركة معادن)، التي تشمل: الأداء المالي والمؤسسي، والكفاءة التشغيلية، والميزة التنافسية، والإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030. ويهدف هذا التحليل إلى رصد مستوى نجاح الشركة من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد المؤشرات الأكثر تحققًا والأقل تحققًا.

2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بشقيها الرئيسي والفرعي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة، ثم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر الإحصائي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية وأبعادها) على المتغير التابع (نجاح شركة معادن). وتُعتمد قاعدة القرار الإحصائية بقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (0.05)، ورفضها فيما عدا ذلك.

وتنص الفرضية الرئيسية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن"، وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية تتعلق بكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدة. ويُلخص الجدول الآتي نتائج اختبار الفرضيات:

2.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة:

بعد اختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها، يأتي هذا المبحث ليجري مقارنة منهجية بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وما توصلت إليه الدراسات السابقة المعروضة في الفصل الثاني، وذلك بهدف إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، وتفسير هذه النتائج في ضوء خصوصية بيئة العمل في شركة معادن، والسياق الاقتصادي والثقافي للمملكة العربية السعودية، ومستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بقطاع التعدين.

ومن المتوقع أن تتوافق نتائج الدراسة الحالية في خطوطها العامة مع الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، مع احتمال تباين قوة هذه العلاقة من بُعد إلى آخر تبعاً لخصوصية القطاع التعديني وطبيعة الهيكل التنظيمي لشركة معادن.

2.7 الخاتمة:

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، بدءًا من توصيف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، مرورًا باختبارات الصدق والثبات للتحقق من جودة الاستبيان، ثم الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات متغيري الدراسة، وانتهاءً باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. كما تمت مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة المعروضة في الفصل الثاني، بما يُتيح فهمًا أعمق لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح شركة معادن. ويُمهّد هذا الفصل للفصل الثالث الذي يتناول الاستنتاجات والتوصيات، إلى جانب حدود الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة.

الفصل الثالث:

الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة

3.1 المقدمة:

يُمثّل هذا الفصل خاتمة الدراسة وحلققتها الختامية، إذ يستعرض في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الثاني جملةً من الاستنتاجات والتوصيات العملية، ويوضح المساهمات النظرية والتطبيقية للدراسة، ومدى ما أضافته إلى الأدبيات الإدارية في مجال الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، خاصة في القطاع التعدين السعودي. كما يُحدد الفصل الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية للدراسة، ويقترح عددًا من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تستكمل ما توصلت إليه هذه الدراسة، وتسهم في إثراء حقل المعرفة المتعلق بالثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات.

3.2 المساهمة النظرية:

تُسهم هذه الدراسة نظريًا في إثراء الأدبيات الإدارية في مجال الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، إذ تُعدّ من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحث - التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات في قطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا في شركة معادن بوصفها الذراع التعدينية الكبرى للدولة. كما تُسهم الدراسة في:

ربط الإطار النظري للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم والمعتقدات، نمط القيادة، التعاون التنظيمي، الابتكار التنظيمي) بمؤشرات النجاح المؤسسي بأبعادها الأربعة (الأداء

المالي، الكفاءة التشغيلية، الميزة التنافسية، الإسهام في رؤية 2030)، في نموذج بحثي متكامل يمكن استخدامه في دراسات لاحقة.

سدّ الفجوة البحثية في الدراسات العربية المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على نجاح المنظمات في قطاع التعدين، الذي يُعدّ ركيزة استراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030.

تقديم تطبيق إضافي لنموذج بصلة البحث (Research Onion) لـ Saunders في سياق الدراسات الإدارية العربية، بما يُسهم في تعزيز الفهم المنهجي للباحثين الناشئين.

3.3 المساهمة العملية:

تُقدّم هذه الدراسة جملةً من الإسهامات التطبيقية التي يمكن لإدارة شركة معادن وغيرها من شركات التعدين والمنظمات العاملة في القطاعات الصناعية المماثلة الاستفادة منها، ومن أبرزها:

تزويد إدارة شركة معادن بصورة دقيقة وموضوعية حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر العاملين، وتحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

توضيح الأبعاد الأكثر تأثيراً في نجاح الشركة، بما يُمكن صانعي القرار من توجيه جهودهم وتخصيص مواردهم نحو تطوير هذه الأبعاد بصورة منهجية.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُساعد في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعاون والتميز، بما يخدم تحقيق المستهدفات الاستراتيجية للشركة وانسجامها مع رؤية المملكة 2030.

تقديم نموذج تطبيقي يمكن تعميمه على شركات تعدين أخرى داخل المملكة وخارجها، أو على منظمات صناعية كبيرة تواجه تحديات تنظيمية مماثلة.

3.4 التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوقعة للدراسة، والمعطيات التي أفرزها الإطار النظري والدراسات السابقة، يوصي الباحث إدارة شركة معادن بجملة من التوصيات العملية على النحو الآتي:
- تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل شركة معادن، من خلال إنشاء وحدات متخصصة بالبحث والتطوير، وتبني برامج تحفيزية تُشجّع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية وتطوير العمليات والمنتجات.
- تصميم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لموظفي الشركة، تُركّز على ترسيخ القيم المؤسسية، وتطوير المهارات القيادية والإدارية، وتعزيز الانتماء التنظيمي، بما يدعم تحقيق رؤية الشركة وقيمتها المعلنة.

- تبني نمط القيادة التشاركية والتحويلية التي تُعزز التواصل المفتوح بين القيادات والعاملين، وتُتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار، وتعمل على تمكينهم وإشراكهم في رسم الخطط والاستراتيجيات.
- إجراء قياسات دورية للثقافة التنظيمية في شركة معادن من خلال استبيانات منتظمة وأدوات تقييم متقدمة، لمتابعة تطوّر هذه الثقافة وقياس أثرها على الأداء التشغيلي والمالي والميزة التنافسية.
- تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين الإدارات والأقسام المختلفة، ودعم العمل الجماعي عبر إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لمعالجة التحديات وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- مواءمة أهداف الشركة الاستراتيجية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتعزيز إسهام الشركة في توطيد الصناعة وتنمية الكوادر الوطنية في قطاع التعدين.

3.5 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على متغيري الثقافة التنظيمية ونجاح الشركة.
- الحدود المكانية: شركة التعدين العربية السعودية (معادن).
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026.
- الحدود البشرية: موظفو شركة معادن في مختلف المستويات الإدارية.

3.6 الدراسات المستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية، وما واجهها من حدود موضوعية ومكانية، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُكمل ما طرحته هذه الدراسة وتُعمّق الفهم في موضوع الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، ومن أبرز هذه الدراسات:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة معادن.
- إجراء دراسة مقارنة بين شركة معادن وشركات تعدين أخرى داخل المملكة العربية السعودية وخارجها، لاستكشاف الفروقات في الثقافات التنظيمية وانعكاساتها على نجاح المنظمات.
- دراسة الدور الوسيط أو المعدّل لمتغيرات أخرى (كالقيادة التحويلية، والإدارة بالمعرفة، والتحوّل الرقمي) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، بما يُتيح تحليلًا أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.
- إجراء دراسات نوعية (Qualitative) عبر المقابلات المعمّقة مع القيادات التنفيذية في شركة معادن، بهدف الحصول على فهم أكثر عمقًا لطبيعة الثقافة التنظيمية التي يصعب التقاطها عبر الاستبيانات الكمية.

3.7 الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات الحديثة، وهو الثقافة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على شركة التعدين العربية السعودية (معادن)، باعتبارها واحدة من أكبر الشركات التعدينية في الشرق الأوسط، وذراعًا استراتيجية للدولة في تحقيق رؤية المملكة 2030. وقد تتبعت الدراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم والمعتقدات المشتركة، نمط القيادة، التعاون التنظيمي، الابتكار التنظيمي) ومؤشرات نجاح الشركة (الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، الميزة التنافسية، الإسهام في رؤية 2030)، عبر منهجية كمية استنباطية تستند إلى نموذج بصلة البحث لـ Saunders، وأداة استبيان موزعة على عينة من العاملين في الشركة، تم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية. وتؤكد الدراسة - من خلال إطارها النظري ونتائجها المتوقعة - أنّ الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر مكمل في حياة المنظمة، بل هي محرك أساسي يُحدّد مستوى نجاحها واستدامتها وقدرتها التنافسية. ومن هنا، فإنّ الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتجدّدة، تتبنّى الابتكار وتمكّن العاملين وتُعزّز التعاون، يُعدّ خيارًا استراتيجيًا لا بد لشركة معادن وغيرها من الشركات في قطاع التعدين السعودي من تبنيه، بما يُسهم في تحقيق المستهدفات الوطنية الكبرى ضمن رؤية 2030، ويُعزّز مكانة المملكة بوصفها لاعبًا رئيسيًا في سوق التعدين العالمي.

ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت ولو بقدر يسير في إثراء الأدبيات الإدارية العربية، وفتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين الراغبين في تعميق فهمهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات في القطاعات الصناعية الحيوية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (2018). الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية الأداء المؤسسي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحربي، محمد بن عبدالله (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات التعدين السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(2)، 145-178.
- الرشدي، فهد بن مرزوق (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في القطاع الصناعي بالملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 89-112.
- الزهراني، عبدالرحمن (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بالشركات الكبرى. مجلة الإدارة العامة، 62(1)، 55-84.
- السلمي، علي (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشمري، طلال بن عايد (2023). أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الدراسات الإدارية، 15(2)، 201-234.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2020). السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العمري، خالد (2021). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بقطاع التعدين السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 28(4)، 167-198.
- المالكي، عبدالله بن سعيد (2022). الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 59(3)، 121-156.
- شركة التعدين العربية السعودية - معادن (2024). التقرير السنوي 2023. الرياض: شركة معادن. متاح على: www.maaden.com.sa

- هيئة الإحصاء العامة (2023). نشرة قطاع التعدين في المملكة العربية السعودية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2023). استراتيجية قطاع التعدين في إطار رؤية المملكة 2030. الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204-223.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.

الملاحق

بصلة البحث: الثقة التنظيمية والاندماج الوظيفي في قطاع التعدين السعودي

