

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

أثر الثقافة التنظيمية في

نجاح شركة معادن

إعداد الطالب: عبدة زياد الدالاتي

الرقم الجامعي: 222001423

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

إهداء:

إلى من كان لتوجيهه الأثر الأكبر في مسيرتي العلمية، الدكتور عبدالرحيم نادر، الذي لم
يبخل بعلمه ودعمه، وكان مثلاً يُحتذى في العطاء والإخلاص ..
وإلى من كان أساس كل خطوة وصلت إليها، والدي رحمه الله، الذي غرس في نفسي القيم،
ومنحني القوة لأواصل الطريق،
فرغم غيابه، ما زال حضوره في قلبي دافعاً لا ينطفئ.
وإلى والدتي وعائلي العزيزة وأصدقاء الرحلة ..
إليهم جميعاً أهدي هذا البحث، راجياً أن يكون ثمرةً تليق بما قدموه جميعهم ، وأن يحمل شيئاً
من الوفاء والعرفان.

جدول المحتويات

إهداء:	2
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1 المقدمة	5
1.2 مشكلة البحث	6
1.2.1 الفجوات النظرية	6
1.2.2 الفجوات العملية	7
1.3 أهمية البحث	7
1.3.1 الأهمية النظرية	7
1.3.2 الأهمية العلمية (التطبيقية)	8
1.4 أسئلة البحث	9
1.5 أهداف البحث	10
الأهداف العامة للدراسة	10
1.6 فرضيات البحث	11
1.7 نموذج البحث	12
1.8 منهجية البحث	12
1.9 نطاق الدراسة	14
1.10 مخطط المشروع	15
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	17
2.1 المقدمة	17
2.2 المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	17
2.2.1 التعريف	17
2.2.2 التطور	17
2.2.3 الأبعاد	18
2.2.4 النظريات	18
2.2.5 رسم توضيحي	19
2.3 المتغير التابع: نجاح شركة معادن	19
2.3.1 التعريف	19
2.3.2 التطور	20
2.3.3 الأبعاد	20
2.3.4 النظريات	21
2.3.5 رسم توضيحي	22
2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن	22
2.4.1 الأنماط	22
2.4.2 الصراعات	23
2.4.3 الفجوات	23
2.4.4 رسم توضيحي	23
2.5 الخاتمة	24
2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري	24
2.5.2 آثار البحث المستقبلية	24
2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال	25
3. قائمة المراجع	26
4. الملاحق	27
4.1 الاستبيان	27

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية من أبرز المفاهيم الإدارية التي استأثرت باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة خلال العقود الأخيرة، وذلك لما لها من دور محوري في تشكيل هوية المنظمة وتحديد مسار نجاحها أو فشلها. فهي لا تمثل مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة، بل تُشكِّل الإطار المرجعي الذي يوجِّه سلوك العاملين ويُحدِّد أنماط تفاعلهم مع البيئتين الداخلية والخارجية، كما تُسهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة. وتُعرَّف الثقافة التنظيمية بشكل عام بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة بين العاملين في المنظمة، والتي تُحدِّد طريقة تفكيرهم وتعاملهم فيما بينهم ومع بيئة العمل. وكلَّما كانت هذه الثقافة واضحة وقوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة، كان ذلك انعكاسًا إيجابيًا على أداء العاملين وإنتاجيتهم ومستوى التزامهم بالعمل. وفي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، برز قطاع التعدين بوصفه الركيزة الثالثة للاقتصاد الوطني بعد قطاعي النفط والبتروكيماويات، إذ تمتلك المملكة ثروات معدنية غير مستغلة تُقدَّر قيمتها بنحو 2.5 تريليون دولار. وتأتي شركة التعدين العربية السعودية (معادن) في طليعة الشركات الوطنية التي تقود هذا التحول، حيث تعمل من خلال خمس وحدات استراتيجية تشمل الاستكشاف والمعادن الأساسية والمعادن الجديدة والفوسفات والمعادن، لتُشكِّل قاعدة متنوعة ومتينة للنمو المستدام في المملكة. وتتبنَّى شركة معادن ثقافة تنظيمية تقوم على تعزيز قيم الابتكار والتعاون والتميز،

وتمكن الموظفين من خلال قيم مشتركة تُحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تلتزم بأعلى معايير الحوكمة المؤسسية وتطوير الكفاءات الوطنية، مما يعكس الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في دعم مسيرة نجاح الشركة وتحقيق تطلعاتها المستقبلية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن، بوصفها أنموذجاً ريادياً لشركة سعودية استراتيجية تسعى إلى ترسيخ مكانة المملكة مركزاً عالمياً في قطاع المعادن .

ومن خلال ما سبق، تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين نجاح شركة معادن، وذلك بهدف تقديم رؤية علمية وتطبيقية يُستفاد منها في تعزيز ممارسات الثقافة التنظيمية داخل الشركة، وتوفير إطار مرجعي للشركات المماثلة في قطاع التعدين والقطاعات الصناعية الكبرى داخل المملكة.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم الثقافة التنظيمية على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، لا تزال هناك فجوة واضحة في فهم العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات السعودية الكبرى، وبخاصة في قطاع التعدين الذي يُعدّ من القطاعات الاستراتيجية الحديثة نسبياً في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من أن شركة معادن قد حققت نجاحات ملموسة على الصعيدين المحلي والدولي، إلا أن الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية المؤثرة في هذا النجاح لا تزال محدودة، مما يستدعي البحث المعمّق في أثر الثقافة التنظيمية في استمرارية نجاح الشركة وتوسّعها. . وتتجلى مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن؟ وينشق من هذا التساؤل الرئيس جملة من التساؤلات الفرعية التي سَتُعالج في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة. وتنقسم مشكلة البحث إلى فحوتين رئيسيتين: فجوة نظرية وفجوة عملية، يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

1.2.1 الفجوات النظرية

على الرغم من وفرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها وأثرها في الأداء التنظيمي بشكل عام، إلا أن الأدبيات الإدارية تُظهر قصوراً واضحاً في تناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات العاملة في قطاع التعدين بصفة خاصة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المصرفية والتعليمية والخدمية، في حين بقي قطاع التعدين — رغم أهميته الاستراتيجية — بعيداً عن دائرة الاهتمام البحثي الكافي. كذلك، تتباين الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر

تأثيراً في نجاح المنظمات؛ إذ يرى بعض الباحثين أن القيم المشتركة والمعتقدات تُمثّل الركيزة الأهم، بينما يرى آخرون أن الممارسات الإدارية وأنماط القيادة هي الأكثر تأثيراً. هذا التباين يستدعي إجراء دراسة تطبيقية تُسهم في سدّ هذه الفجوة النظرية، وتُقدّم نموذجاً يجمع بين الأبعاد المختلفة ويختبر أثرها مجتمعةً في سياق شركة معادن بوصفها بيئة بحثية غنية وفريدة. إضافة إلى ذلك، يلاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية — وبخاصة السعودية — التي ربطت بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات نجاح الشركات المساهمة الكبرى في إطار رؤية المملكة 2030، مما يُعزّز الحاجة إلى دراسات حديثة تُسهم في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال.

1.2.2 الفجوات العملية

على الصعيد التطبيقي، تواجه الشركات العاملة في قطاع التعدين في المملكة العربية السعودية جملةً من التحديات المرتبطة بتنوّع الخلفيات الثقافية للعاملين فيها، نظراً لاعتمادها على كفاءات وطنية ودولية متعددة الجنسيات. ويُفرز هذا التنوع الثقافي تحديات حقيقية أمام الإدارة في بناء ثقافة تنظيمية موحّدة تُسهم

في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة دون المساس بهوية الأفراد وتنوعهم. كما أن التوسع السريع الذي تشهده شركة معادن على المستويين المحلي والدولي، وما يرافقه من عمليات دمج واستحواذ وشرارات استراتيجية، يُشكل تحديًا إضافيًا في الحفاظ على تماسك الثقافة التنظيمية وترسيخ قيمها بين العاملين الجدد والقدامى. ويُضاف إلى ذلك التحديات المتعلقة بإدارة التغيير وتعزيز الابتكار في ظل متطلبات التحول الرقمي والاستدامة البيئية التي تفرضها متطلبات رؤية المملكة 2030. ومن الناحية التطبيقية أيضًا، لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الواقع الميداني أن بعض العاملين في الشركات الكبرى قد يواجهون صعوبات في استيعاب القيم التنظيمية وترجمتها إلى ممارسات يومية، مما ينعكس سلبيًا على مستويات الأداء والالتزام التنظيمي. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وعملية تُسهم في معالجة هذه التحديات، وتُوفّر لإدارة شركة معادن أدوات تطبيقية لتعزيز ثقافتها التنظيمية وتدعيم نجاحها المستدام.

1.3 أهمية البحث

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله والقطاع الذي تدرسه، إذ تجمع بين مفهوم إداري محوري وهو الثقافة التنظيمية، وبين شركة وطنية رائدة تقود التحول في أحد أهم القطاعات الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية. ويمكن تصنيف أهمية هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين: الأهمية النظرية والأهمية العلمية (التطبيقية)، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1.3.1 الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية في مجال الثقافة التنظيمية وأثرها في نجاح المنظمات. وتتمثل أبرز جوانب هذه الأهمية فيما يلي::

أولاً: الإسهام في المكتبة العربية

- إثراء الأدبيات الإدارية العربية بدراسة حديثة تربط بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات السعودية الكبرى.
- سدّ الفجوة البحثية الناجمة عن ندرة الدراسات التي تناولت قطاع التعدين في المملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات نجاح المنظمات في سياق محلي.

ثانياً: الإثراء المفاهيمي

- توضيح العلاقة النظرية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (نجاح شركة معادن) استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.
- تقديم تعريفات إجرائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالبيئة السعودية، بما يتناسب مع طبيعة الشركات المساهمة الكبرى.

- بناء نموذج نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المماثلة في قطاعات أخرى.

ثالثًا: فتح آفاق بحثية جديدة

- توفير قاعدة معرفية تُشجّع الباحثين على إجراء دراسات مقارنة بين شركة معادن وشركات تعدين

إقليمية أو دولية.

- تحفيز البحث في الأبعاد الثقافية المرتبطة بالتحويلات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة في إطار

رؤية 2030.

1.3.2 الأهمية العلمية (التطبيقية)

أما على الصعيد التطبيقي، فإن هذه الدراسة تُقدّم جملةً من الفوائد العملية للفئات المختلفة ذات

العلاقة بموضوع الدراسة، ويمكن توضيح أبرز المستفيدين من نتائج هذه الدراسة والفائدة المتوقعة لكل

منهم على النحو الآتي:

جدول (1.1): الفئات المستفيدة من الدراسة والفوائد المتوقعة

الفئة المستفيدة	الفائدة المتوقعة
إدارة شركة معادن	الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وتعزيز قيم الابتكار والتعاون والتميز بين العاملين، ودعم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.
الموظفون في شركة معادن	تزويدهم برؤية واضحة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

السائدة، وتعزيز إحساسهم بالانتماء والالتزام التنظيمي، وتحسين بيئة العمل وجودة الأداء.	
تقديم نموذج تطبيقي يُستفاد منه في بناء ثقافات تنظيمية فعالة تُحقق التميز المؤسسي وتدعم استدامة الأعمال.	الشركات المماثلة في قطاع التعدين
توفير مادة علمية مرجعية تُثري دراساتهم المستقبلية، وتفتح مجالات بحثية جديدة في مجال الثقافة التنظيمية في السياق السعودي.	الباحثون والأكاديميون
الاسترشاد بنتائج الدراسة في صياغة السياسات والمبادرات الداعمة لتطوير بيئة العمل في الشركات الكبرى، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.	الجهات الحكومية وصناع القرار

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تقتصر فائدتها على فئة دون أخرى، بل تمتد لتشمل المؤسسات الأكاديمية والمنظمات الاقتصادية والجهات الحكومية على حدٍ سواء، مما يُعزّز قيمتها العلمية والتطبيقية ويُرسّخ أهميتها في السياق المعرفي والإداري للمملكة العربية السعودية.

1.4 أسئلة البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث التي تمّ عرضها سابقاً، ورغبةً في معالجة الفجوات النظرية والعملية المرتبطة بموضوع الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيس ومجموعة من التساؤلات الفرعية المنبثقة عنه، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن؟

الأسئلة الفرعية

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُسهم في تحقيق أهداف

الدراسة، وهي كالتالي:

1. ما مفهوم الثقافة التنظيمية وما أبرز الأبعاد التي تتكون منها وفقاً للنماذج العلمية المعتمدة؟
2. ما مؤشرات نجاح شركة معادن ومدى ارتباطها بالأداء المؤسسي والاستدامة؟
3. ما أثر القيم والمعتقدات المشتركة (بُعد القيم التنظيمية) في تحقيق نجاح شركة معادن؟
4. ما أثر نمط القيادة السائد (بُعد القيادة التنظيمية) في تعزيز نجاح شركة معادن؟
5. ما أثر أنظمة التواصل والعمل الجماعي (بُعد التعاون التنظيمي) في تحسين أداء شركة معادن؟
6. ما أثر تبني ثقافة الابتكار (بُعد الابتكار التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة معادن؟
7. ما دور الثقافة التنظيمية في دعم تحقيق شركة معادن لمستهدفات رؤية المملكة 2030؟

1.5 أهداف البحث

تنطلق هذه الدراسة من جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتمحور هذه الأهداف حول استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح شركة معادن، وتحليل هذه العلاقة من جوانبها المختلفة. ويوضح الجدول الآتي الترابط بين أسئلة البحث والأهداف المقابلة لكل سؤال، بما يُعزّز التكامل المنهجي للدراسة:

جدول (1.2): الترابط بين أسئلة البحث وأهدافه

م	الهدف المقابل	السؤال البحثي
1	التعرّف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها الرئيسة من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج العلمية المعتمدة.	ما مفهوم الثقافة التنظيمية وأبرز أبعادها؟
2	تحديد مؤشرات نجاح شركة معادن واستعراض ارتباطها بالأداء المؤسسي والاستدامة.	ما مؤشرات نجاح شركة معادن؟
3	قياس أثر بُعد القيم والمعتقدات المشتركة في تحقيق نجاح شركة معادن.	ما أثر القيم والمعتقدات المشتركة في نجاح الشركة؟
4	تحليل دور نمط القيادة السائد في تعزيز نجاح شركة معادن.	ما أثر نمط القيادة في نجاح الشركة؟
5	بيان أثر أنظمة التواصل والعمل الجماعي في تحسين أداء شركة معادن.	ما أثر التعاون التنظيمي في أداء الشركة؟
6	استكشاف أثر ثقافة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لشركة معادن.	ما أثر ثقافة الابتكار في الميزة التنافسية؟
7	استجلاء دور الثقافة التنظيمية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.	ما دور الثقافة التنظيمية في دعم رؤية 2030؟

الأهداف العامة للدراسة

إضافة إلى الأهداف التفصيلية التي تم عرضها في الجدول السابق، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق

جملة من الأهداف العامة، وهي:

- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفهوم الثقافة التنظيمية ومؤشرات نجاح المنظمات في السياق السعودي.
- الخروج بتوصيات عملية تُسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى شركة معادن والشركات المماثلة في قطاع التعدين.
- إثراء الأدبيات الإدارية العربية بدراسة تطبيقية حديثة تتناول قطاعاً استراتيجياً بارزاً في المملكة العربية السعودية.
- فتح آفاق بحثية مستقبلية للباحثين المهتمين بدراسة الثقافة التنظيمية في البيئة السعودية وفي إطار رؤية المملكة 2030.

1.6 فرضيات البحث

بعد عرض أسئلة البحث وأهدافه، يمكن وضع مجموعة من الفرضيات التي تُمثّل إجابات متوقّعة سيتم التأكد من صحتها من خلال الدراسة. وتنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسة، تنبثق عنها عدة فرضيات فرعية، يمكن توضيحها كالآتي:

الفرضية الرئيسة

الفرضية الرئيسة: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في نجاح شركة معادن.

الفرضيات الفرعية

وتتفرّع عن الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية، يختبر كل واحدة منها أثر بُعد معيّن من أبعاد الثقافة التنظيمية في نجاح الشركة، وهي:

الفرضية الأولى: تؤثر القيم والمعتقدات المشتركة بين الموظفين بشكل إيجابي في نجاح شركة معادن.

الفرضية الثانية: تؤثر القيادة التنظيمية في الشركة بشكل إيجابي في نجاحها.

الفرضية الثالثة: يؤثر التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين بشكل إيجابي في نجاح شركة معادن.

الفرضية الرابعة: يؤثر الابتكار والإبداع داخل الشركة بشكل إيجابي في نجاحها.

الفرضية الخامسة: تؤثر قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات بشكل إيجابي في نجاحها.

1.7 نموذج البحث

بناءً على الفرضيات السابقة، يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل الآتي،

الذي يُبين كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة في نجاح شركة معادن:

شكل (1.1): نموذج البحث

المتغير التابع نجاح شركة معادن		المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
	تؤثر في ←	
مؤشرات النجاح		الأبعاد الفرعية
الأداء المالي والتشغيلي	←	القيم والمعتقدات المشتركة
رضا العاملين والتزامهم	←	القيادة التنظيمية

الميزة التنافسية	←	التعاون والعمل الجماعي
الاستدامة والنمو	←	الابتكار والإبداع
دعم رؤية 2030	←	التكيف مع التغيرات

يُوضّح الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية في شركة معادن تتكون من خمسة أبعاد رئيسة، وهي: القيم والمعتقدات المشتركة، والقيادة التنظيمية، والتعاون والعمل الجماعي، والابتكار والإبداع، والتكيف مع التغيرات. وتسعى هذه الدراسة إلى بيان كيف يُسهم كل بُعد من هذه الأبعاد في تحقيق نجاح الشركة، والذي يظهر من خلال خمسة مؤشرات، هي: الأداء المالي والتشغيلي، ورضا العاملين والتزامهم، والميزة التنافسية، والاستدامة والنمو، ودعم تحقيق رؤية المملكة 2030

1.8 منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية لأنه يُساعد على وصف الواقع كما هو، ثم تحليله لفهم العلاقة بين المتغيرات. وتتضمن منهجية البحث عدة جوانب يمكن تفصيلها فيما يلي:

أولاً: منهج البحث

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات من الموظفين في شركة معادن، ثم تحليلها للوصول إلى نتائج حول أثر الثقافة التنظيمية في نجاح الشركة.

ثانيًا: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات، هما:

- المصادر الأولية: وتمثلت في الاستبانة التي سيتم توزيعها على عينة من موظفي شركة معادن، للحصول على آرائهم حول الثقافة التنظيمية ونجاح الشركة.
- المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات، والتقارير السنوية لشركة معادن، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثالثًا: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة معادن في المملكة العربية السعودية، وسيتم اختيار عينة عشوائية مناسبة من الموظفين لتوزيع الاستبانة عليهم.

رابعًا: أداة الدراسة

الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبانة، وسيتم تصميمها بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وستكون من عدة أقسام تغطي أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات نجاح الشركة.

خامسًا: أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبانة، سيتم تفرّيقها وتحليلها باستخدام برنامج مايكروسوفت إكسل (Microsoft Excel)، وذلك لحساب النسب المئوية والمتوسطات، ورسم الجداول والرسوم البيانية التي تُساعد على عرض النتائج بشكل واضح ومفهوم.

ويُوضّح الجدول الآتي ملخصًا لمنهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي	منهج البحث
جميع موظفي شركة معادن في المملكة العربية السعودية	مجتمع الدراسة
عينة عشوائية من موظفي شركة معادن	عينة الدراسة
الاستبانة	أداة جمع البيانات
برنامج مايكروسوفت إكسل (Excel) لحساب النسب والمتوسطات	أسلوب التحليل
ورسم الجداول والرسوم البيانية	
الكتب، الدراسات السابقة، التقارير السنوية لشركة معادن، المواقع	المصادر الثانوية
الرسمية	

جدول (1.3): ملخص منهجية البحث

1.9 نطاق الدراسة

لتحديد إطار الدراسة بشكل واضح، تمّ تعيين حدود الدراسة من ثلاثة جوانب: الموضوع، والمكان، والزمان، وذلك كالآتي:

الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر الثقافة التنظيمية (بأبعادها الخمسة: القيم والمعتقدات المشتركة، القيادة التنظيمية، التعاون والعمل الجماعي، الابتكار والإبداع، التكيف مع التغيرات) في نجاح شركة معادن، دون التطرّق إلى متغيرات أو عوامل أخرى قد تؤثر في نجاح الشركة.

الحدود المكانية

ستُجرى هذه الدراسة في شركة التعدين العربية السعودية (معادن) في المملكة العربية السعودية، وتشمل فروعها ومواقعها داخل المملكة.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في شركة معادن من مختلف المستويات.

1.10 مخطط المشروع

تم تقسيم هذا المشروع إلى فصلين رئيسيين، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق. ويوضح

المخطط الآتي التسلسل الذي سيتبعه المشروع:





شكل (1.2): مخطط تسلسل المشروع

وبهذا يكون الفصل الأول قد استعرض الإطار العام للدراسة، من حيث المقدمة ومشكلة البحث وأهميته وأسئلته وأهدافه وفرضياته، بالإضافة إلى منهجية البحث ونطاقه ومخطّطه، وهو ما يُمهّد للانتقال إلى الفصل الثاني الذي سيتناول الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، لأنه يوضّح ما تناوله الباحثون السابقون من موضوعات ترتبط بموضوع الدراسة. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحث أن يفهم متغيّرات دراسته بشكل أعمق، وأن يتعرّف على ما توصل إليه غيره من نتائج، وأن يحدّد الجوانب التي لم تُدرس بعد ويحتاج إلى البحث فيها.

ويتناول هذا الفصل المتغيّر المستقل للدراسة وهو الثقافة التنظيمية، التي تُعدّ من المفاهيم الإدارية المهمة التي تؤثر في بيئة العمل داخل الشركات. فالثقافة التنظيمية تشمل القيم والعادات وطريقة التعامل بين الموظفين، وهي التي تميّز كل شركة عن غيرها، وتسهم في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة. كما يتناول هذا الفصل المتغيّر التابع وهو نجاح شركة معادن. ويُقصد بالنجاح هنا قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في جوانب متعددة، مثل الأداء المالي، ورضا الموظفين، والتميّز في السوق، والاستدامة، والإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030. وتُعدّ شركة معادن من الشركات السعودية الكبرى التي حقّقت نتائج ملموسة، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا للدراسة.

وفيما يلي، يستعرض الفصل: تعريف الثقافة التنظيمية وتطوّرها وأبعادها والنظريات المتعلقة بها، ثم تعريف نجاح شركة معادن وتطوّره وأبعاده ونظرياته، ثم العلاقة بين المتغيّرين من حيث الأنماط والصراعات والفجوات، وأخيرًا خاتمة تلخّص أبرز ما توصل إليه الإطار النظري.

2.2 المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

2.2.1 التعريف

تُعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا، وقد تعدّدت تعريفاتها باختلاف وجهات نظر الباحثين وزوايا تناولهم لها. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بشكل عام بأنها مجموعة القيم والمعتقدات

والعادات والأعراف المشتركة بين العاملين في المنظمة، والتي تُوجّه سلوكهم وتُحدّد طريقة تفكيرهم وتعاملهم فيما بينهم ومع بيئة العمل (القريوتي، 2009).

ويرى عدد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تُمثّل الشخصية المميزة لكل منظمة، فهي التي تُفرّقها عن غيرها من المنظمات، حتى وإن كانت تعمل في القطاع نفسه. فلكل شركة طريقته الخاصة في أداء العمل، وأسلوبها في التعامل مع الموظفين، وقيمها التي تلتزم بها، وهذه الجوانب مجتمعة تُشكّل ثقافتها التنظيمية (العوفي، 2005). كما تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من الأفكار والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة، والتي تنعكس على سلوكهم وإنتاجيتهم وكفاءة المنظمة بشكل عام. وتشمل هذه المنظومة طرق تنظيم العمل، ونمط القيادة، وأنظمة المكافآت والتقييم، وطبيعة العلاقات بين العاملين (الكيسي، 2011).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة هي: مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين العاملين في شركة معادن، والتي تُوجّه سلوكهم وتؤثر في أدائهم، وتسهم في تشكيل هوية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.2.2 التطور

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بوصفه مفهومًا إداريًا مستقلًا في بداية ثمانينيات القرن العشرين، وذلك في الكتابات الإدارية في أمريكا الشمالية، حين تزايد اهتمام الباحثين والممارسين بدور العوامل الثقافية داخل المنظمات وتأثيرها في كفاءتها ونجاحها. وقد ارتبط شيوع المفهوم في تلك المرحلة بعدد من المؤلفات التي تناولت أسباب تفوّق المؤسسات اليابانية ومقارنتها بنظيراتها الأمريكية، مثل كتاب → نظرية Z → وكتاب → البحث عن الامتياز →، وهي أعمال وُجّهت الأنظار إلى أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها عاملًا مؤثرًا في الأداء (العوفي، 2005).

ومع أن المفهوم الإداري للثقافة التنظيمية حديث نسبيًا، إلا أن جذور دراسة الثقافة تعود إلى علم الإنسان (الأنثروبولوجيا) منذ ما يقارب مئة عام، حيث كان يُستخدم لفهم القيم والعادات المشتركة بين الجماعات البشرية. ثم انتقل المفهوم تدريجيًا إلى مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح يُستخدم لوصف القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المنظمات (القريوتي، 2009).

وفي مرحلة لاحقة، شهد المفهوم تطورًا واضحًا على المستويين النظري والتطبيقي، إذ تعدّدت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية وخصائصها وعلاقتها بالأداء التنظيمي. وقد أسهم عدد من الباحثين في إثراء

هذا المجال، حيث أشاروا إلى أن الثقافة التنظيمية قد تحتوي داخل المنظمة الواحدة على ثقافات فرعية متعددة، تختلف باختلاف فرق العمل ومستويات الإدارة (الكبيسي، 2011).
أما على الصعيد العربي، فقد بدأ الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية في مرحلة متأخرة نسبياً مقارنة بالدراسات الغربية، غير أن السنوات الأخيرة شهدت تنامياً ملحوظاً في الأبحاث العربية التي تناولت المفهوم في بيئات العمل المحلية. ومع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتحوللات الاقتصادية والإدارية المرافقة لها، ازداد الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية في الشركات السعودية الكبرى، بوصفها عاملاً جوهرياً في دعم التحول المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية (الحربي، 2020).

2.2.3 الأبعاد

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الأبعاد التي تعمل معاً في تشكيل بيئة العمل داخل المنظمة، وتؤثر في سلوك العاملين وأدائهم. وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هذه الأبعاد وإن اختلفت أسماؤها من دراسة إلى أخرى، إلا أنها تدور حول جوانب متشابهة تتعلق بالقيم والقيادة والتعاون والابتكار والقدرة على التكيف (القرنوتي، 2009). وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأبعاد:

البعد الأول: القيم والمعتقدات المشتركة، وهي الأساس الذي تقوم عليه الثقافة التنظيمية، وتتمثل في القناعات والمبادئ التي يؤمن بها العاملون في المنظمة ويعملون وفقها. فالقيم المشتركة تُوحّد الموظفين حول هدف واحد، وتُوجّه سلوكهم في العمل اليومي، وتُسهم في بناء هوية مميزة للشركة.

البعد الثاني: القيادة التنظيمية، ويُقصد بها نمط القيادة السائد في المنظمة وطريقة تعامل القادة مع الموظفين. فالقائد الناجح يُسهم في بناء ثقافة إيجابية من خلال التوجيه والتحفيز ونشر القيم المؤسسية بين العاملين.

البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي، ويعني وجود روح الفريق بين الموظفين، وتشجيع تبادل المعلومات والخبرات، والعمل المشترك لتحقيق أهداف المنظمة. وكلما كانت بيئة العمل تعاونية، زاد الانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

البعد الرابع: الابتكار والإبداع، ويتمثل في تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتجربة أساليب مبتكرة في العمل. والشركات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على المنافسة والتطور.

البُعد الخامس: التكيف مع التغيرات، ويعني قدرة المنظمة وموظفيها على التعامل مع التحولات الداخلية والخارجية بمرونة. وهذا البُعد مهم بشكل خاص في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، ومنها التحول الرقمي ومتطلبات رؤية المملكة 2030 (العوفي، 2005).

2.2.4 النظريات

تناولت عدة نظريات إدارية مفهوم الثقافة التنظيمية من زوايا مختلفة، وقدمت تفسيرات متعددة لكيفية نشوئها وتأثيرها في المنظمات. وفيما يلي عرض مبسط لأبرز هذه النظريات:

أولاً: نظرية المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية

تُعدّ هذه النظرية من أشهر النظريات في هذا المجال، وتقوم على أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات متدرّجة: المستوى الظاهر الذي يشمل الأشياء المرئية في المنظمة كالمباني والشعارات وطريقة اللباس، ثم مستوى القيم المعلنة التي تتبناها المنظمة رسمياً، وأخيراً مستوى الافتراضات الأساسية وهي المعتقدات العميقة التي يشاركها الموظفون دون أن يُعبّروا عنها صراحة. وتُساعد هذه النظرية على فهم أن الثقافة ليست مجرد ما نراه، بل تمتد إلى ما هو أعمق من ذلك (القريوتي، 2009).

ثانياً: نظرية الأبعاد الثقافية

تركّز هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية تتشكّل بتأثير من الثقافة الوطنية للبلد الذي تعمل فيه المنظمة. فكل مجتمع له قيم وعادات خاصة تنعكس على بيئة العمل داخل شركاته، مثل مدى تقبّل السلطة، وطريقة اتخاذ القرار، وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمروّوس. وتُساعد هذه النظرية على تفسير الاختلاف بين ثقافات الشركات في الدول المختلفة، كما تُساهم في فهم التحديات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات (العوفي، 2005).

ثالثاً: نظرية القيم المتنافسة

تُصنّف هذه النظرية الثقافات التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسة هي: ثقافة العشيرة التي تركّز على العلاقات الإنسانية والتعاون، وثقافة الإبداع التي تُشجّع الابتكار وتقبّل المخاطرة، وثقافة السوق التي تهتم بالنتائج والتنافس، وثقافة الهرمية التي تُركّز على النظام والاستقرار. ولا يوجد نوع واحد أفضل من الآخر، بل يعتمد الاختيار على طبيعة عمل المنظمة وأهدافها.

وتُقدّم هذه النظريات مجتمعةً إطارًا نظريًا يُمكن الاستفادة منه في فهم الثقافة التنظيمية لشركة معادن، وتحليل أبعادها، والوقوف على مدى إسهامها في تحقيق أهداف الشركة ونجاحها.

2.2.5 رسم توضيحي

يُوضّح الجدول الآتي الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية في شكل مبسّط، مع بيان المضمون الأساسي لكل بُعد منها:

شكل (2.1): الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية

البُعد	المضمون
القيم والمعتقدات المشتركة	القناعات والمبادئ التي يؤمن بها العاملون وتُوحّد سلوكهم وتُسهّم في بناء هوية الشركة.
القيادة التنظيمية	نمط القيادة السائد وطريقة التوجيه والتحفيز ونشر القيم المؤسسية بين العاملين.
التعاون والعمل الجماعي	روح الفريق وتبادل الخبرات والعمل المشترك لتحقيق أهداف المنظمة.
الابتكار والإبداع	تشجيع الأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة لتعزيز القدرة التنافسية.
التكيف مع التغيّرات	قدرة المنظمة وموظفيها على التعامل مع التحولات الداخلية والخارجية بمرونة.

2.3 المتغير التابع: نجاح شركة معادن

2.3.1 التعريف

يُقصد بنجاح الشركة بشكل عام قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والاستمرار في أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، والنمو المستدام عبر الزمن. ولا يقتصر النجاح على الجانب المالي فقط، بل يمتد ليشمل جوانب أخرى متعددة، مثل رضا العاملين، ورضا العملاء، والتميز في السوق، والإسهام في خدمة المجتمع (الحري، 2020).

ويختلف مفهوم النجاح من شركة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها وأهدافها. فالشركات الصناعية الكبرى مثل شركة معادن يُقاس نجاحها بمعايير متعددة، منها حجم الإنتاج وجودته، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، والإسهام في الاقتصاد الوطني، إضافة إلى الالتزام بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. أما نجاح شركة معادن على وجه التحديد، فيمكن تعريفه بأنه: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في مجالات الأداء المالي والتشغيلي، ورضا العاملين، والميزة التنافسية في قطاع التعدين، والاستدامة والنمو، إضافة إلى إسهامها الفاعل في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (موقع معادن الرسمي، 2024).

ويُعدّ هذا التعريف متوافقاً مع طبيعة الشركة بوصفها شركة وطنية كبرى تعمل في قطاع استراتيجي، وتحمل مسؤولية مزدوجة: تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين من جهة، والإسهام في التنمية الاقتصادية الشاملة للمملكة من جهة أخرى.

2.3.2 التطور

مرّت شركة التعدين العربية السعودية (معادن) منذ تأسيسها بمراحل عدّة من التطور، جعلت منها اليوم إحدى أكبر شركات التعدين في الشرق الأوسط، وواحدة من أسرع شركات التعدين نموًا في العالم. ويمكن استعراض أبرز محطات تطورها على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: التأسيس (1997م)

تأسست شركة معادن عام 1997م بموجب مرسوم ملكي، بوصفها شركة مساهمة مملوكة بالكامل للدولة، وأوكلت إليها مهمة تطوير قطاع التعدين في المملكة العربية السعودية، والاستفادة من الثروات المعدنية

الوطنية. وقد بدأت الشركة نشاطها في ذلك الوقت بحجم محدود، مع التركيز في بداياتها على إنتاج الذهب (موقع معادن الرسمي، 2024).

المرحلة الثانية: التوسع والإدراج في السوق المالية (2008م)

شهد عام 2008م تحولاً مهماً في مسيرة الشركة، حيث تم طرح أسهمها للتداول العام في السوق المالية السعودية (تداول)، مما أتاح لها جذب استثمارات جديدة ووسّع قاعدة ملاكها. وقد مهد هذا الإدراج الطريق أمام الشركة للدخول في مرحلة جديدة من النمو والابتكار، وبناء شراكات استراتيجية كبرى.

المرحلة الثالثة: التنويع وبناء الشراكات الاستراتيجية

في هذه المرحلة، عملت شركة معادن على توسيع نطاق أعمالها من خلال إنشاء شركات متخصصة بالشراكة مع كبريات الشركات العالمية، فأسست شركة معادن للفوسفات بالشراكة مع شركة سابك، وشركة معادن للألمنيوم بالشراكة مع شركة ألكوا الأمريكية، كما أنشأت شركة وعد الشمال للفوسفات بالتعاون مع سابك وموزاييك الأمريكية. وبذلك انتقلت الشركة من التركيز على الذهب فقط إلى محفظة متنوعة تشمل الذهب والفوسفات والألمنيوم والمعادن الصناعية (موقع معادن الرسمي، 2024).

المرحلة الرابعة: التحول في إطار رؤية المملكة 2030

مع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دخلت شركة معادن مرحلة جديدة من التحول، إذ عزّز صندوق الاستثمارات العامة استثماراته الاستراتيجية في الشركة، ودعمها لتكون ركيزة أساسية في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتنويع مصادر الدخل الوطني. كما اعتمد مجلس إدارة الشركة استراتيجية معادن 2040 التي تهدف إلى تحقيق النمو المستدام والريادة التقنية والتميز العالمي في مجال التعدين.

المرحلة الخامسة: الريادة الإقليمية والعالمية

أصبحت شركة معادن اليوم أكبر شركة متعددة السلع في مجال التعدين والمعادن في الشرق الأوسط، وتم تصنيفها ضمن أفضل عشر شركات تعدين عالمية وفقاً لقيمتها السوقية. وتُشغل الشركة سبعة عشر موقعاً، ويعمل فيها أكثر من 6800 موظف، وتُصدّر منتجاتها إلى أكثر من ثلاثين دولة حول العالم (موقع معادن الرسمي، 2024).

2.3.3 الأبعاد

يُقاس نجاح الشركات الكبرى عادةً من خلال مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها والاستمرار في النمو. وبالنظر إلى طبيعة عمل شركة معادن وحجمها، يمكن تحديد خمسة أبعاد رئيسية لنجاحها، تتوافق مع مؤشرات النجاح التي وردت في نموذج البحث، وهي:

البعد الأول: الأداء المالي والتشغيلي

يُعدّ الأداء المالي من أهم مؤشرات نجاح أي شركة، ويشمل حجم الإيرادات والأرباح، والعوائد المتحققة للمساهمين، وكفاءة العمليات التشغيلية. وقد حققت شركة معادن نموًا ملحوظًا في أدائها المالي منذ إدراجها في السوق المالية السعودية عام 2008م، مما جعلها من أبرز الشركات المساهمة في المملكة.

البعد الثاني: رضا العاملين والتزامهم

يُمثّل العاملون الركيزة الأساسية لأي شركة ناجحة، إذ ينعكس رضاهم عن بيئة العمل والتزامهم بأهداف المنظمة في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. وتولي شركة معادن اهتمامًا كبيرًا بتطوير كفاءات موظفيها الوطنيين، وتوفير بيئة عمل محفّزة تدعم الانتماء المؤسسي.

البعد الثالث: الميزة التنافسية

تعني الميزة التنافسية قدرة الشركة على التميّز في السوق عن منافسيها، سواء من خلال جودة المنتجات أو تنوعها أو الكفاءة في الإنتاج. وقد صنّفت شركة معادن ضمن أفضل عشر شركات تعدين عالمية وفقًا لقيمتها السوقية، وهي أكبر شركة متعددة السلع في مجال التعدين في الشرق الأوسط (موقع معادن الرسمي، 2024).

البعد الرابع: الاستدامة والنمو

لا يكتمل نجاح الشركات الكبرى دون قدرتها على الاستمرار في النمو وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وتعمل شركة معادن وفق استراتيجية طموحة تمتد إلى عام 2040م، تهدف إلى تحقيق النمو المستدام والريادة التقنية في مجال التعدين، مع الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية.

البعد الخامس: الإسهام في دعم رؤية المملكة 2030

يُمثل هذا البُعد بُعدًا خاصًا بالشركات السعودية الكبرى، إذ يُقاس نجاحها أيضًا بمدى إسهامها في تحقيق المستهدفات الوطنية. وتُعدّ شركة معادن من الشركات الرائدة في دعم رؤية المملكة 2030، من خلال تنويع مصادر الدخل الوطني، وتطوير قطاع التعدين بوصفه الركيزة الثالثة للاقتصاد، وتوطين الكفاءات الوطنية في هذا القطاع الاستراتيجي.

2.3.4 النظريات

تناولت الأدبيات الإدارية موضوع نجاح المنظمات من زوايا متعددة، وقدّمت عدة نظريات تُساعد على فهم العوامل التي تقف وراء نجاح الشركات الكبرى. ويمكن عرض أبرز هذه النظريات بشكل مبسّط فيما يلي:

أولاً: نظرية الموارد والقدرات

تقوم هذه النظرية على فكرة أن نجاح الشركة يعتمد على ما تمتلكه من موارد وقدرات مميزة يصعب على المنافسين تقليدها. وتشمل هذه الموارد الأصول المادية مثل المواقع والمصانع والمعدات، والأصول غير المادية مثل السمعة والعلامة التجارية والكفاءات البشرية. وبتطبيق هذه النظرية على شركة معادن، نجد أنها تمتلك موارد طبيعية ضخمة من الثروات المعدنية، وبنية تحتية متطورة، وكفاءات وطنية مدربة، مما يُشكّل قاعدة قوية لنجاحها (الحربي، 2020).

ثانياً: نظرية بطاقة الأداء المتوازن

تُقدّم هذه النظرية طريقة شاملة لقياس نجاح المنظمات من أربعة جوانب: الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلّم والنمو. وتؤكد هذه النظرية أن النجاح الحقيقي لا يُقاس بالأرباح فقط، بل بتوازن الأداء في هذه الجوانب الأربعة. وتنطبق هذه النظرية بشكل واضح على شركة معادن، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي ورضا العملاء وكفاءة العمليات وتطوير كفاءات العاملين.

ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة

تري هذه النظرية أن نجاح الشركة لا يُقاس فقط بتحقيق مصالح المساهمين، بل يمتد ليشمل تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها، مثل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع والحكومة والبيئة. وتُعدّ شركة معادن نموذجاً تطبيقياً لهذه النظرية، إذ تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والعاملين، والإسهام في التنمية الاقتصادية الوطنية، والالتزام بمعايير الاستدامة البيئية (القريوتي، 2009).

رابعاً: نظرية التميز المؤسسي

تُركّز هذه النظرية على أن الشركات الناجحة هي التي تتميز في ممارساتها الإدارية وعملياتها التشغيلية بشكل مستمر، من خلال التطوير الدائم والابتكار والتعلّم من التجارب. وتُقدّم هذه النظرية إطاراً لتقييم الشركات بناءً على معايير متعددة، منها القيادة، والاستراتيجية، والعاملين، والشراقات والموارد، والعمليات، ونتائج الأداء.

وتُقدّم هذه النظريات مجتمعةً إطاراً متكاملًا يُمكن من خلاله تحليل نجاح شركة معادن، وفهم العوامل المختلفة التي أسهمت في تحقيق هذا النجاح على مرّ السنوات.

2.3.5 رسم توضيحي

يُوضّح الجدول الآتي الأبعاد الخمسة لنجاح شركة معادن في شكل مبسّط، مع بيان المضمون الأساسي لكل بُعد منها:

المضمون	البُعد
حجم الإيرادات والأرباح وكفاءة العمليات والعوائد للمساهمين	الأداء المالي والتشغيلي
بيئة العمل المحفّزة والانتماء المؤسسي وتطوير الكفاءات	رضا العاملين والتزامهم
التميز في جودة المنتجات وتنوّعها والمكانة في السوق العالمي	الميزة التنافسية
النمو المستدام والريادة التقنية والالتزام البيئي طويل المدى	الاستدامة والنمو
تنويع مصادر الدخل الوطني وتوطين الكفاءات في قطاع التعدين	الإسهام في دعم رؤية 2030

شكل (2.2): الأبعاد الخمسة لنجاح شركة معادن

2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: أثر الثقافة التنظيمية في نجاح شركة معادن

2.4.1 الأنماط

تُشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات، إذ تؤثر الثقافة بأبعادها المختلفة في أداء العاملين وإنتاجيتهم، وفي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويمكن ملاحظة عدة أنماط تعكس طبيعة هذه العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

النمط الأول: ثقافة القيم القوية وأثرها في الأداء المالي. فالشركات التي تمتلك قيمًا تنظيمية واضحة ومتفقًا عليها بين العاملين، تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مالي جيد، لأن الموظفين يعملون بروح واحدة نحو تحقيق أهداف الشركة (الحربي، 2020). وهذا يظهر في شركة معادن التي تتبنى خمس قيم مؤسسية، وهي: النزاهة، والعناية، والعمل الجماعي، والمسؤولية، والتحسين المستمر (Pestel-analysis, 2025)، وتحرص على نشرها بين موظفيها ما يساعد على تحسين أدائها المالي.

النمط الثاني: ثقافة القيادة الفعّالة وأثرها في رضا العاملين والتزامهم. فالقيادة التي تتواصل مع الموظفين وتحفزهم وتُشاركهم في اتخاذ القرار تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، تنعكس على مستوى الالتزام والانتماء لدى العاملين. وفي شركة معادن، توفر القيادة فرصًا لتطوير المسار المهني للموظفين الذين يتجاوز عددهم 7000 موظف حول العالم، إلى جانب برنامج تعويضي ومزايا تنافسية (Ma'aden, LinkedIn, 2024)، وهو ما يسهم في رفع مستوى رضاهم وولائهم للشركة.

النمط الثالث: ثقافة التعاون وأثرها في كفاءة العمليات. فكلما كانت بيئة العمل تعاونية وتُشجّع على العمل الجماعي، زادت كفاءة العمليات وانخفضت الأخطاء وتحسّن الأداء العام للشركة. وهذا ينطبق على شركة معادن التي تعتمد في عملياتها على سلاسل قيمة متكاملة، تشمل استخراج الذهب والفوسفات والألمنيوم والمعادن الأساسية، إلى جانب شراكات استراتيجية مع شركات عالمية مثل Alcoa و PIF (Barrick, 2024)، مما يتطلب مستوى عاليًا من التعاون بين الفرق المختلفة.

النمط الرابع: ثقافة الابتكار وأثرها في الميزة التنافسية. فالشركات التي تتبنى ثقافة الابتكار وتُشجّع موظفيها على الإبداع، تتمكّن من تقديم منتجات وخدمات متميزة تُحقّق لها تفوّقًا على منافسيها (القيوتي، 2009). وتسعى شركة معادن إلى تبني هذا النمط من خلال تبني التحسين المستمر → كقيمة مؤسسية، واستخدام

التقنيات المتقدمة في الإنتاج والاستكشاف، وهو ما جعلها عاشر أكبر شركة تعدين في العالم من حيث القيمة السوقية (Ma'aden, LinkedIn, 2024).

النمط الخامس: ثقافة التكيف وأثرها في الاستدامة. فالمنظمات التي يستطيع موظفوها التكيف مع التغيرات ومواكبة التحولات تكون أقدر على الاستمرار والنجاح على المدى الطويل. ويتضح من الأنماط السابقة أن الثقافة التنظيمية ليست عاملاً واحداً بل مجموعة من العناصر المتكاملة (القيم، القيادة، التعاون، الابتكار، التكيف)، وأن نجاح شركة معادن يرتبط بقدرتها على تطوير هذه الجوانب مجتمعةً، لأن ضعف أي منها قد يؤثر سلباً على بقية العناصر وعلى الأداء العام للشركة. وشركة معادن مثال على ذلك، إذ تعمل في قطاع يتأثر بتقلبات أسعار المعادن عالمياً، وقد تبنت إطار الاستدامة (ESG) كجزء أساسي من عملياتها، إلى جانب مواكبة مستهدفات رؤية 2030 لتطوير قطاع التعدين كركيزة ثالثة للاقتصاد السعودي (معادن، 2024)، مما يتطلب موظفين قادرين على التكيف مع هذه التغيرات.

2.4.2 الصراعات

رغم وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات، إلا أن الواقع العملي يكشف عن بعض الصراعات والتحديات التي قد تظهر في هذه العلاقة، وتؤثر في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. ومن أبرز هذه الصراعات:

الصراع الأول: الصراع بين الثقافة السائدة والثقافات الفرعية. ففي الشركات الكبرى مثل شركة معادن، تعمل فرق متنوعة من جنسيات وخلفيات ثقافية مختلفة، مما قد يؤدي إلى ظهور ثقافات فرعية داخل الشركة قد تتعارض أحياناً مع الثقافة الرسمية السائدة (الكبيسي، 2011).

الصراع الثاني: الصراع بين القيم التقليدية ومتطلبات التغيير. فالشركات التي لديها ثقافة تنظيمية راسخة قد تجد صعوبة في التكيف مع متطلبات التحول الرقمي والابتكار، لأن بعض العاملين يتمسكون بالأساليب القديمة ويرفضون التغيير.

الصراع الثالث: الصراع بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى. فقد تظهر أحياناً تعارضات بين السعي لتحقيق أرباح سريعة وبين الالتزام بقيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية التي تتبناها ثقافة الشركة.

الصراع الرابع: الصراع بين الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية. فالشركات التي تعمل في بيئات متعددة الثقافات قد تواجه تحدياً في تحقيق التوازن بين ثقافتها التنظيمية الداخلية وبين الثقافة الوطنية للبلد الذي تعمل فيه (العوفي، 2005).

2.4.3 الفجوات

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات، يمكن تحديد عدد من الفجوات التي تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سدّها، وهي:

الفجوة الأولى: قلّة الدراسات التي تناولت قطاع التعدين. فمعظم الدراسات السابقة ركّزت على القطاعات المصرفية والتعليمية والخدمية، في حين بقي قطاع التعدين — رغم أهميته الاستراتيجية — بعيداً عن دائرة الاهتمام البحثي الكافي.

الفجوة الثانية: قلّة الدراسات العربية الحديثة. فالمكتبة العربية تفتقر إلى دراسات حديثة تربط بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات السعودية الكبرى في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030 (الحربي، 2020).

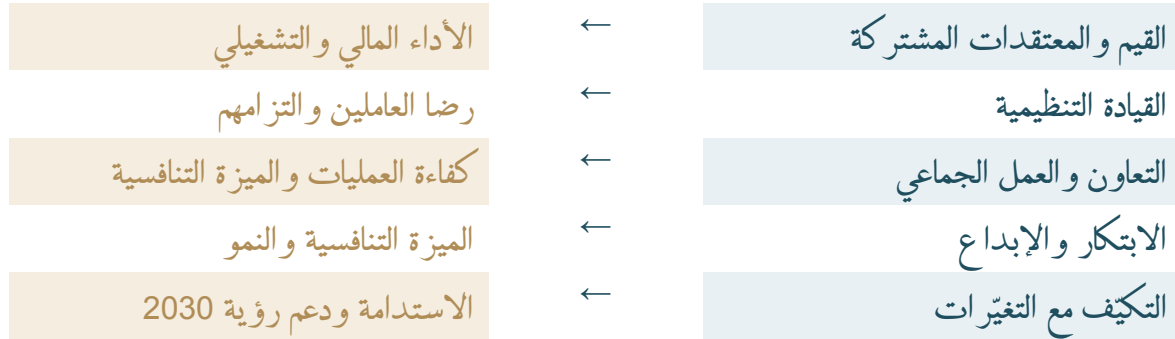
الفجوة الثالثة: عدم وجود دراسات تطبيقية على شركة معادن تحديداً. فرغم أن شركة معادن تُعدّ من أبرز الشركات السعودية، إلا أن الدراسات التي تناولت ثقافتها التنظيمية وأثرها في نجاحها لا تزال محدودة جداً.

الفجوة الرابعة: اختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً. فالدراسات السابقة لم تتفق على مجموعة موحّدة من أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في نجاح الشركات، مما يستدعي دراسة تطبيقية تجمع بين الأبعاد المختلفة وتختبر أثرها مجتمعة في سياق شركة معادن.

2.4.4 رسم توضيحي

يُوضّح الجدول الآتي العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد نجاح شركة معادن، وذلك بربط كل بُعد من أبعاد الثقافة بالبُعد الذي يُؤثّر فيه من أبعاد النجاح:

بُعد نجاح الشركة	يُؤثّر في	بُعد الثقافة التنظيمية
------------------	-----------	------------------------



شكل (2.3): العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد نجاح شركة معادن
ويُتضح من الجدول السابق أن كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يرتبط ارتباطاً مباشراً ببعد أو أكثر من أبعاد نجاح الشركة، مما يؤكد الفرضية الرئيسة للدراسة القائلة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في نجاح شركة معادن.

2.5 الخاتمة

2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال التعمق في مفهوم الثقافة التنظيمية بوصفها المتغير المستقل، ومفهوم نجاح الشركة بوصفه المتغير التابع، ثم تناول العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق شركة التعدين العربية السعودية (معادن). وقد خلص الإطار النظري إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تُشكل هوية المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها، وأنها تتضمن أبعاداً متعددة أبرزها: القيم والمعتقدات، القيادة، العمل الجماعي، الابتكار والتحسين المستمر، والقدرة على التكيف. كما تبين أن هذه الأبعاد تتجلى بوضوح في شركة معادن من خلال قيمها المؤسسية الخمس: النزاهة، والعناية، والعمل الجماعي، والمسؤولية، والتحسين المستمر.

وعلى صعيد المتغير التابع، أظهر الإطار النظري أن نجاح الشركة مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على الجوانب المالية، بل يشمل أيضاً رضا الموظفين، ورضا العملاء، والميزة التنافسية، والاستدامة، والمسؤولية

الاجتماعية. وقد تبين أن شركة معادن قد حققت نجاحاً ملحوظاً على هذه المحاور، إذ تُعدّ من أكبر شركات التعدين في الشرق الأوسط ومن بين أفضل عشر شركات تعدين عالمياً وفقاً للقيمة السوقية. أما على صعيد العلاقة بين المتغيرين، فقد أبرز الإطار النظري أن الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية تُسهم إسهاماً مباشراً في تعزيز نجاح الشركة، وذلك عبر خمسة أنماط رئيسية: ثقافة القيم القوية، وثقافة القيادة الإيجابية، وثقافة العمل الجماعي، وثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وثقافة التكيف مع التغيير. كما كشف الإطار عن وجود بعض الصراعات والتحديات التي قد تواجه الشركة، إضافة إلى فجوات بحثية تستدعي مزيداً من الدراسة، وذلك في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030.

2.5.2 آثار البحث المستقبلية

يفتح هذا البحث آفاقاً متعددة للدراسات المستقبلية في مجال الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات في القطاع السعودي، ومن أبرز هذه الآفاق:

أولاً: إمكانية إجراء دراسات تطبيقية ميدانية على عينات أوسع من موظفي شركة معادن وشركاتها التابعة، بهدف التحقق من فرضيات هذا البحث على أرض الواقع، وقياس العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات النجاح المؤسسي قياساً كمياً دقيقاً.

ثانياً: توسيع نطاق الدراسة ليشمل مقارنة بين شركة معادن وشركات تعدين أخرى داخل المملكة أو في الشرق الأوسط، وذلك لفهم أثر السياق الثقافي والمؤسسي المحلي في تشكيل الثقافة التنظيمية وأثرها في النجاح.

ثالثاً: دراسة أثر التحولات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030 في الثقافة التنظيمية للشركات الوطنية الكبرى، وكيفية تكيف هذه الشركات مع متطلبات التحول الرقمي والاستدامة والتوطين.

رابعاً: تناول متغيرات وسيطة إضافية يمكن أن تؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح الشركة، مثل القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ومستوى التمكين الإداري.

خامساً: إجراء دراسات طولية تتبّع تطوّر الثقافة التنظيمية في شركة معادن عبر فترات زمنية ممتدة، لقياس مدى استقرار هذه الثقافة أو تغييرها في ضوء التحولات الاقتصادية والتقنية.

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

يُسهّم هذا البحث في إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية ونجاح الشركات من خلال عدّة جوانب:

على الصعيد النظري، يُقدّم البحث إطاراً متكاملًا يربط بين مفهومي الثقافة التنظيمية ونجاح الشركة في سياق القطاع التعديني السعودي، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ رغم أهميته الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030.

على الصعيد التطبيقي، يُقدّم البحث تحليلاً معمّقاً لحالة شركة معادن باعتبارها نموذجاً للشركات الوطنية الرائدة، ويوضح كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. على الصعيد المنهجي، يُسهّم البحث في سدّ بعض الفجوات البحثية التي تفتقر إليها المكتبة العربية، خاصة فيما يتعلق بالدراسات التي تربط الثقافة التنظيمية بنجاح الشركات الكبرى السعودية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

على صعيد صنّاع القرار والممارسين، يُقدّم البحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للإدارات العليا في شركة معادن والشركات المماثلة الاستفادة منها في تعزيز ثقافتها التنظيمية، وتوجيهها نحو دعم الأداء المؤسسي والنجاح المستدام.

وختاماً، فإن هذا البحث يُشكّل لبنةً في صرح الدراسات الإدارية العربية التي تُعنى بفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنجاح المؤسسي، ويُمهّد الطريق لمزيد من الدراسات الميدانية والتطبيقية التي تخدم قطاع التعدين والاقتصاد السعودي بشكل عام.

3. قائمة المراجع

1. الحربي، فهد بن محمد. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها في نجاح الشركات السعودية في ظل رؤية المملكة 2030. مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
2. العوفي، سعد بن محمد. (2005). الثقافة التنظيمية: المفهوم والأبعاد. الرياض: مكتبة العبيكان.
3. القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (الطبعة الخامسة). عمان: دار وائل للنشر.
4. الكبيسي، عامر خضير. (2011). الفكر التنظيمي. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
5. شركة التعدين العربية السعودية (معادن). (2023). التقرير السنوي. تم الاسترجاع من: <https://www.maaden.com>

6. شركة التعدين العربية السعودية (معادن). (2024). الموقع الرسمي. تم الاسترجاع من:
<https://www.maden.com>
7. Ma'aden. (2024). Saudi Arabian Mining Company – LinkedIn. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/company/maaden>
- ↵ Pestel-analysis. (2025). Mission, vision & core values of Saudi Arabian Mining Company. Retrieved from: <https://pestel-analysis.com/blogs/mission/maaden>
- ↵ صندوق الاستثمارات العامة. (2024). شركة التعدين العربية السعودية (معادن). تم الاسترجاع من: <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/our-portfolio/saudi-arabian-mining-company-maden>
10. تداول السعودية. (2024). بيانات شركة التعدين العربية السعودية (معادن). تم الاسترجاع من: <https://www.saudiexchange.sa>
11. وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2024). قطاع التعدين في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من: <https://www.mim.gov.sa>
12. رؤية السعودية 2030. (2024). برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية. تم الاسترجاع من: <https://www.vision2030.gov.sa>
13. البنك الدولي. (2023). تقارير قطاع التعدين. تم الاسترجاع من: <https://www.worldbank.org>
14. Statista. (2024). Mining industry statistics. Retrieved from: <https://www.statista.com>

4. الملاحق

4.1 الاستبيان

السيدات والسادة موظفي شركة التعدين العربية السعودية (معادن) المحترمين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يأتي في إطار إعداد بحث بعنوان: → أثر الثقافة التنظيمية في نجاح الشركات: دراسة حالة على شركة التعدين العربية السعودية (معادن)". ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة، ومدى إسهامها في تحقيق النجاح المؤسسي.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية وصراحة، علماً بأن البيانات التي ستُجمع ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس: ١٠.

ذكر () أنثى ()

العمر: ٢٠.

أقل من 25 سنة () من 25 إلى أقل من 35 سنة ()

من 35 إلى أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر ()

المؤهل العلمي: ٣٠.

ثانوي أو أقل () دبلوم ()

بكالوريوس () دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) ()

سنوات الخبرة في الشركة: ٤٠.

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

المستوى الوظيفي: ٥٠.

موظف () رئيس قسم () مدير () إدارة عليا ()

القسم الثاني: محاور الدراسة

يُرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك، وذلك وفقاً لمقياس

ليكرت الخماسي التالي:

أوافق بشدة (٥) - أوافق (٤) - محايد (٣) - لا أوافق (٢) - لا أوافق بشدة (١)

المحور الأول: الثقافة التنظيمية في شركة معادن

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١. تتبنى شركة معادن قيماً مؤسسية واضحة يعرفها جميع الموظفين.					
٢. تسعى الشركة إلى ترسيخ قيم النزاهة والشفافية في بيئة العمل.					
٣. تحرص الإدارة على تطبيق القيم المؤسسية في القرارات اليومية.					
٤. تتميز القيادة في الشركة بالقدوة الحسنة والمثال الإيجابي للموظفين.					
٥. يسود جو من العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين في مختلف الإدارات.					
٦. تشجع الشركة على تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.					
٧. توفر الشركة بيئة عمل تدعم الابتكار والتحسين المستمر.					
٨. تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.					
٩. تولي الشركة اهتماماً كبيراً بمعايير السلامة والعناية بالموظفين.					
١٠. يشعر الموظفون بالانتماء والولاء للشركة.					

المحور الثاني: نجاح شركة معادن

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١١. تحقق شركة معادن نتائج مالية جيدة مقارنة بمنافسيها في القطاع.					
١٢. تُعدّ الشركة من الشركات الرائدة في قطاع التعدين على المستوى الإقليمي والعالمي.					
١٣. تتميز منتجات الشركة وخدماتها بالجودة العالية.					
١٤. تمتلك الشركة ميزة تنافسية واضحة مقارنة بالشركات المماثلة.					
١٥. تُسهم الشركة بفاعلية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.					
١٦. تهتم الشركة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.					
١٧. تتيح الشركة فرص التطوير المهني والتدريب لموظفيها.					
١٨. يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عن بيئة العمل في الشركة.					
١٩. تنجح الشركة في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.					
٢٠. تحافظ الشركة على سمعة مؤسسية قوية داخل المملكة وخارجها.					

المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في نجاح الشركة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢١. تُسهم الثقافة التنظيمية في شركة معادن بشكل واضح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
٢٢. تؤثر القيم المؤسسية للشركة إيجاباً على أداء الموظفين.					
٢٣. يُعزّز العمل الجماعي داخل الشركة من كفاءتها وإنتاجيتها.					
٢٤. تُسهم ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.					
٢٥. ترتبط قوة الثقافة التنظيمية في الشركة ارتباطاً وثيقاً بنجاحها المؤسسي.					

شكراً جزيلاً لتعاونكم ووقتكم الثمين.