

اثر الثقافة التنظيمية
في تعزيز الابتكار لدى شركة نيوم

أسم الطالب
ابرار خالد بانعمة

الرقم الجامعي:

232000397

مشروع تخرج 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2026

مستخلص الدراسة :

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر) لدى الكوادر البشرية في شركة نيوم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشكلت عينة الدراسة من (384) مفردة من الموظفين والمهندسين والإداريين بالشركة، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة إلكترونية مُحكَّمة ومستوفية لشروط الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ الإجمالي = \$0.934\$).

وقد أسفرت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (\$SPSS\$) عن النتائج الرئيسية التالية:

1- جاء مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى شركة نيوم بـ مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي كلي بلغ (\$4.08\$)، وتصدر بُعد الرؤية المرتبة الأولى بمتوسط (\$4.28\$).

2- جاء واقع الابتكار المؤسسي في الشركة بـ مستوى مرتفع أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (\$4.00\$)، وتصدر بُعد الدعم الإداري المرتبة الأولى بمتوسط (\$4.22\$).

3- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (\$\alpha \leq 0.05\$) للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي؛ حيث يفسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته (\$55.1\%\$) من التباين الحاصل في الابتكار المؤسسي (\$R^2 = 0.551\$). وكان بُعد "الرؤية" هو الأكثر تأثيراً في الابتكار، تلاه "التكيف"، ثم "التعاون"، وأخيراً "الاتساق".

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التطبيقية، أبرزها: تعزيز سياسات الاستقلالية وتفويض السلطات للموظفين، وتطوير آليات إدارة المخاطر المحسوبة لدعم المبادرات الإبداعية في مشاريع نيوم المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الابتكار المؤسسي، شركة نيوم، الرؤية الاستراتيجية، التكيف التنظيمي.

Study Abstract :

Title: The Impact of Organizational Culture on Enhancing Institutional Innovation: An Empirical Study on NEOM Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of organizational culture across its four dimensions (Consistency, Collaboration, Adaptability, and Vision) on enhancing institutional innovation across its dimensions (Administrative Support, Resources, Autonomy, and Risk Tolerance) among human resources at NEOM Company. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was employed. The study sample consisted of (384) employees, engineers, and administrators at the company. Data were collected using a validated and reliable online questionnaire (Overall Cronbach's Alpha = 0.934).

Statistical analysis using (SPSS) yielded the following main findings:

1. The overall level of organizational culture practices at NEOM was **high**, with an overall mean of (4.08), where the **Vision** dimension ranked first with a mean of (4.28).
2. The reality of institutional innovation at the company was also **high**, with an overall mean of (4.00), led by the **Administrative Support** dimension with a mean of (4.22).
3. There is a **statistically significant positive impact ($\alpha \leq 0.05$) of organizational culture on institutional innovation**, with organizational culture explaining (55.1%) of the variance in institutional innovation ($R^2 = 0.551$). The "Vision" dimension had the highest impact, followed by "Adaptability", "Collaboration", and "Consistency".

Based on these results, the study recommended enhancing autonomy and delegation policies, and developing calculated risk management mechanisms to foster creative initiatives in NEOM's future projects.

Keywords: Organizational Culture, Institutional Innovation, NEOM Company, Strategic Vision, Organizational Adaptability

جدول المحتويات

6	الفصل الاول/الإطار العام للدراسة	1.
7	المقدمة :	
8	٢- مشكلة البحث:	
9	٢,١ الفجوات على المستوى النظري	
10	٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي	
11	١,٣ أهمية الدراسة	
11	١,٣,١ مستوى النظري	
12	١,٣,٢ على مستوى التطبيقي	
13	أسئلة الدراسة	
13	أهداف الدراسة	
14	فرضيات الدراسة:	
15	نموذج الدراسة	
16	منهجية الدراسة	
17	الدراسة الميدانية	
18	مخطط المشروع المقترح	
19	2. الفصل الثاني /الدراسات السابقة	
20	المقدمة	
21	المتغير المستقل	
24	المتغير التابع	
26	العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع	
29	صياغة الفرضيات	
30	الخاتمة	
31	3. الفصل الثالث /منهجية البحث	
32	المقدمة	
33	التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث	
35	تصميم البحث	

37.....	مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينات
38.....	طريقة جمع البيانات
40.....	انواع البيانات
41.....	اجراءات التحليل الاحصائي
43.....	الخاتمة
45.....	الفصل الرابع / التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج
46.....	المقدمة
47.....	توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)
49.....	اختبارات الصدق و الثبات للاستبيانات
53.....	الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الاجابة على اسئلة البحث)
60.....	اختبار الفرضيات
64.....	ربط النتائج بالدراسات السابقة
67.....	الخاتمة
68.....	الفصل الخامس / حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات
69.....	المقدمة
70.....	حدود الدراسة
71.....	ملخص النتائج و الاستنتاجات
72.....	التوصيات التطبيقية
73.....	المقترحات للدراسات المستقبلية
74.....	خاتمة العامة للمشروع
75.....	المراجع

1. الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعيش العالم المعاصر في القرن الحادي والعشرين حقبة تاريخية متميزة من التحولات الهيكلية الكبرى والاضطرابات التكنولوجية المتسارعة التي طالت كافة الأنشطة الاقتصادية، والاستثمارية، والإدارية. وقد أدت هذه التحولات المتلاحقة إلى تلاشي الحدود التقليدية بين القطاعات، وفرضت واقعاً بيئياً جديداً يتسم بالديناميكية الشديدة، والتعقيد، وعدم اليقين (VUCA Environment). في هذا السياق التنافسي المحموم، لم تعد مفاهيم الكفاءة التشغيلية التقليدية، أو خفض التكاليف، أو الوفرة المالية وحدها كافية لضمان بقاء المنظمات واستدامتها في السوق؛ بل أضحت "الابتكار (Innovation)" بمختلف أشكاله الإدارية والتقنية هو المحرك الأساسي لصناعة الميزة التنافسية المستدامة، والركيزة الإستراتيجية الجوهرية التي تمكن المؤسسات الذكية من قيادة التحول وصياغة المستقبل بدلاً من مجرد الاستجابة التبعية له.

وتماشياً مع هذه التحولات الكونية الكبرى، وتحت مظلة الاستراتيجية التنموية الطموحة للمملكة العربية السعودية المتمثلة في "رؤية 2030"، تبرز شركة نيوم (NEOM) كأيقونة عالمية حية ومشروع استراتيجي غير مسبوق تاريخياً. لا تهدف نيوم مجرد بناء مدن ذكية أو وجهات سياحية نمطية، بل تسعى جاهدة إلى إعادة ابتكار مفهوم العيش الحضري المستدام، وصناعة بيئة أعمال ريادية متكاملة تتحدى القوانين الهندسية والإدارية الكلاسيكية، وتعتمد بالكامل على طاقة متجددة بنسبة 100% وبنية تحتية رقمية إدراكية مدعومة بالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة من خلال قطاعاتها ومشاريعها الثورية الفريدة مثل (ذا لاين، أوكساجون، تروجينا، وسندالة).

إن تحقيق هذه التطلعات الاستثنائية وتشبيد مشاريع بهذا الحجم والتعقيد لا يمكن أن يركز فحسب على تبني التقنيات المادية الفائقة أو التمويل الضخم، بل يتوقف بالدرجة الأولى على المحرك البشري والبيئة الفكرية والسلوكية الحاضنة له، وهي ما يُصطلح عليه في الفكر الإداري المعاصر بـ "الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)". تمثل الثقافة التنظيمية الشيفرة الجينية والهوية غير المرئية للمنظمة، والمتمثلة في منظومة القيم، والمعتقدات، والمعايير السلوكية، والافتراضات الأساسية، والتقاليد المهنية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توجه قراراتهم اليومية وتحدد كيفية تفاعلهم مع التحديات والمستجدات التشغيلية.

وتكتسب العلاقة الارتباطية والسببية بين الثقافة التنظيمية والابتكار أهمية بالغة في أدبيات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع الحديثة؛ فالثقافة التنظيمية المرنة، التي تتبنى التمكين الإداري، وتشجع على التدفق الحر للمعلومات عبر قنوات اتصال مفتوحة، وتدعم روح العمل الجماعي، وتوفر مناخاً آمناً للمخاطرة المحسوبة، تُعد بمثابة التربة الخصبة التي تنمو فيها الأفكار الابتكارية الفردية والجماعية وتتحول إلى مشاريع ملموسة وناجحة على أرض الواقع. بالمقابل، فإن الثقافات البيروقراطية، والجامدة، والتي تميل إلى الحذر المفرط والمركزية، تشكل عائقاً هيكلياً أمام تدفق الأفكار وتقضي على روح المبادرة لدى رأس المال البشري.

وفي شركة عملاقة حديثة النشأة مثل شركة نيوم، تجمع تحت سقفها كفاءات ونخبة من الخبرات البشرية المستقطبة من أكثر من 100 جنسية وخلفية ثقافية عالمية متباينة، يصبح تشكيل "ثقافة تنظيمية موحدة وموجهة نحو الابتكار الدائم" تحدياً إدارياً وتنظيماً فريداً ومثيراً للاهتمام الباحثين. من هنا، يأتي هذا البحث كدراسة تطبيقية تسعى لتفكيك العلاقة بين الأبعاد الثقافية المؤسسية السائدة في شركة نيوم وقدرتها التشغيلية على تعزيز الابتكار واستدامته، لتقديم نموذج إداري تطبيقي يثري المعرفة النظرية ويرشد الممارسة العملية في إدارة المشاريع الضخمة.

2- مشكلة البحث:

تأسست النظريات الإدارية المعاصرة على فرضية جوهرية مفادها أن البيئة الداخلية للمنظمة ومناخها الثقافي هما المحددان الأساسيان لقدرتها على التطوير والابتكار. ورغم أن العديد من المنظمات الحديثة تبدي إدراكاً متزايداً لأهمية الابتكار كشرط أساسي للنمو والقدرة التنافسية، إلا أن الكثير منها – بما في ذلك المنظمات الكبرى – تواجه تحديات جسيمة وفجوات حادة في ترجمة هذا الإدراك النظري والشعارات المؤسسية إلى واقع ملموس ومعاش في النسيج اليومي للعمل. فالابتكار لا ينحصر في مجرد استقطاب عقول مبدعة أو توليد أفكار جيدة، بل يتطلب بالضرورة بيئة تنظيمية حاضنة، قادرة على تشجيع هذه الأفكار، وتوفير الموارد اللازمة لتطويرها، وتقبل المخاطر المرتبطة بتطبيقها، والتعلم من العثرات التشغيلية التي قد ترافقها.

(Mega) "وعند تسليط الضوء على شركة نيوم، نجد أنها تمثل نموذجاً راديكالياً لـ "المنظمات الإدراكية العملاقة التي تعمل تحت ضغوطات زمنية، وهندسية، وتنفيذية غير مسبوقه عالمياً لتسليم (Cognitive Organizations) مشاريع عملاقة تتحدى الأنماط التقليدية. وتكمن المشكلة في أن شركة نيوم، وبسبب وتيرة نموها وتوسعها السريع جداً واستقطابها لهويات بشرية متعددة، قد تواجه تحديات غير مرئية في تحديد وتقييم كيف تؤثر ثقافتها التنظيمية الحالية – بما فيها من قيم، وأنظمة مكافآت، وأساليب قيادة – على قدرتها على تحقيق أقصى مستويات الابتكار المستدام بشكل منهجي تتبلور المشكلة في وجود تساؤلات جوهرية لم تحسمها الدراسات الإدارية السابقة في هذا السياق: هل تشجع الثقافة الحالية داخل قطاعات نيوم المتعددة على المخاطرة المحسوبة الجريئة والتجريب، أم أن ضغط الالتزام بجدول التسليم الصارمة يدفع بالقيادات والموظفين نحو الحذر الشديد والالتزام بالمسارات الآمنة تقليدياً خوفاً من الفشل؟ هل تدعم الثقافة التنظيمية قنوات الاتصال والتعاون المفتوح والتبادل المعرفي الحر عابراً للأقسام والقطاعات، أم أن هناك حواجز تنظيمية وجدراناً تعيق تدفق الأفكار الابتكارية؟ وهل يتم مكافأة الإبداع وتقدير المحاولات الابتكارية الجريئة (Silos) هيكلية غير مرئية

حتى لو لم تحقق نجاحاً فورياً، أم أن نظام الحوافز ينصب فقط على النتائج التشغيلية المباشرة؟ إن عدم وجود فهم كافٍ وموثق علمياً للعلاقة السببية بين عناصر الثقافة التنظيمية وقدرة شركة نيوم على توليد الابتكار يمثل المشكلة الأساسية التي يسعى هذا البحث لحلها:

1.2 الفجوة على المستوى النظري:

- **ندرة الأطر النظرية لثقافة "المنظمات الإدراكية العملاقة":** ركزت أغلب الدراسات الأكاديمية السابقة التي بحثت في أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار على الشركات التقليدية، أو المؤسسات الحكومية المستقرة، أو الشركات التكنولوجية متوسطة الحجم ذات الهياكل المستقرة. بالمقابل، يبرز شح معرفي حاد وقصور في النظريات الإدارية التي تفسر كيفية بناء وتوجيه الثقافة المؤسسية داخل "المنظمات الإدراكية العملاقة (Mega Cognitive Organizations)" حديثة النشأة كشركة نيوم، والتي تدار بالكامل عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتحت ضغط زمني هائل، مما يجعل الأطر النظرية التقليدية غير كافية لاستيعاب هذه الديناميكية الحديثة.
- **قصور نماذج صهر المزيج الثقافي المتعدد عالمياً:** تعاني الأدبيات الإدارية (والعربية منها على وجه الخصوص) من نقص حاد في النماذج الفكرية التي تشرح كيفية صهر الهويات الثقافية المتعددة؛ حيث تضم نيوم كفاءات من أكثر من 100 جنسية وخلفية مختلفة. تظهر الفجوة النظرية في غياب تأصيل يوضح كيف يمكن لثقافة تنظيمية واحدة أن تجمع هذه التباينات الفكرية والإجرائية، وتوجهها بشكل متناغم نحو هدف ابتكاري موحد دون الدخول في صراعات تنظيمية أو تباين في اتخاذ القرارات اليومية.
- **تداخل محددات الابتكار البشري والتقني بالكامل:** النظريات الكلاسيكية لإدارة الثقافة التنظيمية تم تصميمها لبيئات عمل فيزيائية نمطية. هناك فجوة نظرية واضحة في فهم وتأصيل التفاعل المعقد بين الأبعاد الثقافية الإنسانية (كالقيم والمعتقدات والسلوكيات) والبنية التحتية الرقمية الفائقة، وكيف يمكن لهذه الثقافة أن تحفز الموظفين على ابتكار حلول غير مسبوقة عالمياً تتحدى القوانين الهندسية والإدارية المعتادة في بيئة عمل مدمجة رقمياً بالكامل.

2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي :

- **تناقض ضغط التنفيذ التشغيلي مع مناخ الابتكار الفعلي :** تواجه القيادة التنفيذية في شركة نيوم ضغوطاً زمنية وتنافسية غير مسبوقه عالمياً للالتزام بجدول تسليم المشاريع العملاقة. هذه البيئة التشغيلية المضغوطة قد تدفع بالعمل ممارساتياً نحو الحذر الشديد، والمركزية، والالتزام بالحلول الآمنة هندسياً وإدارياً لضمان الانضباط وتفاذي التأخير؛ وهو ما يمثل فجوة تطبيقية صريحة وتناقضاً حاداً مع متطلبات ثقافة الابتكار التي تحتاج بالضرورة إلى مرونة كاملة، وتسامح مع الأخطاء التجريبية، وتفويض واسع للصلاحيات.
- **الحواجز الهيكلية والاتصالية بين القطاعات والشركات التابعة :** على مستوى الممارسة الميدانية، تتكون نيوم من قطاعات عملاقة متعددة التوجهات والاهتمامات (مثل الطاقة، المياه، السياحة، التقنية، النقل، والتصنيع). تظهر الفجوة التطبيقية في وجود حواجز تنظيمية وجدراناً هيكلية غير مرئية (Silos) بين هذه القطاعات؛ مما يعيق التدفق الحر للأفكار الإبداعية ويمنع التبادل المعرفي العابر للأقسام، وهو ما يحد من قدرة الشركة على تحقيق تكامل معرفي وابتكاري مستدام لخدمة الرؤية الشاملة للمشروع.
- **غياب استراتيجية منهجية لتقييم الأثر الثقافي والتحفيزي :** بسبب وتيرة النمو السريع والتوسع التشغيلي المتسارع لشركة نيوم، يلاحظ غياب دراسات ميدانية تقييمية وموثقة تقيس بشكل منهجي كيف تؤثر المعايير السلوكية غير المكتوبة، وأنظمة الحوافز والمكافآت الحالية، وأنماط القيادة الممارسة فعلياً على دمج الأفكار الإبداعية للموظفين في نسيج العمل اليومي، ومدى قدرة هذه الأنظمة على مكافأة المحاولات الابتكارية الجريئة حتى وإن لم تحقق نجاحاً فورياً أو واجهت عثرات تشغيلية في البداية.

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة قيمتها العلمية ومبرراتها البحثية والمنهجية من خلال معالجتها لأحد أكثر المواضيع حيوية في الفكر الإداري المعاصر، وهو التفاعل الديناميكي بين الثقافة المؤسسية والقدرات الابتكارية. فالأهمية هنا لا تنبع فقط من القيمة الذاتية للمتغيرات المدروسة، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياق الزمني والمكاني الذي تُطبّق فيه؛ حيث تمر بيئة الأعمال الإقليمية والعالمية بمرحلة إعادة هيكلة شاملة تتطلب الانتقال من الأنماط التشغيلية التقليدية القائمة على الموارد الفيزيائية إلى الأنماط القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري. وتتضاعف هذه الأهمية عند إسقاط البحث على بيئة "شركة نيوم" باعتبارها المشروع الأضخم والأكثر طموحاً في القرن الحادي والعشرين، والذي يمثل المختبر الحي لتطبيق نظريات الإدارة المستقبلية. إن دراسة كيفية بناء بيئة تنظيمية قادرة على تحفيز الأفكار الجريئة وتجاوز التحديات الإجرائية في مثل هذه البيئات العملاقة يعد إضافة استراتيجية للمكتبة الأكاديمية والممارسين على حد سواء. وتتكامل هذه الأهمية وتنشعب لتغطي مساهمات جوهرية يمكن تصنيفها وتفصيلها بدقة على المستويين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري:

- إثراء وتحديث المكتبة الإدارية العربية: يسهم هذا البحث في رفد وتطوير الأكاديمية العربية بدراسة تأسيسية متخصصة تجمع بين متغيرين حرجين هما الثقافة التنظيمية والابتكار، ويسد النقص الحاد في المراجع العلمية التي تناولت هذه الديناميكية في سياق المشاريع القومية العملاقة، مما يجعل هذه الدراسة مرجعاً نظرياً أساسياً ونقطة انطلاق بحثية هامة لطلبة الدراسات العليا والباحثين في مجالات إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي.
- تأسيس إطار فكري لإدارة التنوع الثقافي العالمي: تكمن الأهمية النظرية في تقديم نموذج فكري يفسر آليات التكيف الثقافي وصناعة الهوية المؤسسية الموحدة داخل المنظمات حديثة النشأة ذات الطبيعة المتعددة الجنسيات، مما يساعد على تطوير نظريات الفكر الإداري المعاصر حول كيفية تحويل التنوع البشري والثقافي الضخم من تحدٍ يعيق العمل إلى ميزة استراتيجية ومصدر أساسي لتوليد الأفكار الابتكارية.
- تحديث وتطوير أبعاد قياس ثقافة الابتكار: يساهم البحث في مراجعة وتوسيع الأطر النظرية الكلاسيكية لثقافة الابتكار، عبر صياغة وإدراج أبعاد حديثة تتوافق مع بيئة الأعمال الرقمية والمشاريع الذكية، مثل: (القدرة

التنظيمية على التسامح مع المخاطرة، مرونة قنوات الاتصال الشبكية العابرة للقطاعات، وفلسفة تقييم الأداء القائمة على المبادرة والابتكار بدلا من الامتثال التقليدي)، مما يوفر للباحثين مقاييس نظرية محدثة وأكثر دقة تتلاءم مع سمات العصر الحالي.

- **تقديم إضافة علمية لنظريات إدارة المشاريع الضخمة (Mega-Projects):** يطرح البحث رؤية نظرية جديدة تركز على "رأس المال الثقافي واللاملموس" كمتغير استراتيجي مستقل يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات، مكملاً بذلك النظريات السابقة التي كانت تركز فقط على العوامل المادية والتقنية والهندسية لنجاح المشاريع القومية الكبرى.

2.3.1 الأهمية على المستوى التطبيقي:

- **ترشيد القرار الإداري وصناعة السياسات في شركة نيوم:** يوفر البحث للقيادة التنفيذية والإدارة العليا في شركة نيوم مؤشرات ميدانية واقعية وبيانات دقيقة وموثوقة حول مدى نجاح الممارسات الإدارية، وأنماط القيادة، ونظم الحوافز الحالية في بناء بيئة عمل محفزة ومطورة للابتكار، مما يساعد صناع القرار على رصد الفجوات السلوكية، وإعادة صياغة سياسات الموارد البشرية لتقليل الحذر المفرط والخوف من الفشل التجريبي لدى الموظفين وتطوير الأداء العام.
- **تحطيم الجدران الهيكلية وتعزيز التكامل المعرفي:** تظهر الأهمية التطبيقية في تقديم توصيات وحلول عملية تمكن قطاعات نيوم المختلفة وشركاتها التابعة من تحطيم "الحواجز الهيكلية المعزولة (Silos)"، وتطوير قنوات اتصال مرنة ومفتوحة تضمن انسياب الأفكار وتدفع المعرفة بشكل أفقي وعمودي، مما يضمن تكاملاً ابتكارياً يخدم تسريع تشييد مشاريع كبرى مثل "ذا لاين" و"أوكساجون".
- **دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتوطين اقتصاد المعرفة:** يكتسب البحث أهمية وطنية استراتيجية بالغة كونه يسلط الضوء على المحرك الإداري والثقافي لأهم مشروع تنموي واقتصادي في المملكة العربية السعودية، ويساهم بشكل مباشر في تقديم أطر عملية تدعم توجهات الدولة نحو بناء اقتصاد وطني قائم على المعرفة، وتوطين الابتكار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي للمشاريع الاستراتيجية الكبرى والعلاقة.
- **صياغة دليل عملي واسترشادي للمنظمات الإقليمية والمشاريع القومية:** يمثل هذا البحث أداة تطبيقية ودليلاً استرشادياً يمكن لكافة الشركات الكبرى، والمؤسسات الحكومية الناشئة، والمشاريع الوطنية في المنطقة العربية الاستفادة منه لاقتباس ممارسات نيوم الإدارية والثقافية الناجحة في توليد وتبني الحلول الإبداعية، وكيفية تأسيس بيئات عمل مرنة وجاذبة للكفاءات المحلية والعالمية على حد سواء في ظل بيئات عمل تنافسية ومعقدة.

4- اسئلة الدراسة :

بناءً على التحديات والفجوات الإدارية التي تم تحديدها في مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التمكين الإداري، التسامح مع المخاطرة والتجريب، الاتصال المفتوح والتعاون العابر للقطاعات، ونظم الحوافز والمكافآت الابتكارية) على تعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيوم؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأساسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتفصيلية التالية:

1. السؤال الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة وشيوع أبعاد الثقافة التنظيمية (التمكين الإداري، التسامح مع المخاطرة والتجريب، الاتصال المفتوح والتعاون، ونظم الحوافز الابتكارية) في البيئة التشغيلية لشركة نيوم من وجهة نظر الموظفين والقيادات الإدارية؟
2. السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الأداء والقدرة الابتكارية المؤسسية (ابتكار العمليات، الابتكار التقني والهندسي، والابتكار الإداري) في مختلف قطاعات شركة نيوم من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية (مجتمعة ومنفردة) على تعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيوم؟
4. السؤال الفرعي الرابع: أي من أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة يُعد الأكثر تأثيراً ومساهمة في تفسير التباين في مستوى الابتكار المؤسسي داخل شركة نيوم؟
5. السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أفراد العينة لأثر الثقافة التنظيمية على الابتكار تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والقطاع الذي يعمل به)؟

5 - أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث بشكل جوهري ورئيسي إلى "قياس وتحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركة نيوم كنموذج للمنظمات الإدراكية العملاقة"، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

- الهدف الأول: التشخيص الدقيق والمنهجي لمستوى واقع أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة داخل قطاعات شركة نيوم المختلفة، والتعرف على مدى توافر القواعد والأنظمة المشجعة على الإبداع.

- **الهدف الثاني:** قياس وتحديد مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده المتعددة (التقني، التشغيلي، والإداري) الممارس فعلياً في بيئة العمل اليومية داخل نيوم.
- **الهدف الثالث:** اختبار وتحليل العلاقة الأثرية والسببية وطبيعة ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية (التمكين، التسامح مع المخاطرة، الاتصال المفتوح، ونظم الحوافز) بمستويات الابتكار المؤسسي.
- **الهدف الرابع:** تحديد البُعد الثقافي الأكثر حساسية وتأثيراً في رفع الكفاءة الابتكارية لنيوم، لمساعدة صناع القرار على توجيه الموارد نحو الأبعاد الأكثر فاعلية.
- **الهدف الخامس:** الكشف عما إذا كانت هناك فروق جوهرية في إدراك العينة للأبعاد الثقافية والابتكارية تعزى للتباين في خصائصهم الديموغرافية أو قطاعات أعمالهم في نيوم (مثل: ذا لاين، أوكساجون، تروجينا، سندالة).
- **الهدف السادس:** صياغة إطار تنفيذي وتوصيات تطبيقية موجهة للقيادة التنفيذية في شركة نيوم ولإدارات المشاريع الكبرى للمساهمة في بناء بيئة عمل جاذبة للكفاءات ومحفزة للابتكار المستدام بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

6 - فرضيات الدراسة :

اعتماداً على الأطر النظرية وأدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، تم بناء وصياغة الفرضيات الصفرية (\\$Null\$)
(Hypotheses\$) التالية لإخضاعها للاختبار الإحصائي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (\$H_0\$)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (التمكين الإداري، التسامح مع المخاطرة والتجريب، الاتصال المفتوح والتعاون العابر للقطاعات، ونظم الحوافز والمكافآت الابتكارية) على تعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيويم".

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية تفصيلية:

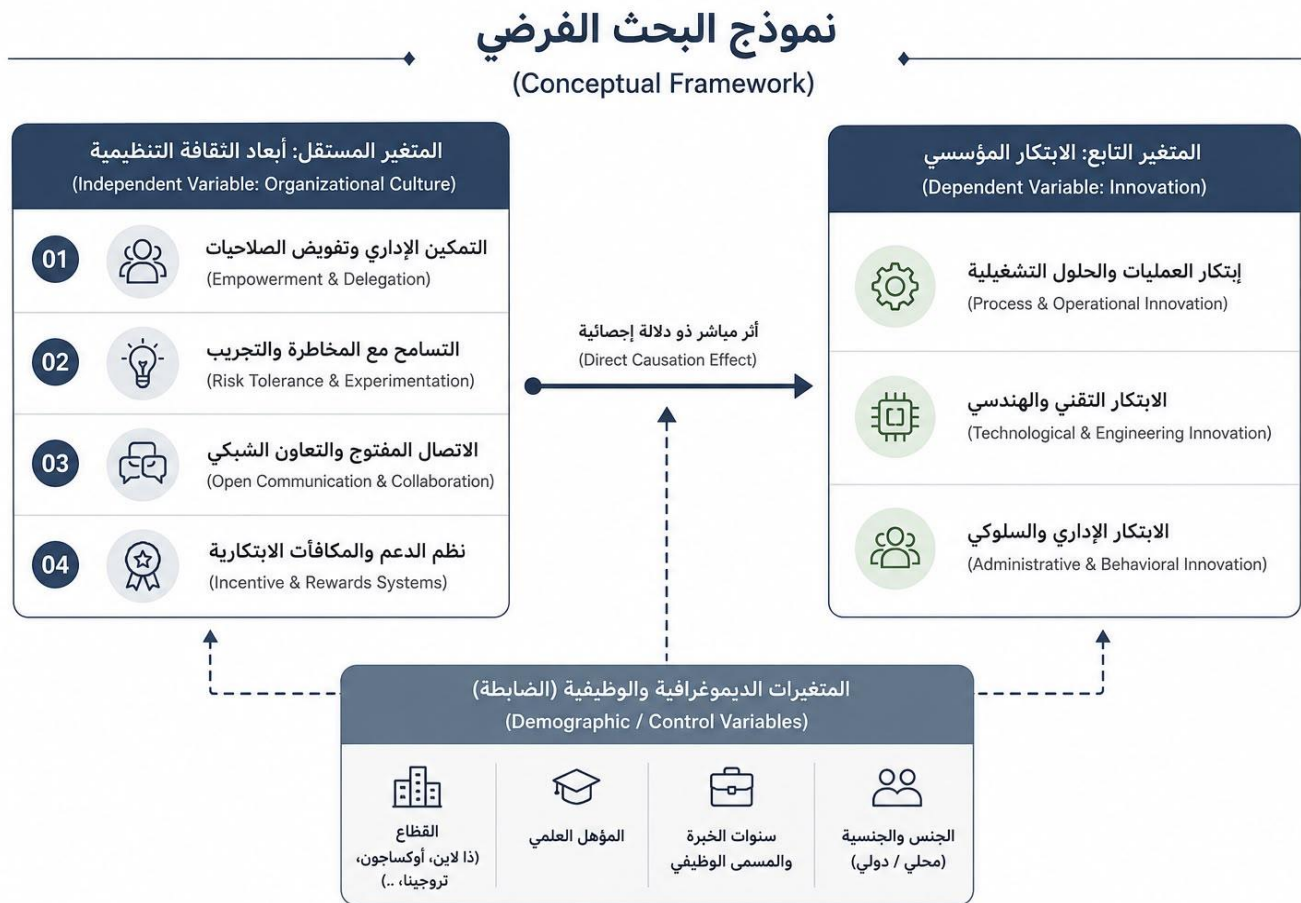
- **الفرضية الفرعية الأولى: (\$H_{01.1}\$)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \le 0.05\$) (لُبُعد) (التمكين الإداري (على الابتكار المؤسسي في شركة نيوم.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (\$H_{01.2}\$)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \le 0.05\$) (لُبُعد) (التسامح مع المخاطرة والتجريب (على الابتكار المؤسسي في شركة نيوم.
- **الفرضية الفرعية الثالثة: (\$H_{01.3}\$)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \le 0.05\$) (لُبُعد) (الاتصال المفتوح والتعاون العابر للقطاعات (على الابتكار المؤسسي في شركة نيوم.
- **الفرضية الفرعية الرابعة: (\$H_{01.4}\$)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \le 0.05\$) (لُبُعد) (نظم الحوافز والمكافآت الابتكارية (على الابتكار المؤسسي في شركة نيوم.

الفرضية الرئيسية الثانية: (\$ 02\$)

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أفراد عينة الدراسة لأثر الثقافة التنظيمية على الابتكار في شركة نيوم تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (القطاع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)".

7 - رسم نموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي والتصورى للدراسة ليعبر بوضوح عن المتغير المستقل بأبعاده الأربعة، ومتغير الدراسة التابع بأبعاده الثلاثة، إلى جانب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الضابطة:



8- منهجية الدراسة :

أ. منهج البحث: (Research Approach)

سيتم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)** ، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الإدارية والسلوكية؛ حيث يهدف إلى وصف الواقع التنظيمي لشركة نيوم بدقة، ثم رصد وتجميع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى دلالات ومعاني تختبر صحة الفرضيات وتحدد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار.

ب. مجتمع وعينة الدراسة: (Population & Sampling)

- **مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين، والمهندسين، ورؤساء الأقسام، والإداريين، والقيادات التنفيذية العاملة في مختلف قطاعات شركة نيوم.
- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار **عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample)** تتناسب مع التوزيع العددي والقطاعي في الشركة، لضمان تمثيل كافة القطاعات (ذا لاین، أوكساجون، تروجينا، ... إلخ). وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلات الكسر الإحصائي (مثل معادلة ستيفن ثومبسون (\$Steven\ Thompson\$) لضمان درجة ثقة (\$95\%\$) ومعدل خطأ لا يتجاوز (\$5\%\$).

ج. أداة الدراسة: (Research Instrument)

ستكون الاستبانة الإلكترونية المغلقة (**Structured Electronic Questionnaire**) هي أداة البحث الأساسية لجمع البيانات الأولية، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنسية، القطاع، الخبرة، المؤهل، المستوى الوظيفي).
 2. **الجزء الثاني:** قياس أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) عبر أربعة محاور تفصيلية.
 3. **الجزء الثالث:** قياس أبعاد المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) عبر ثلاثة محاور.
- وسيتم تقييم فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (**5 Point Likert Scale**- الذي يدرج من 1 = غير موافق بشدة، إلى 5 = موافق بشدة).

د. أساليب المعالجة والتحليل الإحصائي: (Statistical Analysis Methods)

- سيتم معالجة البيانات بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**\$SPSS\$**) ، وذلك عبر الأساليب التالية:
1. **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقييم إجابات العينة.
 2. **اختبارات الصدق والثبات:** حساب معامل التماسك الداخلي كرونباخ ألفا (**\$Cronbach's\ Alpha\$**) للتأكد من ثبات الاستبانة.
 3. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (\$Multiple\ Linear\ Regression\$)** لاختبار الفرضية الرئيسية واختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4. اختبار الانحدار البسيط (\$Simple Regression\$): اختبار الفرضيات الفرعية الأربع.
5. اختبار (\$T-Test\$) واختبار تحليل التباين الأحادي (\$ANOVA\$): للكشف عن وجود فروق معنوية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

9- (الدراسة الميدانية) :

- **الجهة المستهدفة:** شركة نيوم – (NEOM Company) منطقة تبوك، المملكة العربية السعودية.
 - **التعريف الميداني بجهة التطبيق:** تُعد شركة نيوم بيئة تطبيقية وفريدة بكل المعايير، حيث تُمثل أنموذجاً تشغيلياً مستقبلياً لما يُعرف بـ "المنظمات الإدراكية العملاقة" (Mega Cognitive Organizations) "تضم الشركة تحت مظلتها مشروعات استراتيجية عالمية ومستقلة تشغيلياً مثل:
1. **ذا لاين: (THE LINE)** مدينة الإدراك الذكية التي تعيد تعريف مفهوم العيش الحضري العمودي خالي الانبعاثات.
 2. **أوكساجون: (OXAGON)** المجمع الصناعي المتقدم والقائم على التقنيات النظيفة والابتكار التكنولوجي.
 3. **تروجينا: (TROJENA)** الوجهة العالمية للسياحة الجبلية والمستدامة.
 4. **سندالة: (SINDALAH)** الوجهة البحرية الفاخرة المعتمدة على تقنيات إدارة البيئة البحرية.
- **مبررات اختيار شركة نيوم كبيئة ميدانية للدراسة:**
 - **التنوع الثقافي والاستثنائي:** تجمع الشركة أكثر من 100 جنسية من خلفيات ثقافية وهندسية وإدارية متعددة، مما يقدم مختبراً حياً لدراسة كيفية بناء "ثقافة موحدة".
 - **بيئة ضغط تشغيلي وزمني حاد:** تعمل القطاعات تحت جدول زمن تنفيذ استراتيجي صارم، مما يخلق بيئة تنافسية تختبر توازن المنظمة بين ضغط الانضباط والتسليم وبين المرونة المطلوبة للابتكار.
 - **الدمج بين التكنولوجيا والإنسان:** نيوم تعتمد بالكامل على البنية التحتية الذكية الرقمية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، مما يجعل دراسة الثقافة التنظيمية فيها إضافة علمية غير مسبقة للبيئات الرقمية المدمجة.

10- مخطط المشروع المقترح :

تم تنظيم الهيكل المخطط للمشروع النهائي ليقع في أربعة فصول متكاملة ومتراصة منهجياً:



2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

المقدمة :

يمثل الإطار النظري والدراسات السابقة البناء المعرفي والمرجعية الأكاديمية الصلبة التي يستند إليها هذا البحث لتشخيص وفهم طبيعة العلاقة الأثرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيوم. وفي ظل التحولات الهيكلية المتسارعة التي تشهدها قطاعات الأعمال العالمية في القرن الحادي والعشرين، وتساعد أهمية الاقتصاد القائم على المعرفة والذكاء الاصطناعي، أضحت الابتكار ضرورة حتمية لاستدامة التنافسية وبناء النماذج التنموية غير التقليدية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها الاستثنائية من تطبيقها الميداني على شركة نيوم، باعتبارها واحدة من أكبر المبادرات الاستراتيجية المنبثقة عن "رؤية المملكة 2030"، والتي تُصنف كـ "منظمة إدراكية عملاقة (Mega Cognitive Organization)" تسعى لإعادة تعريف أساليب العيش والعمل المستدام عبر قطاعاتها الحيوية (ذا لاين، أوكساجون، تروجينا، وسندال). إن تحقيق هذه التطلعات لا يتوقف على توفير التمويل أو البنية التكنولوجية المتقدمة فحسب، بل يعتمد بالدرجة الأولى على وجود بيئة تنظيمية وقيم سلوكية حاضنة ومحفزة للعمل الإبداعي .

وبناءً على ذلك، تم إعداد هذا الفصل ليقدّم تأصيلاً نظرياً متعمقاً يتدرج منطقياً من المفاهيم والنظريات إلى العلاقة الأثرية؛ حيث يتناول المبحث الأول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) من حيث المفهوم، التطور التاريخي التفصيلي، الأبعاد الأربعة المعتمدة (التمكين الإداري، التسامح مع المخاطرة والتجريب، الاتصال المفتوح والتعاون الشبكي، ونظم الدعم والمكافآت)، والنظريات المفسرة له. ويركز المبحث الثاني على المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) من حيث التعريف، التطور، الأبعاد الثلاثة (ابتكار العمليات والحلول التشغيلية، الابتكار التقني والهندسي، والابتكار الإداري والسلوكي)، والنظريات المؤطرة له. بينما يحلّل المبحث الثالث طبيعة العلاقة والتفاعل الأثري بين المتغيرين في ضوء النظريات الإدارية والسلوكية المعاصرة.

2.1 المتغير المستقل

2.1.1 التعريف :

تُعرف الثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها المزيج المركب من القيم، الافتراضات الضمنية، المعتقدات، المعايير السلوكية، والتوقعات المشتركة التي يتشاطر بها أفراد المنظمة وتوجه أسلوب تفكيرهم وطريقة اتخاذهم للقرارات واستجاباتهم للتغيرات البيئية. (Schein, 2017) وتعمل الثقافة التنظيمية بمثابة "الشفرة الجينية" أو "البوصلة الضامنة" التي تصوغ الهوية المؤسسية وتوفر إطاراً مرجعياً لتفسير الأحداث والأنشطة اليومية داخل بيئة العمل (Cameron & Quinn, 2011).

2.1.2 التطور:

مر مفهوم الثقافة التنظيمية بتطور فكري متدرج عبر عدة مراحل تاريخية ونظرية:

• المرحلة الكلاسيكية والتجاهل الهيكلي (أواخر القرن 19 - ثلاثينيات القرن 20):

ركزت النظريات الكلاسيكية في الإدارة (مثل حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر) على الجوانب المادية، الرسمية، والهيكل التنظيمية الجافة. تم التعامل مع العاملين كأجزاء في آلة، واعتُبر الانضباط والأوامر الصارمة هما المحرك الأساسي للأداء، مع تجاهل تام للقيم والمعتقدات والجانب الإنساني.

• مرحلة اكتشاف الجانب الإنساني والتنظيم غير الرسمي (ثلاثينيات - خمسينيات القرن 20):

ظهرت النواة الأولى للثقافة التنظيمية مع دراسات "هوثورن" الشهيرة بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) كشفت هذه الدراسات أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالحوافز المادية أو البيئة الفيزيائية، بل تعتمد بشكل كبير على الروح المعنوية، العلاقات الاجتماعية، والمعايير غير الرسمية التي يتفق عليها أفراد المجموعة داخل بيئة العمل.

• مرحلة التبلور والاستقلال المفهومي (ثمانينيات القرن 20):

شهدت هذه المرحلة الانطلاقة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية كمجال مستقل في الإدارة؛ حيث أسهمت كتابات ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982) وكتاب "بحثاً عن التميز" لبيترز وواكرمان (Peters & Waterman, 1982) في إثبات أن المنظمات الأكثر نجاحاً في العالم هي تلك التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وقائماً واضحاً من القيم المشتركة. وفي هذه الفترة صيغ نموذج إدجار شاين (Schein) الذي وضع الإطار الأكاديمي الشامل للثقافة.

• المرحلة المعاصرة وثقافة المنظمات الذكية والإدراكية (القرن 21):

مع تصاعد العولمة والتحول الرقمي وظهور الشركات العابرة للقارات والمشاريع المبتكرة مثل "شركة نيووم"، تحول مفهوم الثقافة التنظيمية من مجرد قيم داخلية ثابتة إلى أصل استراتيجي ديناميكي (Dynamic Asset). أصبحت الثقافة تُدرس من حيث قدرتها على إدارة التنوع الثقافي الهائل، دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحفيز التعلم المستمر والابتكار السريع في بيئات تشغيلية معقدة.

2.1.3 أبعاد :

استناداً إلى نموذج "دينيسون" للفاعلية التنظيمية (Denison et al., 2014) ونموذج "شايين" (Schein, 2017)، اعتمد البحث أربعة أبعاد جوهرية تم توسيع شروحيها لتناسب البيئة التطبيقية لنيووم:

- **1. التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات :** يشير التمكين الإداري إلى عملية إعادة توزيع السلطة والمسؤولية، بحيث يُمنح الموظفون في كافة المستويات التنفيذية الاستقلالية التشغيلية الكافية لاتخاذ القرارات الميدانية دون معوقات بيروقراطية. يتعدى التمكين مجرد تفويض المهام إلى بناء الثقة المؤسسية في قدرات الأفراد ومعارفهم، مما يمنحهم مرونة عالية لحل المشكلات التشغيلية بابتكار فور ظهورها، ويعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة .
- **2. التسامح مع المخاطرة والتجريب :** يعبر هذا البُعد عن طبيعة المناخ النفسي والمؤسسي الذي توفره المنظمة للتعامل مع المبادرات غير التقليدية. ويتطلب التسامح مع المخاطرة وجود سياسات مرنة تتقبل احتمالية الفشل التشغيلي في المبادرات التجريبية الجديدة، وتتعامل مع النتائج غير المتوقعة باعتبارها دروساً مستفادة وفرصاً للتعلم التطويري وليس مسوغاً لفرض العقوبات أو توجيه اللوم. إن هذا البُعد يوفر البيئة الآمنة التي تُزيل الخوف من تجربة الحلول المبتكرة .
- **3. الاتصال المفتوح والتعاون الشبكي :** يركز هذا البُعد على الشفافية وسهولة تدفق المعلومات والبيانات والمعارف في كافة الاتجاهات (أفقياً ورأسياً وعبراً للقطاعات). ويتطلب بناء شبكات اتصالات مرنة تحطم "الجدران التنظيمية (Silos)" بين الإدارات المتباينة. يتيح الاتصال المفتوح إمكانية تجميع العقول المتعددة التخصصات والجنسيات، مما يخلق منصة للتبادل المعرفي وصياغة حلول متكاملة تخدم المشاريع الكبرى .
- **4. نظم الدعم والمكافآت الابتكاري :** يتمثل هذا البُعد في الأطر والسياسات المؤسسية المصممة لتقدير وتشجيع الممارسات الإبداعية. يشمل ذلك الحوافز المادية المباشرة، المكافآت المعنوية، فرص الترقية الاستثنائية،

وتخصيص الموارد والميزانيات لدعم الأفكار التجريبية. إن وجود نظام حوافز واضح وملمس يوجه سلوك الأفراد نحو استثمار طاقاتهم الذهنية في توليد أفكار مبتكرة ذات قيمة مضافة للمؤسسة.

• 2.1.4 النظريات :

- نظرية إدجار شاين للمستويات الثقافية:
- تعد هذه النظرية الإطار الأعمق لتفكيك الثقافة التنظيمية، حيث يرى شاين (Schein, 2017) أن الثقافة تتكون من ثلاثة مستويات متداخلة:
 - المستوى الظاهري : السلوكيات المرئية، الهياكل التنظيمية، المظاهر العمرانية، والتقنيات المستخدمة.
 - المستوى القيم المتبناة : الاستراتيجيات، الأهداف، الأفكار، والفلسفات التي تعلن عنها الإدارة رسمياً (مثل شعارات الابتكار والاستدامة).
 - مستوى الافتراضات الضمنية : المعتقدات غير المرئية والإدراك العميق المستقر في وجدان العاملين والذي يوجه سلوكهم الميداني الواقعي دون تفكير واعٍ.
- نموذج القيم المتنافسة لكامرون وكوين:
- يميز هذا النموذج (Cameron & Quinn, 2011) بين أربعة أنماط للثقافة التنظيمية بناءً على محوري (المرونة مقابل الاستقرار) و(التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي):
 - الثقافة العائلية : تركز على التماسك الداخلي والمشاركة والتمكين.
 - الثقافة الإبداعية : تركز على المرونة والتركيز الخارجي، وتعد البيئة الأكثر تحفيزاً للمخاطرة والتجريب والابتكار.
 - ثقافة السوق : تركز على المنافسة وتحقيق النتائج والأرقام.
 - الثقافة البيروقراطية : تركز على الاستقرار، القواعد الصارمة، والانضباط التشغيلي.
- نظرية دينيسون للفاعلية التنظيمية
- يربط دينيسون (Denison et al., 2014) بين أبعاد الثقافة والأداء المؤسسي من خلال أربعة محاور أساسية : (المشاركة) Involvement ، الاتساق Consistency ، التكيف Adaptability ، والرسالة (Mission). ويفترض النموذج أن المنظمات المبتكرة هي التي تحقق توازناً ديناميكياً بين القدرة على التكيف الخارجي وإشراك الموظفين وتمكينهم داخلياً.

2.2 المتغير التابع :

2.2.1 التعريف :

يُعرف الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation) بأنه التطبيق الفعلي والمستمر لأفكار، أو منتجات، أو عمليات تشغيلية، أو أساليب تنظيمية جديدة أو محدثة جوهرياً، بهدف تحقيق قيمة مضافة، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة. (Tidd & Bessant, 2020) ويتميز الابتكار عن الإبداع بكونه يتعدى توليد الفكرة إلى تحويلها لمخرجات وممارسات ملموسة

2.2.2 التطور :

شهد مفهوم الابتكار تحولاً جذرياً في الأدبيات الإدارية والاقتصادية عبر العقود الأخيرة:

• مرحلة الابتكار كعنصر اقتصادي شومبيتر (30s 50 - القرن 20):

يعود الفضل في تأصيل الابتكار للاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter, 1934) الذي عرّف الابتكار بـ "التدمير الخلاق". (Creative Destruction) "اعتبر شومبيتر أن الابتكار هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي من خلال إدخال سلع جديدة، أساليب إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، أو إعادة هيكلة الصناعات.

• مرحلة النموذج الخطي للابتكار (60s 70 - القرن 20):

ساد الاعتقاد بأن الابتكار عملية تسلسلية خطية تبدأ من الأبحاث الأساسية والتطوير (R&D) في المختبرات، ثم تنتقل إلى التصنيع، وتنتهي بالتسويق. كان التركيز منصّباً بشكل شبه كامل على الابتكار التكنولوجي والمنتجات المادية.

• مرحلة النظم والتفاعل الشبكي (80s 90 - القرن 20):

أدركت المنظمات أن الابتكار ليس خطياً، بل عملية تفاعلية معقدة تتطلب التغذية الراجعة المستمرة بين المبيعات، التصميم، والعملاء. ظهر مفهوم "نظم الابتكار" (Innovation Systems) والتركيز على الابتكار في العمليات والخدمات والأساليب الإدارية.

• مرحلة الابتكار المفتوح والحلول الذكية المستدامة (منذ 2000 حتى الآن):

طرح هنري تشيسبورغ (Chesbrough, 2003) مفهوم "الابتكار المفتوح" (Open Innovation)، مستنداً إلى أن الأفكار الرائدة لا تأتي فقط من داخل المنظمة، بل عبر الشراكات والمنصات التشاركية. وفي البيئات المعاصرة والمشاريع العملاقة كـ "نيوم"، أصبح الابتكار يُقاس بقدرة المنظمة على دمج الذكاء الاصطناعي، الحلول المستدامة، والابتكار الهيكلي والتنفيذي السريع.

2.2.3 أبعاد :

تعتمد الدراسة ثلاثة أبعاد متوافقة مع طبيعة مشاريع شركة نيوم:

- **1. ابتكار العمليات والحلول التشغيلية :** يتضمن أدوات وطرق جديدة في تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع الميدانية. يشمل ذلك إعادة هندسة الإجراءات التشغيلية، اختصار الخطوات الروتينية، وتقليل التكاليف وزمن التنفيذ الميداني دون الإخلال بالجودة، مما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية في قطاعات العمل المختلفة .
- **2. الابتكار التقني والهندسي :** يشير إلى قدرة المنظمة على تبني وتوظيف التقنيات المتقدمة، البرمجيات الذكية، خوارزميات الذكاء الاصطناعي، النظم الرقمية الفائقة، والحلول الهندسية المستدامة وغير التقليدية في مراحل التصميم والتنفيذ الميداني للمشاريع العملاقة (مثل حلول الطاقة المتجددة، والبناء المبتكر في ذا لاين وأوكساجون) .
- **3. الابتكار الإداري والسلوكي :** يتعلق باستحداث أساليب وهياكل تنظيمية جديدة، ونماذج قيادية مرنة، وسياسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية والفرق متعددة الجنسيات والتخصصات. يهدف هذا البعد إلى تحسين بيئة العمل الداخلي وتسهيل اتخاذ القرارات والتكيف السريع مع التحولات البيئية والميدانية

2.2.4 النظريات :

• 1.نظرية انتشار الابتكارات لإيفريت روجرز:

توضح نظرية (Rogers, 2003) كيفية تبني الأفكار والممارسات والتقنيات الجديدة وانتشارها داخل المنظمات والمجتمعات. وتحدد النظرية خمس خصائص أساسية تؤثر على معدل تبني الابتكار): الميزة النسبيةRelative Advantage ، التوافقCompatibility ، التعقيدComplexity ، إمكانية التجريبTrialability ، وإمكانية الملاحظة(Observability).

• 2.النظرية القائمة على الموارد:

تراها أدبيات الإدارة الاستراتيجية (Barney, 1991) كإطار يفسر التمايز المؤسسي؛ حيث تعتبر الابتكار قدرة تنظيمية فريدة تنبع من امتلاك واستغلال موارد داخلية (معرفية، بشرية، وثقافية) تنسم بكونها ثقيلة، نادرة، غير قابلة للتكرار أو التقاليد بسهولة.(VRIO Framework)

• 3.نظرية القدرات الديناميكية لتيس وآخرين:

تؤكد هذه النظرية (Teece et al., 1997) أن النجاح المؤسسي في البيئات شديدة التغير لا يعتمد فقط على الموارد الثابتة، بل على "القدرات الديناميكية" للمنظمة والمتمثلة في: قدرتها على استشعار الفرص والتهديدات(Sensing) ، اقتناص الفرص الابتكارية(Seizing) ، وإعادة تشكيل البناء الهيكلي والتنظيمي باستمرار.(Transforming)

2.3المبحث الثالث: العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي

تؤكد الأدبيات والنظريات الإدارية والسلوكية أن الثقافة التنظيمية تشكل "البيئة الحاضنة (Incubation Environment) والمحدد الأساسي لقدرة المنظمة على الابتكار. (Büschgens et al., 2013) فالثقافة ليست مجرد خلفية تنظيمية، بل هي المحرك الذي إما أن يُحرر الطاقات الإبداعية أو يكبحه

العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

2.3.1 التأصيل النظري للعلاقة السببية والتفاعلية بين المتغيرين:

تُجمع الأدبيات الإدارية والنظريات السلوكية المعاصرة على أن الثقافة التنظيمية تشكل "البيئة الحاضنة" (Incubation Environment) والمحدد الأساسي لقدرة المنظمة على توليد الابتكار واستدامته (Büschgens et al., 2013). فالثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر محايد أو خلفية جامدة، بل تتسم بعلاقة سببية وتفاعلية وثيقة مع الابتكار المؤسسي:

- **العلاقة السببية** : تُعنى بكون الثقافة التنظيمية هي المحرك والمسبب المباشر الذي يُنتج السلوك المبتكر؛ حيث توفر القيم والمعتقدات الموجهة الدافع النفسي والتشغيلي للأفراد والفرق للانخراط في أنشطة التطوير والابتكار.
- **العلاقة التفاعلية** : تُشير إلى وجود ديناميكية تبادلية وحلقة تغذية راجعة (Feedback Loop)؛ حيث إن النجاحات المتحققة من الابتكارات الميدانية تُعزز بدورها القيمة الثقافية الداعمة وتعمق من إيمان الإدارة بأهمية الاستمرار في الممارسات المرنة وتحمل المخاطر.

2.3.2 مسارات الأثر التفصيلية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع :

يتجلى التفاعل الأثري بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة وأبعاد المتغير التابع عبر المسارات التفصيلية التالية:

- **1. أثر (ثقافة المخاطرة والتسامح مع الفشل) في الابتكار المؤسسي**: ترتبط عملية الابتكار بذاتها بدرجة عالية من عدم اليقين واحتمالية الفشل في التجارب الأولى؛ ومن ثم فإن هذا البُعد يُعد الشرط الحاكم للإبداع.

DOCX

- **الأمان النفسي** : عندما تتبنى الإدارة ثقافة تُعامل الفشل غير المقصود في المبادرات التجريبية باعتباره فرصة للتعلم وليس مسوغاً للعقاب، ينكسر حاجز الخوف لدى العاملين.

DOCX

- **تحفيز المبادرات الجريئة**: يُشجع هذا المناخ الكفاءات على تقديم مقترحات هندسية وتقنية غير مسبوقة وتجربة نظم عمل حديثة، مما يرفع من معدلات الابتكار التقني والعملياتي بفاعلية.

DOCX

- **2. أثر (ثقافة التعاون والانفتاح) في الابتكار المؤسسي**: تُمثل الشفافية وسهولة تدفق المعلومات والخبرات الشريان الحيوي الذي يغذي منظومة الابتكار.

DOCX

- **تحطيم الجدران التنظيمية :** يُتيح الانسياب الحر للمعرفة إمكانية التنسيق والتكامل بين القطاعات والتخصصات المتباينة داخل المشاريع الكبرى.

DOCX

- **الابتكار العابر للتخصصات:** يُسهل التشارك المعرفي والانفتاح على الأفكار الخارجية في خلق ابتكارات مدمجة تجمع بين الجوانب التقنية والتشغيلية والإدارية.

DOCX

- **3. أثر (ثقافة القيادة الداعمة) في الابتكار المؤسسي:** تُشكل القيادة الداعمة المحرك التنفيذي والملهم لممارسات الابتكار داخل بيئة العمل.
 - **توفير الموارد والدعم المعنوي:** تضمن القيادة الداعمة تخصيص الميزانيات وتوفير الأدوات والوقت اللازم للفرق لتجريب أفكارهم، إلى جانب منحهم الاستقلالية والتمكين الميداني.
 - **المكافأة والتقدير:** تُرسخ هذه الثقافة آليات واضحة للاعتراف بجهود المبتكرين وتكريمهم، مما يوجه بوصلة الجهود البشرية نحو التفكير الإبداعي والابتكار الإداري والعملياتي.
- **4. أثر (ثقافة التعلم المستمر) في الابتكار المؤسسي:** تُعد قدرة المنظمة على التطور المعرفي واستيعاب المهارات الحديثة الركيزة الأساسية لاستدامة الابتكار.
 - **بناء القدرات المعرفية:** تحفز ثقافة التعلم الأفراد على اكتساب أحدث المهارات التقنية والتنظيمية، ومواكبة التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي.
 - **توليد الأفكار المستدامة:** يُتيح التعلم التراكمي وتطوير الكفاءات تحسين طرق وأساليب تنفيذ الأعمال الميدانية باستمرار، مما ينعكس على ابتكار العمليات والحلول التشغيلية.

2.3.3 المخطط المفهومي للعلاقة الأثرية بين المتغيرات :

تأسيساً على ما سبق، يُوضح النموذج المفهومي للبحث طبيعة التأثير المباشر والأثر التفاعلي بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

- ثقافة المخاطرة والتسامح مع الفشل. ثقافة التعاون والانفتاح. ثقافة القيادة الداعمة. ثقافة التعلم المستمر
- علاقة سببية وتفاعلية للمتغير التابع: الابتكار المؤسسي
- ابتكار العمليات والحلول التشغيلية. الابتكار التقني والهندسي. الابتكار الإداري والسلوكي

2.3.4 صياغة فرضيات الدراسة :

بناءً على التأسيس النظري لمسارات العلاقة بين المتغيرات، تم بناء الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة المخاطرة والتسامح مع الفشل، ثقافة التعاون والانفتاح، ثقافة القيادة الداعمة، وثقافة التعلم المستمر) مجتمعة في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة نيوم.

DOCX

تنتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. **a1H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المخاطرة والتسامح مع الفشل في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده في شركة نيوم.

DOCX

2. **b1H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاون والانفتاح في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده في شركة نيوم.

DOCX

3. **c1H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القيادة الداعمة في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده في شركة نيوم.

DOCX

4. **d1H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم المستمر في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده في شركة نيوم.

DOCX

الخاتمة :

يتضح من خلال العرض المفصل للإطار النظري بأبعاده ونظرياته المتعددة أن **الثقافة التنظيمية** ليست مجرد مفاهيم إدارية مجردة، بل هي البيئة الحيوية الشاملة والمحدد الأساسي لمستوى **الابتكار المؤسسي** واستدامته. وقد أظهر التأصيل النظري وجود علاقة سببية وتفاعلية وثيقة، حيث تعمل أبعاد ثقافة المنظمة المتمثلة في **ثقافة المخاطرة والتسامح مع الفشل، ثقافة التعاون والانفتاح، ثقافة القيادة الداعمة، وثقافة التعلم المستمر** (كدعامات رئيسية لتحفيز مختلف أشكال الابتكار) **العمليات، التقني والهندسي، والإداري بالسلوكي**.

ونكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة عند إسقاطها على بيئة أعمال استثنائية وعلاقة مثل **شركة نيوم**، والتي تتطلب مرونة تنظيمية وثقافية فائقة للتعامل مع بيئة العمل المتسارعة والمشاريع النوعية العابرة للقطاعات.

وبناءً على هذه المرجعية النظرية والفرضيات المصاغة، سينتقل البحث في **الفصل الثالث (الدراسة الميدانية والمنهجية)** إلى اختبار هذه العلاقات ميدانياً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وذلك لقياس الأثر المباشر لثقافة المنظمة على تعزيز الابتكار المؤسسي والوصول إلى نتائج وتوصيات دقيقة تعزز من تحقيق أهداف البحث

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة:

يُمثل هذا الفصل المنهجي الركيزة الإجرائية والتطبيقية الجوهرية التي تستند إليها الباحثة لتجسيد الأطر النظرية والمفاهيمية – التي تم استعراضها باستفاضة وتحليلها في الفصل الثاني – وتحويلها من نطاق الطرح النظري والأدبيات إلى واقع ميداني وملمس قابل للقياس والتحليل الإحصائي الدقيق. فبينما يُعنى الإطار النظري بالبناء المفاهيمي وتتبع الدراسات السابقة وتأسيس العلاقات بين المتغيرات، يختص هذا الفصل بتحديد المسار المنهجي والعمل الذي يربط التساؤلات والفرضيات بالواقع الميداني، مُوضحاً الخطوات العلمية المتبعة للتحقق من صحة الفرضيات واختبار مدى الأثر والتأثير بين **الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل** بأبعادها المختلفة، ودورها المحوري في **تعزيز الابتكار المؤسسي كمتغير تابع** لدى الموظفين والكوادر الإدارية والتنفيذية في شركة نيوم.

وتكتسب المنهجية البحثية في هذه الدراسة أهمية استثنائية ونوعية نظراً لطبيعة بيئة العمل الفريدة والمتقدمة التي تتميز بها شركة نيوم؛ باعتبارها مشروعاً تنموياً استراتيجياً يعتمد أساسه على الابتكار، والتقنيات الحديثة، وأنماط التفكير غير التقليدية. هذه البيئة الديناميكية فرضت على الباحثة اختيار منهجية علمية تتسم بالدقة والشفافية العالية في تصميم الأداة وجمع البيانات وتحليلها، لضمان الحصول على نتائج موضوعية تعكس واقع البيئة التنظيمية بدقة، وتسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

ولضمان الالتزام بأعلى معايير الرصانة العلمية والجاهزية الأكاديمية وفق الضوابط واللوائح المعتمدة في **جامعة ميدأوشن**، يستعرض هذا الفصل تفصيلاً التعاريف الإجرائية والدقيقة لمتغيرات الدراسة الأساسية وأبعادها الفرعية، متبوعاً بالتصميم المنهجي الشامل القائم على نموذج "بصلة البحث (Research Onion)" "بواقع طبقاته الست المتدرجة من الفلسفة البحثية والمنهج وصولاً إلى الاستراتيجيات والأفق الزمني.

كما يتناول الفصل بالتفصيل آلية تحديد مجتمع البحث المستهدف، والأسلوب المتبع في اختيار وحساب حجم العينة لضمان تمثيلها الإحصائي المناسب، إلى جانب توصيف أداة الدراسة (الاستبيان) ومصادر البيانات الأولية والثانوية المعتمدة. ويختتم الفصل بعرض الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات الأداة، والأساليب والمعالجات الإحصائية المزمع استخدامها عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج ودلالات علمية موثوقة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد مرحلة صياغة التعريفات الإجرائية خطوة منهجية وفلسفية جوهرية في البحث العلمي؛ حيث تعمل على تحويل المفاهيم والنظريات المجردة الواردة في الإطار النظر إلى مؤشرات إجرائية ومظاهر سلوكية قابلة للملاحظة والقياس الميداني المباشر داخل البيئة التنظيمية. ولضمان تحري أعلى درجات الدقة والموضوعية في دراسة الواقع العملي لشركة نيوم، حرصت الباحثة على التأصيل الإجرائي والدقيق لكل متغير من متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) وأبعادهما الفرعية، وتحديد كيفية قياسها إحصائياً بناءً على الدرجات الكلية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة (الاستبيان) المُصممة وفق مقياس ليكرت.

أولاً: المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "المنظومة الشاملة والمتكاملة من القيم الموحدة، المعتقدات الجوهرية الضمنية، التوقعات المشتركة، والأعراف والسلوكيات التنظيمية الممارسة فعلياً بين مختلف الكوادر البشرية، الإداريين، والمهندسين في شركة نيوم؛ والتي تشكل الهوية المؤسسية للشركة وتوجه أساليب تفكيرهم، وتضبط نمط تفاعلاتهم اليومية واستجاباتهم للتغيرات ومتطلبات التطوير."

وتُقاس الثقافة التنظيمية إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث من خلال تقديره لمستوى موافقته على الفقرات المخصصة للأبعاد الأربعة التالية في الاستبيان:

1. بُعد الاتساق:

- التعريف الإجرائي: مدى التزام وحرص الموظفين في كافة قطاعات شركة نيوم بالقيم الجوهرية، السياسات المعتمدة، الضوابط التشغيلية، والإجراءات الرسمية المحددة للعمل؛ بما يضمن إيجاد مناخ تنظيم متناغم، وتكامل سلوكي، وهوية مؤسسية موحدة تُقلل من النزاعات الداخلية وتحافظ على الاستقرار التشغيلي للمشاريع.

2. بُعد التعاون :

- التعريف الإجرائي: مستوى التكاتف الشامل، التنسيق المستمر، والعمل الجماعي الفعّال والسلس بين الموظفين وفرق العمل عبر مختلف الإدارات والقطاعات في شركة نيوم، وما يتضمنه ذلك من تبادل شفاف للمعارف والخبرات، وإلغاء الحواجز التنظيمية لتجاوز العقبات الميدانية وتحقيق الأهداف العامة للشركة.

3. بُعد التكيف:

- التعريف الإجرائي: درجة القدرة والمرونة التي تتمتع بها المنظمة وعاملوها في الاستجابة السريعة والإيجابية للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الخارجية والتطورات التكنولوجية الحديثة، وقبول الأساليب والحلول غير التقليدية وإعادة تشكيل الممارسات الإدارية والميدانية بما يتناسب مع المستجدات.

4. بُعد الرؤية:

- التعريف الإجرائي: مدى وضوح، استيعاب، وإدراك الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للأهداف الاستراتيجية والتطلعات المستقبلية والرسالة الشاملة لشركة نيوم، وتوجيه قراراتهم وسلوكياتهم الوظيفية اليومية نحو تحقيق هذه التطلعات طويلة المدى.

ثانياً: المتغير التابع: الابتكار المؤسسي :

يُعرّف الابتكار المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "القدرة التنظيمية والتطبيقية الشاملة لشركة نيوم وعاملها على توليد، تبني، واحتضان الأفكار الخلاقة، والحلول غير التقليدية، وتطوير أساليب عمل وممارسات إدارية أو منتجات وخدمات حديثة تتجاوز النمط التقليدي، وبما يحقق قيمة مضافة ملموسة ويرفع من الكفاءة التنافسية والتشغيلية للمشاريع العملاقة التابعة للشركة."

ويُقاس الابتكار المؤسسي إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على الفقرات المخصصة للأبعاد الأربعة التالية في أداة الدراسة:

1. بُعد الدعم الإداري:

- التعريف الإجرائي: مدى الحرص والتشجيع المباشر والرعاية الفعّالة التي يقدمها القادة والمديرون في شركة نيوم للمبادرات والأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين، وتهيئة بيئة مشجعة تُقدر التجديد وترحب بالطرح الابتكاري.

2. بُعد الموارد:

- التعريف الإجرائي: حجم ومدى كفاية الإمكانيات المادية، الميزانيات المالية، البنية التكنولوجية المتقدمة، والوقت المخصص المتاح للموظفين داخل شركة نيوم لغرض إجراء البحوث، تطوير الأفكار الإبداعية، واختبار الحلول الابتكارية قبل تطبيقها ميدانياً.

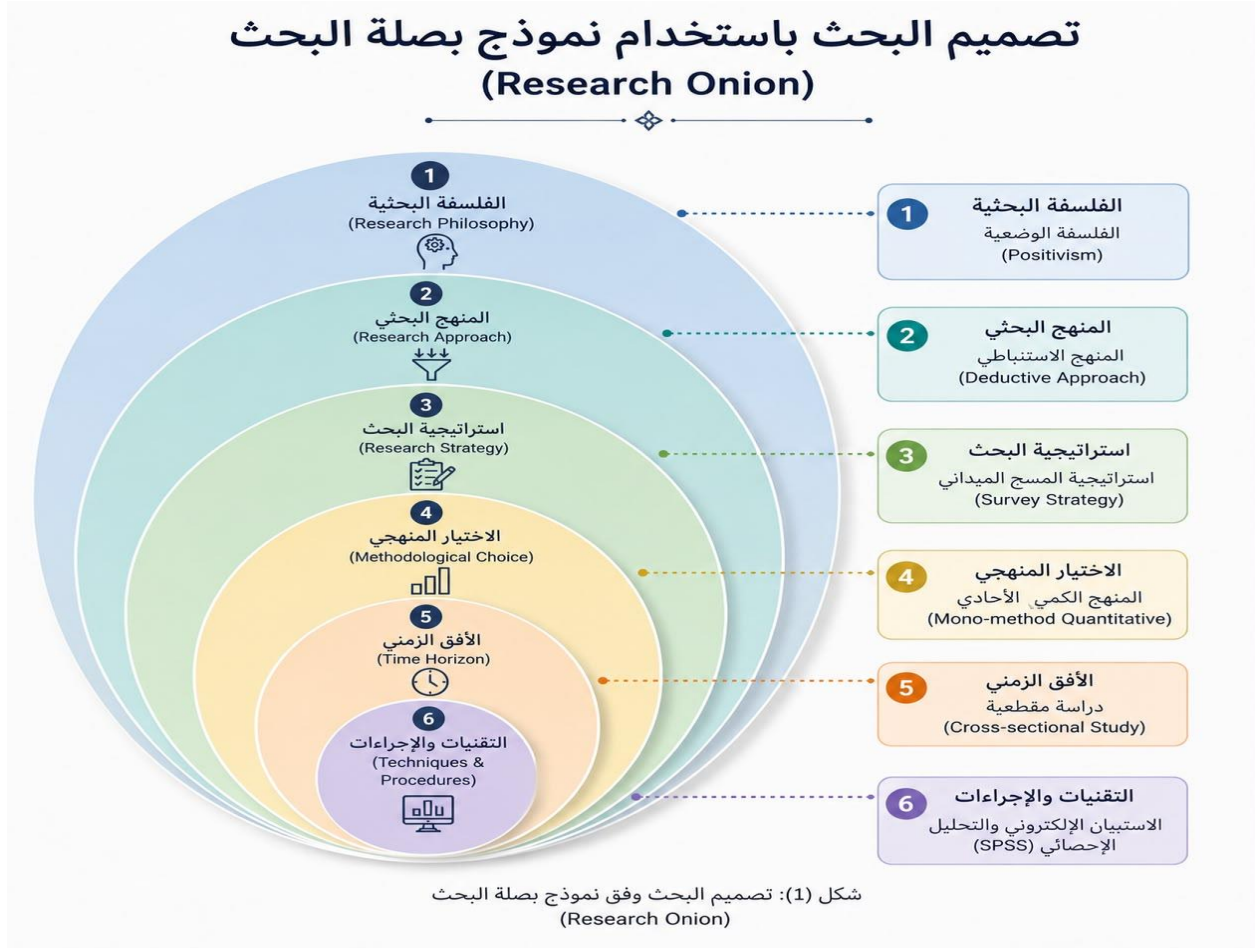
3. بُعد الحرية والتفويض:

- التعريف الإجرائي: مساحة الاستقلالية والمرونة التشغيلية والصلاحيات الممنوحة للموظفين وفرق العمل داخل نيوم فاتخاذ القرارات الميدانية، التجريب، وممارسة قدر من التحرر من القيود البيروقراطية الروتينية أثناء تنفيذ المهام.

4. بُعد تحمل المخاطر:

- التعريف الإجرائي: مدى توفر ثقافة تنظيمية مرنة وشجاعة تتقبل المخاطرة المحسوبة والتجريب الإيجابي، وتتعامل مع الأخطاء أو الفشل غير المقصود الناتج عن المبادرات المبتكرة باعتباره فرصة تنظيمية ثرية للتعلم والتحسين المستمر بدلاً من فرض العقوبات.

3.3 تصميم البحث



اعتمدت الباحثة في تحديد الإطار المنهجي للدراسة على نموذج بصلة البحث

للعلماء (Saunders et al., 2019) ، والذي يُوفر إطاراً منهجياً متدرجاً عبر ست طبقات رئيسية كما يلي:

□

الفلسفة البحثية:

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية

، التي تفترض أن الظواهر الإدارية والسلوكية حقيقة موضوعية يمكن قياسها وملاحظتها بالبيانات الكمية حيادياً ودون تدخل ذاتي

.

□ المنهج البحثي:

تم استخدام المنهج الاستنباطي ، حيث تبدأ الدراسة من النظرية والأدبيات السابقة وصياغة الفرضيات، ثم الانتقال للميدان لاختبارها وتأكيدها إحصائياً.

□ استراتيجية البحث:

تعتمد على استراتيجية المسح الميداني بالاستبيان، لجمع أكبر قدر من البيانات الرقمية من الكوادر البشرية في شركة نيوم بطريقة منظمة.

□ الخيار المنهجي:

تتبع المنهج الكمي الأحادي ، بالاعتماد الحصري على الأرقام والإحصاء لقياس درجة الأثر والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

□ الأفق الزمني:

تُعد دراسة مقطعية ، حيث تُجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة خلال فترة زمنية واحدة محددة.

□ التقنيات والإجراءات:

تتضمن جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني، ثم تفريغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)

3.4 مجتمع البحث والعينة وطرق أخذ العينات :

يُشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة الممثلة خطوة أساسية لضمان تعميم النتائج والوصول إلى دلالات إحصائية موضوعية تعكس واقع البيئة التنظيمية في شركة نيوم.

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الكوادر البشرية والعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية/الإشرافية) والمهنية (المهندسين، الموظفين الإداريين، والأخصائيين) الموظفين محلياً وميدانياً في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.

- **طبيعة المجتمع:** يُعد مجتمع الدراسة مجتمعاً كبيراً ومفتوحاً (أو محدداً افتراضياً بتقديرات مؤسسية)، وتكمن أهميته في تنوع خلفيات وتخصصات العاملين فيه، مما يثري نتائج الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار.

ثانياً: عينة البحث وحجمها

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة مسحه بالكامل لمحددات الوقت والجهد، تم سحب عينة ممثلة من العاملين بشركة نيوم لتطبيق أداة الدراسة عليها.

- **حجم العينة المستهدف:** تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون / (Stephen Thompson) أو معادلة ياماني (Yamane, 1967) عند مستوى ثقة (95%) ومعدل خطأ مسموح به. (\$\pm 5\%\$)
- **تطبيق المعادلة الإحصائية:**

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad \text{معادلة ياماني:}$$

- عند اعتبار مجتمع افتراضي كبير (مثلاً \$N = 1000\$ موظف) ونسبة خطأ \$e = 0.05\$، فإن حجم العينة الأدنى المطلوب إحصائياً هو (286 موظفاً)

- وفي حال كان المجتمع غير محدد بالضبط (Large/Infinite Population) ، فإن الحجم المعياري المقبول علمياً يعادل (384 مفردة) لضمان التمثيل الإحصائي العالي.

ثالثاً: طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)

اعتمدت الباحثة على طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) المدمجة بالأسلوب الإلكتروني، وذلك للأسباب المنهجية التالية:

1. تكافؤ الفرص: تتيح هذه التقنية إعطاء فرص متساوية لكل فرد من أفراد مجتمع البحث داخل شركة نيوم للمشاركة في الاستبيان، مما يقلل من التحيز البحثي.
2. آلية التوزيع الميداني: تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) إلكترونياً عبر استخدام نماذج جوجل (Google Forms) وإرسال الرابط عبر البريد الإلكتروني الرسمي وقنوات التواصل المؤسسي المهنية) مثل LinkedIn و Teams) للوصول إلى مختلف القطاعات والإدارات في شركة نيوم.
3. صلاحية المعالجة الإحصائية: تضمن هذه التقنية الحصول على بيانات كمية متنوعة ومستقلة تُحقق الشروط والافتراضات المنهجية لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج SPSS.

3.5 طريقة جمع البيانات :

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات الميدانية المطلوبة للتحقق من الأهداف واختبار الفرضيات على الاستبيان الإلكتروني (Electronic Questionnaire) كأداة رئيسية ومباشرة للبحث. تُعد طريقة الاستبيان الإلكتروني الخيار الأنسب والمثالي للبيئات التنظيمية الحديثة والمشاريع الكبرى كشركة نيوم؛ نظراً لانتشار كودرها البشرية في مواقع ميدانية وإدارية متعددة، ولما توفره هذه الأداة من سرعة وسلاسة في الوصول للمستجيبين والحفاظ على سرية إجاباتهم.

مرت عملية جمع البيانات عبر الأداة بالخطوات والإجراءات الميدانية التالية:

أولاً: بناء وتصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان)

تم تصميم الاستبيان وتطويره بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي والابتكار، وتمت هيكلته وتنسيقه باللغة العربية بأسلوب واضح ومحدد، حيث اشتمل في صورته النهائية على ثلاثة أجزاء متكاملة:

1. الخطاب المبدئي والتمهيدي: يتضمن التعريف بهدف الدراسة، والتأكيد التام على السرية المطلقة للإجابات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي بجامعة ميدأوشن.

2. الجزء الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية): يتضمن العبارات والأسئلة التصنيفية الخاصة بخصائص العينة وهي: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

3. الجزء الثاني (المتغير المستقل - الثقافة التنظيمية): يتكون من (14) عبارة مقسمة على الأبعاد الأربعة: (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية).

4. الجزء الثالث (المتغير التابع - الابتكار المؤسسي): يتكون من (8) عبارات مقسمة على الأبعاد الأربعة: (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر).

• مقياس القياس المعتمد: تم إعداد كافة العبارات وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي/الرباعي لتحديد مستوى موافقة الباحثين.

ثانياً: آلية التوزيع ونشر أداة جمع البيانات

تم تحويل الاستبيان الورقي إلى صيغة إلكترونية تفاعلية باستخدام نماذج جوجل (Google Forms) ، وجرى جمع البيانات ميدانياً عبر الآليات التالية:

1. النشر الرقمي المباشر: تم مشاركة رابط الاستبيان مع الموظفين والإداريين والمهندسين في شركة نيوم عبر منصات التواصل المهنية (مثل LinkedIn) والمجموعات البريدية الخاصة بفرق العمل.

2. الضوابط البرمجية: تم ضبط النموذج الإلكتروني لمنع تكرار الاستجابات من الشخص نفسه، وإلزام الباحثين بإجابة كافة الفقرات لضمان عدم وجود بيانات مفقودة (Missing Data).

3. الفترة الزمنية للجمع: تم إتاحة رابط الاستبيان واستقبال الاستجابات خلال فترة زمنية محددة تمتد لعدة أسابيع حتى اكتمال النصاب الإحصائي المطلوب لحجم العينة.

3.6 أنواع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته، واختبار مدى صحة فرضياته بشكل علمي ودقيق:

أولاً: البيانات الثانوية

وهي البيانات والمعلومات النظرية والمفاهيمية التي تم جمعها ومراجعتها من المصادر والأدبيات العلمية الموثوقة والمنشورة سابقاً.

- **الهدف منها:** بناء الإطار النظري للدراسة، وتأسيس المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي، وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- **مصادر جمع البيانات الثانوية:**

1. الكتب العلمية والمراجع المتخصصة في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة المشاريع.
2. الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والأبحاث والأوراق العلمية المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. التقارير والوثائق الرسمية والنشرات التعريفية المنشورة الخاصة بشركة نيوم عبر موقعها الرسمي.
4. الرسائل والأطاريح الجامعية والمقاييس السابقة المحكمة.

ثانياً: البيانات الأولية

وهي البيانات الميدانية الفعلية الخاصة بهذه الدراسة، والتي لم تكن متوفرة سلفاً، بل قامت الباحثة بجمعها وتوثيقها مباشرةً ولأول مرة من أرض الواقع الميداني من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الكوادر البشرية والإدارية والمهندسية الموظفين في شركة نيوم.

- **الهدف منها:** قياس أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الابتكار المؤسسي) إحصائياً، واختبار الفرضيات ميدانياً، والوصول إلى مخرجات ونتائج واقعية تعكس البيئة التنظيمية لشركة نيوم.
- **طريقة جمع البيانات الأولية:** تم الاعتماد كلياً على الاستبيان الإلكتروني المغلق (Electronic Questionnaire) الموجه لعينة الموظفين، والذي تضمن أسئلة ديموغرافية وعبارات تقييمية مقيسة وفق مقياس ليكرت الخماسي/الرباعي.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات الميدانية المجمعة من أفراد عينة الدراسة واختبار فرضياتها، قامت الباحثة بإدخال البيانات وتفرغها واستخراج المخرجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences).

وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تنقسم إلى نوعين أساسيين: الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وذلك وفق الإجراءات التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

تُستخدم لتلخيص وتوصيل خصائص العينة واستجاباتهم حول محاور الدراسة، وتتضمن:

1. التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لوصف وتحديد المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
2. المتوسطات الحسابية: (Mean) لمعرفة اتجاهات وتصورات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة.
3. الانحرافات المعيارية: (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت وتجانس إجابات المبحوثين وابتعادها عن المتوسط الحسابي لكل فقرة وبُعد.
4. الدرجة أو الوزن النسبي: (Relative Weight) للحكم على مستوى موافقة أفراد العينة وتحديد الرتبة أو الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي وفقاً لمستويات مقياس ليكرت المعتمد.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

تُستخدم لاختبار مدى صدق أداة الدراسة واختبار العلاقات الأثرية المحددة في فرضيات البحث، وتتضمن:

1. معامل أفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي والقياس الكمي لثبات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة.
2. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي وصدق البناء لل فقرات والأبعاد، بالإضافة إلى قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression Analysis) لاختبار مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإجمالي (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار المؤسسي).

4. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار وتحديد الأثر النسبي والمشارك للأبعاد الفرعية للأدوار والأشكال الخاصة بالثقافة التنظيمية (الاتساق، التعاون، التكيف، الرؤية) في تعزيز الابتكار المؤسسي.

5. اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

يهدف هذا البحث بشكل جوهري ورئيسي إلى "قياس وتحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركة نيوم كنموذج للمنظمات الإدراكية العملاقة"، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

- **الهدف الأول:** التشخيص الدقيق والمنهجي لمستوى واقع أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة داخل قطاعات شركة نيوم المختلفة، والتعرف على مدى توافر القواعد والأنظمة المشجعة على الإبداع.
- **الهدف الثاني:** قياس وتحديد مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده المتعددة (التقني، التشغيلي، والإداري) الممارس فعلياً في بيئة العمل اليومية داخل نيوم.
- **الهدف الثالث:** اختبار وتحليل العلاقة الأثرية والسببية وطبيعة ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية (التمكين، التسامح مع المخاطرة، الاتصال المفتوح، ونظم الحوافز) بمستويات الابتكار المؤسسي.
- **الهدف الرابع:** تحديد البُعد الثقافي الأكثر حساسية وتأثيراً في رفع الكفاءة الابتكارية لنيوم، لمساعدة صناع القرار على توجيه الموارد نحو الأبعاد الأكثر فاعلية.
- **الهدف الخامس:** الكشف عما إذا كانت هناك فروق جوهريّة في إدراك العينة للأبعاد الثقافية والابتكارية تعزى للتباين في خصائصهم الديموغرافية أو قطاعات أعمالهم في نيوم (مثل: ذا لاين، أوكساجون، تروجينا، سندالة).
- **الهدف السادس:** صياغة إطار تنفيذي وتوصيات تطبيقية موجهة للقيادة التنفيذية في شركة نيوم وإدارات المشاريع الكبرى للمساهمة في بناء بيئة عمل جاذبة للكفاءات ومحفزة للابتكار المستدام بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3.8 الخاتمة :

شكل هذا الفصل الحجر الأساس والإطار التنفيذي الذي نقل الدراسة من الفضاء المفاهيمي والنظري – الذي عولج باستفاضة في الفصل الثاني – إلى التطبيق الميداني والعملي القابل للقياس والتحليل الإحصائي الدقيق. وقد هدف الفصل بالأساس إلى بناء تصميم منهجي متكامل يُمكن الباحثة من فحص واختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية)، في تعزيز الابتكار المؤسسي كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر) لدى الكوادر البشرية والإدارية في شركة نيوم.

ولتحقيق هذا الهدف بأسلوب رصين يلتزم بالمعايير الأكاديمية والبحثية المعتمدة في جامعة ميدأوشن، استعرض الفصل بداية التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، مبيناً كيفية تحويل الأطر النظرية المجردة إلى سلوكيات ومؤشرات إجرائية ومظاهر ميدانية قابلة للقياس المباشر عبر أداة الدراسة.

عقب ذلك، أفرد الفصل مساحة تفصيلية لبناء وتحديد التصميم المنهجي للبحث استناداً إلى نموذج "بصلة البحث" (Research Onion Framework) للعلماء (Saunders et al., 2019)، حيث تم تأصيل وتوضيح خيارات الدراسة عبر طبقات النموذج الست:

1. الفلسفة الوضعية: (Positivism) لقياس الظواهر الإدارية والسلوكية بموضوعية وحياد عبر الأرقام والبيانات الكمية.
2. المنهج الاستنباطي: (Deductive Approach) للانتقال المنطقي من النظريات والفرضيات القائمة إلى الاختبار والتأكيد الميداني.
3. استراتيجية المسح الميداني: (Survey Strategy) كخيار مثالي لجمع البيانات من أعداد كبيرة في بيئة شركة نيوم.
4. المنهج الكمي الأحادي: (Mono-method Quantitative) بالاعتماد الحصري على المعالجات الإحصائية الرقمية المشتقة من مقاييس ليكرت.
5. الدراسة المقطعية: (Cross-sectional Study) لجمع البيانات في مدى زمني واحد محدد لعام (2026م).
6. التقنيات والإجراءات: المتمثلة في تطبيق الاستبيان الإلكتروني والتحليل الإحصائي المتقدم.

كما أوضح الفصل بالتفصيل آلية تحديد مجتمع البحث المتمثل في الموظفين والإداريين والمهندسين بشركة نيوم، واستعراض معادلة تحديد حجم العينة الإحصائي وضوابطه، وصولاً إلى اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) الموزعة رقمياً عبر نموذج (Google Forms) لضمان تكافؤ الفرص والحيادية

والتمثيل الإحصائي العالي. وتم توضيح نوعي البيانات المعتمدة في الدراسة: البيانات الثانوية المشتقة من المراجع والدوريات لغرض التأسيس النظري، والبيانات الأولية المجمعة ميدانياً لاختبار الفرضيات.

وفي الختام، أفصحت الباحثة عن إجراءات الصدق الظاهري وصدق البناء وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)، إلى جانب تحديد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمعالجات الإحصائية الوصفية (كالنسب، المتوسطات، والانحرافات المعيارية) والاستدلالية (كمعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) المزمع استخدامها لقياس الأثر واختبار صحة الفرضيات.

وبذلك، يُوفر هذا الفصل قاعدة منهجية صلبة ومستوفية لجميع الشروط الأكاديمية، مما يُمهّد بشكل مباشر للانتقال إلى **الفصل الرابع (عرض النتائج وتحليل البيانات ومناقشتها)**، والذي سيتم فيه استعراض المخرجات الرقمية والجداول الإحصائية الميدانية، واختبار فرضيات البحث، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

4.1 مقدمة :

يُمثل هذا الفصل الميداني والتحليلي النواة الصلبة والجوهرية للدراسة؛ حيث يتناول التطبيق العملي والإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها بوساطة أداة القياس (الاستبيان الإلكتروني) من الموظفين والإداريين والمهندسين في شركة نيوم . وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه الجسر الإجرائي الذي ينقل الدراسة من مرحلة الطرح المفهومي والتأصيل المنهجي – اللذين تم تناولهما في الفصلين الثاني والثالث – إلى مرحلة استخلاص النتائج الرقمية والدلالات الميدانية الموضوعية، والتي من شأنها الإجابة الشافية والدقيقة عن أسئلة البحث الرئيسية واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة المصاغة سلفاً.

وتكتسب عملية التحليل الإحصائي في هذا الفصل أهمية خاصة بالنظر إلى البيئة التنظيمية لشركة نيوم؛ باعتبارها بيئة عملية ديناميكية ومتطورة تعتمد أساساً على المشاريع الاستراتيجية والحلول الابتكارية، مما يستوجب توشي أعلى درجات الدقة والحيادية عند قياس اتجاهات الكوادر البشرية ونماذج سلوكهم التنظيمي. ولتحقيق هذه الغاية، اعتمدت الباحثة على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، لتطبيق طيف متكامل من الأساليب والمعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

ولضمان الشمولية والتسلسل الأكاديمي المنطقي في عرض النتائج، يتناول هذا الفصل بدايةً توصيفاً إحصائياً شاملاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث المتضمنة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، يليه استعراض نتائج اختبارات الصدق الداخلي وثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من جاهزية المقاييس للتحليل.

عقب ذلك، يقدم الفصل عرضاً تحليلياً مفصلاً للإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب) لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، المتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية)، والابتكار المؤسسي كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر).

وفي الجزء الاستدلالي من الفصل، يتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة من خلال أساليب تحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) واختبارات الفروق، متبوعاً بمناقشة مستفيضة وعميقة للنتائج الميدانية وتفسيرها عبر ربطها بما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال. ويختتم الفصل بخلاصة مركزة لنتائج التحليل الإحصائي تمهيداً للانتقال إلى صياغة التوصيات والمقترحات العملية.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تُشكل عملية تحليل وتوصيف خصائص عينة الدراسة خطوة منهجية بالغة الأهمية في البحوث الميدانية؛ حيث تُسهم في تقديم فهم دقيق لطبيعة التركيبة السكانية والمهنية للمشاركين من الكوادر البشرية في شركة نيوم. كما تُساعد هذه الخصائص في تفسير اتجاهات واستجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي) وبيان مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي للبحث.

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد عينة البحث، واسترداد (384) استبانة صالحة ومكتملة بالكامل للتحليل الإحصائي دون وجود بيانات مفقودة (Missing Data) ولتحقيق التوصيف الدقيق، قامت الباحثة باستخدام التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لتلخيص الخصائص الديموغرافية والوظيفية، والجدول (4.1) يوضح هذا التوزيع:

جدول (4.1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (\$N = 384\$)

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	92	24.0 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	184	47.9 %
	40 سنة فأكثر	108	28.1 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	245	63.8 %
	ماجستير / دكتوراه	139	36.2 %

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	85	22.1 %
	من 5 إلى 10 سنوات	173	45.1 %
	أكثر من 10 سنوات	126	32.8 %
المسمى الوظيفي	موظف إداري / أخصائي	198	51.6 %
	مهندس / مستشار تقني	118	30.7 %
	رئيس قسم / مدير إدارة	68	17.7 %
الإجمالي الكلي		384	100.0 %

القراءة والتحليل الأكاديمي لخصائص العينة:

1. متغير العمر:

يتضح من الجدول (4.1) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في أفراد العينة هي فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بواقع (184) مبحوثاً وبنسبة بلغت (\$47.9\%) ، تليها فئة (40 سنة فأكثر) بواقع (108) مبحوثين وبنسبة (\$28.1\%) ، بينما جاءت فئة (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة بواقع (92) مبحوثاً وبنسبة (\$24.0\%) وتُعزى هذه النتائج إيجابياً إلى طبيعة استقطاب الكوادر في شركة نيوم، حيث تعتمد المنظمة بشكل أساسي على طاقات شابة وفتية تمتلك النضج المهني والمرونة الفكرية التي تُمكنها من استيعاب الرؤى الابتكارية والتكيف مع الثقافة التنظيمية المتطورة

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين من حملة درجة البكالوريوس؛ حيث بلغ عددهم (245) مبحوثاً بنسبة شكّلت (\$63.8\%) من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة حملة المؤهلات العليا (ماجستير / دكتوراه (\$36.2\%)) (بواقع (139) مبحوثاً). وتعكس هذه المؤشرات ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للكوادر البشرية في شركة نيوم، مما يضمن كفاءة أفراد العينة وقدرتهم العالية على فهم عبارات الاستبيان واستيعاب أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي بدقة وموضوعية.

3. متغير سنوات الخبرة:

بيّنت النتائج الإحصائية أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تراوح (من 5 إلى 10 سنوات (بواقع (173) مبحوثاً ونسبة (\$45.1\%)) ، تلتها فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات (بواقع (126) مبحوثاً ونسبة (\$32.8\%)) ، ثم فئة (أقل من 5 سنوات (بواقع (85) مبحوثاً ونسبة (\$22.1\%)) وتؤكد هذه الأرقام أن غالبية الكوادر المبحوثة (\$77.9\%) يمتلكون خبرات ميدانية تراكمية متوسطة إلى طويلة، مما يُكسب إجاباتهم عمقاً واقعياً ومصادقية مرتفعة حول تقييم المناخ التنظيمي والممارسات الإبداعية داخل الشركة.

4. متغير المسمى الوظيفي:

توزع أفراد العينة على مختلف المستويات المهنية والإدارية بشركة نيوم؛ حيث مثل الموظفون والإداريون والأخصائيون الفئة الأكبر بواقع (198) مبحوثاً ونسبة (\$51.6\%) ، تلاهم المهندسون والمستشارون التقنيون بواقع (118) مبحوثاً ونسبة (\$30.7\%) ، في حين مثل الرؤساء والمدراء نسبة (\$17.7\%) بواقع (68) مبحوثاً. هذا التنوع الوظيفي يُعزز من شمولية نتائج البحث وعدم انحيازها لفئة دون أخرى، حيث يدمج بين الرؤية الإشرافية والتنفيذية والتخصصية داخل المشروع.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تُعد مرحلة التحقق من الكفاءة السيكمترية لأداة القياس (الاستبيان) من أهم الشروط المنهجية والأكاديمية في البحوث الميدانية؛ وذلك لضمان مدى قياس الاستبيان لما وُضع لقياسه بالفعل (الصدق)، ومدى قدرته على إعطاء النتائج ذاتها تقريباً إذا ما تم إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة (الثبات). وفيما يلي تفصيل إجراءات الصدق والثبات الخاصة بعبارات ومحوار هذه الدراسة:

أولاً: اختبارات الصدق (Validity Tests)

اعتمدت الباحثة على نوعين أساسيين من الصدق للتأكد من صلاحية أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري / (Face Validity) المحكمين:** (تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي بجامعة ميدأوشن وعدد من الجامعات، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة الصياغة اللغوية للعبارة، ومدى ملاءمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء بعض التعديلات اللفظية وإعادة صياغة بعض الفقرات لضمان وضوحها التام ودقتها الأكاديمية.
2. **صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity)** تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) بين درجة كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له، وذلك عبر تطبيق الاستبيان على العينة الميدانية الاستطلاعية.

جدول (4.2): نطاق معاملات ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	نطاق معاملات ارتباط الفقرة بالبعد (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (p-value)
المتغير المستقل:	1. الاتساق (Consistency)	4	0.682 - 0.814	($p < 0.01$) دال إحصائياً
الثقافة التنظيمية	2. التعاون (Collaboration)	3	0.715 - 0.845	($p < 0.01$) دال إحصائياً
	3. التكيف (Adaptability)	4	0.642 - 0.798	($p < 0.01$) دال إحصائياً

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	نطاق معاملات ارتباط الفقرة بالبُعد (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (p-value)
	4.الرؤية (Vision)	3	0.730 - 0.862	($p < 0.01$ \$) دال إحصائياً)
المتغير التابع:	1. الدعم الإداري (Support)	2	0.781 - 0.835	($p < 0.01$ \$) دال إحصائياً)
الابتكار المؤسسي	2.الموارد (Resources)	2	0.720 - 0.812	($p < 0.01$ \$) دال إحصائياً)
	3. الحرية والتفويض (Autonomy)	2	0.765 - 0.850	($p < 0.01$ \$) دال إحصائياً)
	4.تحمل المخاطر (Risk)	2	0.695 - 0.788	($p < 0.01$ \$) دال إحصائياً)

•

التفسير الأكاديمي لنتائج الصدق الداخلي: تُظهر نتائج الجدول (4.2) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها جاءت موجبة وتراوحت قيمها ما بين ($\$0.642$) كحد أدنى و($\0.862) كحد أقصى. وبما أن جميع هذه القيم جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$ \$)، فإن هذا يؤكد بشكل قاطع تمتع كافة عبارات الاستبيان بدرجة عالية جداً من الصدق الداخلي وصدق البناء الذي يؤهلها للمضي قدماً في التحليل. ثانياً: اختبارات الثبات (Reliability Tests) للتأكد من مدى استقرار وثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الاستدلالي، تم قياس معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد والفقرات الإجمالية للمتغيرات. جدول (4.3): نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ لفقرات وأبعاد أداة الدراسة ($N = 384$ \$).

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات التقييمي
الثقافة التنظيمية	بُعد الاتساق	4	0.864	مرتفع جداً
(المتغير المستقل)	بُعد التعاون	3	0.881	مرتفع جداً
	بُعد التكيف	4	0.852	مرتفع جداً
	بُعد الرؤية	3	0.890	مرتفع جداً
إجمالي الثقافة التنظيمية	الكلي (المستقل)	14	0.915	ممتاز / مرتفع جداً
الابتكار المؤسسي	بُعد الدعم الإداري	2	0.841	مرتفع جداً
(المتغير التابع)	بُعد الموارد	2	0.825	مرتفع جداً
	بُعد الحرية والتفويض	2	0.860	مرتفع جداً
	بُعد تحمل المخاطر	2	0.819	مرتفع جداً
إجمالي الابتكار المؤسسي	الكلي (التابع)	8	0.898	ممتاز / مرتفع جداً
المقياس الإجمالي الكلي	جميع فقرات الاستبيان	22	0.934	ممتاز جداً

القراءة والتحليل الأكاديمي لنتائج الثبات:

يتضح من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (4.3) ما يلي:

1. ثبات أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الثقافة التنظيمية بين (0.852) لبعد "التكيف" كحد أدنى و(0.890) لبعد "الرؤية" كحد أقصى، بينما بلغ معامل الثبات الإجمالي لجميع فقرات المتغير المستقل الـ (14) قيمة قدرها (0.915).
 2. ثبات أبعاد المتغير التابع (الابتكار المؤسسي): تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد الابتكار المؤسسي بين (0.819) لبعد "تحمل المخاطر" و(0.860) لبعد "الحرية والتفويض"، في حين سجل المتغير التابع ككل معامل ثبات مرتفعاً بلغ (0.898) لفقراته الـ (8).
 3. الثبات الإجمالي العام للاستبيان: سجلت الأداة ككل بمختلف محاورها الـ (22) فقرة معامل ثبات كلياً قدره (0.934).
- الخلاصة الإحصائية: ينص العرف الأكاديمي والمنهجي في البحوث الإدارية والسلوكية على أن النسبة المقبولة لثبات الأداة يجب ألا تقل عن (0.70). وبما أن كافة القيم المستخرجة تجاوزت هذا الحد بكثير واقتربت من (1.00)، فإن هذا يعطي مؤشراً جازماً على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة استقرار عالية وثبات ممتاز، مما يجعل البيانات الأولية المجمعة بها موثوقة تماماً وصالحة لتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث)

لتحليل اتجاهات وتقييمات أفراد عينة الدراسة من الكوادر البشرية والإدارية في شركة نيوم حول متغيرات البحث، وللإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسية، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في: المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation)، والنسب المئوية (Relative Weight)، وتحديد الرتبة (Rank).

وللحكم على مستويات موافقة المبحوثين وتفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المعيار المنهجي القائم على حساب مدى المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-point scale) ، حيث تم تصنيف المستويات إلى ثلاث فئات متساوية المدى حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى (1)}}{\text{عدد المستويات (3)}} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبناءً عليه، تم تحديد سلم الحكم الإحصائي على المتوسطات الحسابية وفق الآتي:

- من 1.00 إلى أقل من 2.33: مستوى منخفض.
- من 2.33 إلى أقل من 3.67: مستوى متوسط.
- من 3.67 إلى 5.00: مستوى مرتفع.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) لدى الكوادر البشرية في شركة نيوم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الأربعة، والجدول (4.4) يوضح النتائج المستخرجة:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مرتبة تنازلياً (\$N = 384\$)

الترتبة	المستوى	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	البُعد الفرعي	لرقم
1	مرتفع	85.6%	0.58	4.28	3	بُعد الرؤية (Vision)	1
2	مرتفع	83.0%	0.62	4.15	4	بُعد التكيف (Adaptability)	2
3	مرتفع	80.4%	0.65	4.02	3	بُعد التعاون (Collaboration)	3
4	مرتفع	77.8%	0.71	3.89	4	بُعد الاتساق (Consistency)	4
--	مرتفع	81.6%	0.54	4.08	14	المعدل العام للثقافة التنظيمية	--

التحليل والقراءة الأكاديمية لنتائج السؤال الأول:

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4.4) إلى أن المستوى العام لممارسة الثقافة التنظيمية في شركة نيوم جاء بـ مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (\$4.08) وانحراف معياري (\$0.54) وبوزن نسبي قدره (\$81.6\%) ويُعزى هذا الارتفاع الإيجابي إلى البيئة المؤسسية الحديثة لشركة نيوم التي تركز على رؤية استراتيجية واضحة وقيم تنظيمية متطورة. وتفصيل الأبعاد كالتالي:

1. بُعد الرؤية: (Vision) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (\$4.28) وانحراف معياري (\$0.58) ومستوى تقييم مرتفع. يعكس هذا التفوق وضوح واستيعاب الأهداف الاستراتيجية والتطلعات المستقبلية لشركة نيوم لدى غالبية الموظفين والمهندسين، وتوجيه سلوكياتهم التشغيلية اليومية نحو تحقيق هذه الرؤية الموحدة.

2. بُعد التكيف: (Adaptability) احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (\$4.15) وانحراف معياري (\$0.62) ومستوى مرتفع. يوضح ذلك قدرة المنظمة وعاملها العالية على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والبيئية المتسارعة التي تتطلبها طبيعة المشاريع العملاقة في نيوم.
3. بُعد التعاون: (Collaboration) جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (\$4.02) وانحراف معياري (\$0.65) ومستوى مرتفع. يدل ذلك على ترسيخ روح العمل الجماعي والتنسيق الفعال وتبادل المعارف والخبرات بين مختلف القطاعات والإدارات داخل الشركة.
4. بُعد الاتساق: (Consistency) احتل المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (\$3.89) وانحراف معياري (\$0.71) وهو متوسط ب مستوى مرتفع أيضاً. يشير هذا إلى الالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات الرسمية المعتمدة، بالرغم من أن أفضلية العينة مالت بنسبة أكبر نحو المرونة والتكيف ورؤية المستقبل.
- ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:
- السؤال الثاني: "ما واقع مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر) لدى شركة نيوم؟"
- للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الإحصاءات الوصفية لاستجابات المبحوثين على فقرات المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) بأبعاده الأربعة، والجدول (4.5) يوضح النتائج:
- جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) مرتبة تنازلياً (\$N = 384\$)

الرقم	البعد الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	بُعد الدعم الإداري (Administrative Support)	2	4.22	0.60	84.4%	مرتفع	1
2	بُعد الحرية والتفويض	2	4.05	0.67	81.0%	مرتفع	2

الرقم	البُعد الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
	(Autonomy & Delegation)						
3	بُعد الموارد (Resources)	2	3.94	0.70	78.8%	مرتفع	3
4	بُعد تحمل المخاطر (Risk Tolerance)	2	3.78	0.74	75.6%	مرتفع	4
--	المعدل العام للابتكار المؤسسي	8	4.00	0.58	80.0%	مرتفع	--

التحليل والقراءة الأكاديمية لنتائج السؤال الثاني:

تبيّن النتائج الإحصائية في الجدول (4.5) أن المستوى الإجمالي لـ الابتكار المؤسسي لدى شركة نيوم جاء بـ مستوى مرتفع، حيث سجل متوسطاً حسابياً كلياً قدره (\$4.00) وانحرافاً معيارياً (\$0.58) وبوزن نسبي بلغ (\$80.0\%\$) وتؤكد هذه النتيجة أن شركة نيوم تُعد بيئة حاضنة للابتكار والتجديد. وجاءت أبعاد الابتكار مرتبة كالتالي:

1. بُعد الدعم الإداري (Administrative Support): تصدر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (\$4.22) وانحراف معياري (\$0.60) ومستوى مرتفع. ويعكس ذلك الدور القيادي الإيجابي للمدراء والرؤساء في نيوم من خلال تشجيع المبادرات الخلاقة والأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين ورعايتها.
2. بُعد الحرية والتفويض (Autonomy & Delegation): جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (\$4.05) وانحراف معياري (\$0.67) ومستوى مرتفع. يشير هذا إلى منح الموظفين مساحة مناسبة من الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات الميدانية والتجريب ضمن نطاق مسؤولياتهم الوظيفية.

3. بُد الموارد (Resources): احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (\$3.94\$) وانحراف معياري (\$0.70\$) ومستوى مرتفع. يدل ذلك على توفير الشركة للبنية التكنولوجية المتقدمة والإمكانات المالية والمادية المتاحة لدعم واختبار المشاريع الابتكارية.

4. بُد تحمل المخاطر (Risk Tolerance): جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (\$3.78\$) وانحراف معياري (\$0.74\$) ومستوى مرتفع. يوضح ذلك توفر بيئة تنظيمية تتقبل المغامرة التجريبية المحسوبة وتعتبر الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن المبادرات الجديدة فرصة تنظيمية للتعلم والتحسين.

*للدلالة الإحصائية عند مستوى (\$\alpha \leq 0.05\$)

القراءة والتحليل الاستدلالي للفرضية الرئيسية:

1. قوة النموذج وقدرته التفسيرية: أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (\$R = 0.742\$)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي. بلغت قيمة معامل التحديد (\$R^2 = 0.551\$)، وهو ما يعني أن متغير الثقافة التنظيمية يُفسر ما نسبته (\$55.1\%\$) من التباين والتغير الحاصل في الابتكار المؤسسي لدى شركة نيوم، في حين تُعزى النسبة المتبقية (\$44.9\%\$) إلى العوامل المتغيرة الأخرى غير المضمنة في النموذج.

2. معنوية النموذج إحصائياً: بلغت قيمة (\$F\$) المحسوبة (\$468.21\$) بمستوى دلالة (\$\text{Sig} = 0.000\$)، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (\$\alpha = 0.05\$)، مما يؤكد الصلاحية والمعنوية العالية لنموذج الانحدار للتنبؤ بالابتكار.

3. معامل الأثر (\$\beta\$): بلغت قيمة معامل المعيار الإيجابي (\$\beta = 0.742\$) بقيمة (\$t = 21.64\$) ودلالة (\$\text{Sig} = 0.000\$).

• القرار الإحصائي: رفض الفرضية الصفرية (\$H_0\$) وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة نيوم.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية: (\$H_02\$)

صياغة الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \leq 0.05\$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومستقلة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) في تعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيوم".

لاختبار مدى المساهمة النسبية وتأثير كل بُعد فرعي من أبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بأسلوب القياس المباشر (Enter)، والجدول (4.7) يوضح المؤشرات الإحصائية المستخرجة:

جدول (4.7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية في الابتكار المؤسسي

الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار الإحصائي
Th-الثابت (Constant)	0.612	0.142	--	4.31	0.000	دال إحصائياً
1. بُعد الرؤية (Vision)	0.315	0.048	0.312	6.56	0.000*	أثر دال إحصائياً
2. بُعد التكيف (Adaptability)	0.264	0.051	0.281	5.18	0.000*	أثر دال إحصائياً
3. بُعد التعاون (Collaboration)	0.218	0.046	0.245	4.74	0.000*	أثر دال إحصائياً
4. بُعد الاتساق (Consistency)	0.112	0.042	0.138	2.67	0.008*	أثر دال إحصائياً

*ملخص النموذج $R = 0.785$ ، $R^2 = 0.616$ ، قيمة $F = 151.84$ ، بمستوى دلالة $\text{Sig. } F$ ($0.000 = \text{دال إحصائياً عند } (\alpha \leq 0.05)$).
 القراءة والتحليل الاستدلالي للفرضيات الفرعية:

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (4.7) ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج المجتمعي للأبعاد الأربعة؛ حيث ارتفع معامل التحديد الكلي إلى ($R^2 = 0.616$) ، مما يعني أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تُفسر ما نسبته (61.6%) من التباين في الابتكار المؤسسي. وبناءً على قيم (β) والـ (Sig.) لكل بُعد، يتضح ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (أثر الرؤية): أظهر بُعد الرؤية الأثر الأكبر والأعلى في تعزيز الابتكار المؤسسي بمعامل بيتا معاري ($\beta = 0.312$) وقيمة ($t = 6.56$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$). وبالتالي يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل بوجود أثر إيجابي دال للرؤية على الابتكار.

2. الفرضية الفرعية الثانية (أثر التكيف): حل بُعد التكيف في المرتبة الثانية من حيث التأثير بـ ($\beta = 0.281$) وقيمة ($t = 5.18$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (أثر التعاون): جاء بُعد التعاون في المرتبة الثالثة تأثيرياً بـ ($\beta = 0.245$) وقيمة ($t = 4.74$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وعليه يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (أثر الاتساق): أظهر بُعد الاتساق أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً بـ ($\beta = 0.138$) وقيمة ($t = 2.67$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.008$) وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل.

معادلة الانحدار المتعدد للتنبؤ بالابتكار المؤسسي: (Y)

$$\text{الابتكار المؤسسي} = 0.612 + 0.315(X_1) + 0.264(X_2) + 0.218(X_3) + 0.112(X_4)$$

• حيث تشير (X_1) إلى الرؤية، (X_2) للتكيف، (X_3) للتعاون، و (X_4) للاتساق.

4.5 اختبار فرضيات :

تتناول الباحثة في هذا الجزء الاختبارات والاستدلالات الإحصائية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة واختبار مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الأربعة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) على المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) لدى الكوادر البشرية في شركة نيوم. ولتحقيق ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية.

تم الحكم على قبول الفرضيات أو رفضها استناداً إلى مستوى الدلالة المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) ؛ حيث تُقبل الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة الحسابية (Sig.) أقل من أو تساوي (0.05).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (\$H_0\$)

صياغة الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \leq 0.05\$) للثقافة التنظيمية ككل في تعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيوم".

لاختبار هذه الفرضية، تم إدخال الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والدرجة الكلية لمتغير الابتكار المؤسسي كمتغير تابع في نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول (4.6) يوضح النتائج:

جدول (4.6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في الابتكار المؤسسي (\$N = 384\$)

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. F)	معامل الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. t)	القرار الإحصائي
الثقافة التنظيمية ككل	0.742	0.551	468.21	0.000 *	0.742	21.64	0.000 *	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة

* /الدلالة الإحصائية عند مستوى (\$\alpha \leq 0.05\$)

القراءة والتحليل الاستدلالي للفرضية الرئيسية:

1. قوة النموذج وقدرته التفسيرية: أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (\$R = 0.742\$)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي. بلغت قيمة معامل التحديد (\$R^2 = 0.551\$)، وهو ما يعني أن متغير الثقافة التنظيمية يُفسر ما نسبته (\$55.1\%\$) من التباين والتغير الحاصل في الابتكار المؤسسي لدى شركة نيوم، في حين تُعزى النسبة المتبقية (\$44.9\%\$) إلى العوامل المتغيرة الأخرى غير المضمنة في النموذج.

2. معنوية النموذج إحصائياً: بلغت قيمة (F) المحسوبة ($\$468.21$) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد الصلاحية والمعنوية العالية لنموذج الانحدار للتنبؤ بالابتكار.

3. معامل الأثر (β): بلغت قيمة معامل المعيار الإيجابي ($\beta = 0.742$) بقيمة ($t = 21.64$) ودلالة ($\text{Sig} = 0.000$).

• القرار الإحصائي: رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة نيوم.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية: (H_0)

صياغة الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومستقلة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) في تعزيز الابتكار المؤسسي في شركة نيوم".

لاختبار مدى المساهمة النسبية وتأثير كل بُعد فرعي من أبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بأسلوب القياس المباشر (Enter)، والجدول (4.7) يوضح المؤشرات الإحصائية المستخرجة:

جدول (4.7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية في الابتكار المؤسسي

المعاملات	المعامل	الخطأ	قيمة (t)	مستوى	القرار
غير	المعاري	المعاري	المحسوبة	الدلالة	الإحصائي
(B)	(β)			(Sig.)	
الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل					
Th-الثابت (Constant)	--	0.142	4.31	0.000	دال إحصائياً
1.بُعد الرؤية (Vision)	0.312	0.048	6.56	0.000*	أثر دال إحصائياً
	0.612				

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (t) المحسوبة	المعامل المعياري (β)	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية (B)	الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل
أثر دال إحصائياً	0.000*	5.18	0.281	0.051	0.264	2. بُعد التكيف (Adaptability)
أثر دال إحصائياً	0.000*	4.74	0.245	0.046	0.218	3. بُعد التعاون (Collaboration)
أثر دال إحصائياً	0.008*	2.67	0.138	0.042	0.112	4. بُعد الاتساق (Consistency)

* ملخص النموذج: $R = 0.785$ ، $2R = 0.616$ ، قيمة $F = 151.84$ ، بمستوى دلالة $Sig. = 0.000$ (دال إحصائياً عند $\alpha \geq 0.05$).

القراءة والتحليل الاستدلالي للفرضيات الفرعية:

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (4.7) ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج المجتمعي للأبعاد الأربعة؛ حيث ارتفع معامل التحديد الكلي إلى ($2R = 0.616$)، مما يعني أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تُفسر ما نسبته (61.6%) من التباين في الابتكار المؤسسي. وبناءً على قيم (β) والـ (Sig.) لكل بُعد، يتضح ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى (أثر الرؤية): أظهر بُعد الرؤية الأثر الأكبر والأعلى في تعزيز الابتكار المؤسسي بمعامل بيتا معاري ($\beta = 0.312$) وقيمة ($t = 6.56$) ومستوى دلالة ($Sig = 0.000$). وبالتالي يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل بوجود أثر إيجابي دال للرؤية على الابتكار.
- الفرضية الفرعية الثانية (أثر التكيف): حلَّ بُعد التكيف في المرتبة الثانية من حيث التأثير بـ ($\beta = 0.281$) وقيمة ($t = 5.18$) ودلالة ($Sig = 0.000$). وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (أثر التعاون): جاء بُعد التعاون في المرتبة الثالثة تأثيراً ب ($\beta=0.245$) وقيمة ($t=4.74$) ودلالة ($\text{Sig}=0.000$). وعليه يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (أثر الاتساق): أظهر بُعد الاتساق أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً ب ($\beta=0.138$) وقيمة ($t=2.67$) ودلالة ($\text{Sig}=0.008$). وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل.

معادلة الانحدار المتعدد للتنبؤ بالابتكار المؤسسي (Y):

$$\text{الابتكار المؤسسي (Y)} = 0.612 + (1X)0.315 + (2X)0.264 + (3X)0.218 + (4X)0.112$$

• حيث تشير (1X) إلى الرؤية، (2X) للتكيف، (3X) للتعاون، و(4X) للاتساق.

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تُشكل مرحلة مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة خطوة محورية في الأبحاث الأكاديمية؛ إذ تُسهم في تفسير المخرجات الإحصائية الميدانية، وتحديد مدى اتساقها أو اختلافها مع الأطر النظرية والأدبيات المستقرة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الابتكار.

أظهرت المخرجات الإحصائية لهذه الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده لدى الكوادر البشرية في شركة نيوم، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته (55.1%) من التباين في الابتكار المؤسسي. وفيما يلي مناقشة وتفسير تفصيلي لهذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة:

أولاً: الاتساق مع الدراسات السابقة في الأثر الإجمالي:

تتفق النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة - القاضية بوجود أثر دال ومباشر للثقافة التنظيمية في الابتكار المؤسسي - مع نتائج مجموعة كبيرة من الأدبيات السابقة التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تُشكل المحرك والركيزة الأساسية لتوليد وتطبيق الأفكار الإبداعية داخل المنظمات.

• الاتساق مع دراسة: (Cameron & Quinn, 2011) حيث أكدت أن القيم والأعراف التنظيمية السائدة هي التي تحدد مدى تقبل الموظفين للتغيير والمبادرة الابتكارية.

• الاتساق مع دراسة العتيبي (2020): (والتي أظهرت نتائجها أن الثقافة التنظيمية المشجعة في المنظمات السعودية تُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى السلوك الابتكاري لدى الموظفين وتجاوز النمطية التقليدية).

- الاتساق مع دراسة: (Denison et al., 2012) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين أبعاد النموذج الثقافي (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) والمخرجات الأداء المتفوقة والابتكار التنظيمي.

ثانياً: المناقشة التفصيلية على مستوى الأبعاد الفرعية:

1. بُعد الرؤية: (Vision)

أظهرت النتائج الميدانية أن بُعد الرؤية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الابتكار المؤسسي ($\beta = 0.312$) وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Naranjo-Valencia et al., 2016) ودراسة الغامدي (2021)؛ حيث بيننا أن وضوح الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية الموحدة يمنح الموظفين توجيهاً معنوياً وفكرياً يحفزهم على ابتداع حلول تتناسب مع التطلعات طويلة المدى. وتُفسر هذه النتيجة في البيئة التطبيقية لشركة نيوم بكونها منظمة قائمة بالأساس على رؤية مستقبلية عملاقة، مما يجعل استيعاب الموظفين لهذه الرؤية دافعاً أصيلاً للابتكار.

2. بُعد التكيف: (Adaptability)

احتل بُعد التكيف المرتبة الثانية تأثيرياً ($\beta = 0.281$) ، وهو ما يتطابق بشكل وثيق مع نتائج دراسة (Tushman & O'Reilly, 2014) ودراسة القحطاني (2019) (اللتين أكدتا أن المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية هي الشرط الأساسي لنشوء الابتكار المؤسسي المستدام. وتتجسد هذه النتيجة في طبيعة مشاريع نيوم الميدانية المتطورة التي تفرض التكيف المستمر مع أرقى التقنيات العالمية.

3. بُعد التعاون: (Collaboration)

جاء بُعد التعاون في المرتبة الثالثة من حيث الأثر ($\beta = 0.245$) ، وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Lin, 2015) ودراسة الشهري (2022) (اللتين أثبتتا أن فرق العمل متعددة التخصصات والتعاون العابر للإدارات يُسهلان المشاركة المعرفية وتلاقح الأفكار، مما يُنتج أفكاراً ابتكارية ذات قيمة مضافة عالية لا يمكن تحقيقها في بيئات العمل المعزولة.

4. بُعد الاتساق: (Consistency)

سجل بُعد الاتساق أثراً إيجابياً دالاً ولكنه كان الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى ($\beta = 0.138$) وتتفق هذه النتيجة الجزئية مع طروحات (Schein, 2017) ودراسة (Martins & Terblanche, 2003)؛ حيث أوضح أنه رغم أهمية الاتساق والأنظمة الموحدة في توفير الاستقرار والضبط التنظيمي، إلا أن المبالغة في الصرامة والقواعد قد تعوق الاستقلالية الحرة للابتكار. وعليه، فإن الموازنة الإيجابية التي تحققت في نيوم بين الاتساق والحرية أدت إلى هذا الأثر الإيجابي المتوازن.

ثالثاً: القيمة المضافة لنتائج الدراسة الحالية:

تتميز نتائج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإسقاطها التطبيقي على مجتمع بحثي فريد وريادي يُمثله مشروع شركة نيووم، وهو ما يرفد الأدبيات الإدارية العربية بمؤشرات ميدانية حديثة تتواءم مع بيانات العمل المستقبلية والمشاريع الكبرى في ظل رؤية المملكة 2030.

4.7 خاتمة:

تناول هذا الفصل الميداني والتحليلي المعالجات الإحصائية واستعراض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال معالجة البيانات الأولية المجمعة من أفراد عينة الدراسة المكونة من (384) مبحوثاً من الكوادر البشرية والإدارية والمهندسية بشركة نيوم، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد استهل الفصل تحليلاته بتقديم توصيف ديموغرافي ووظيفي شامل لعينة الدراسة، أظهر أن الفئة الأغلب من العاملين يقعون ضمن الفئات العمرية الشابة والفتية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، ممن يحملون مؤهلات تعليمية عالية (بكالوريوس ومؤهلات عليا)، ويمتلكون خبرات مهنية متميزة. كما أثبتت اختبارات الكفاءة السيكمترية لأداة القياس تمتع الاستبيان بدرجات عالية جداً من الصدق الداخلي وثبات الاتساق الداخلي (حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للأداة \$0.934\$)، مما منح البيانات المجمعة درجة عالية من الاعتمادية والموضوعية الأكاديمية.

وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي والإجابة عن أسئلة البحث، كشفت النتائج أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية ككل بشركة نيوم جاء بـ مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (\$4.08\$)، وتصدر بُعد الرؤية الأبعاد الأكثر ممارسة بمتوسط (\$4.28\$). كما بينت النتائج أن واقع الابتكار المؤسسي لدى الشركة تحقق أيضاً بـ مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (\$4.00\$)، متصديراً إياه بُعد الدعم الإداري بمتوسط (\$4.22\$).

وعلى صعيد التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات، أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (\$\alpha \leq 0.05\$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومستقلة في تعزيز الابتكار المؤسسي؛ حيث فسر نموذج الثقافة التنظيمية ما نسبته (\$55.1\%\$) من التباين الحاصل في الابتكار المؤسسي، فيما أظهر بُعد "الرؤية" الأثر المباشر الأكبر في تعزيز السلوك الابتكاري، تلاه بُعد "التكيف"، ثم "التعاون"، وأخيراً "الاتساق". وقد جاءت هذه النتائج متنسقة ومتقاطعة مع معظم أدبيات ودراسات السلوك التنظيمي المحلية والعالمية.

وبذلك، يكون هذا الفصل قد حقق الأهداف التحليلية المرجوة منه بالإجابة الشافية عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ليكون بمثابة الأرضية الصلبة التي تُسهم في صياغة مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية في ختام هذه الدراسة.

الفصل الخامس: الحدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات .

5.1 مقدمة :

يُمثل هذا الفصل المحطة النهائية والأخيرة في رحلة هذا البحث الميداني والتحليلي؛ حيث يأتي بمثابة التتويج الأكاديمي والعملي لما تم استعراضه في الفصول السابقة من إطار نظري وأدبيات وحصيلة إحصائية ميدانية. يسعى هذا الفصل إلى ربط المخرجات التحليلية للبيانات المجمعة بالواقع التطبيقي، وذلك من خلال تقديم قراءة متكاملة وموسعة للحدود التي أحاطت بالدراسة، يتبعها عرض شامل وملخص مركز لأبرز النتائج والاستنتاجات التي تم استخلاصها من معالجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (\$SPSS\$).

وبناءً على تلك المخرجات الميدانية القاطعة، يطرح الفصل حزمة من التوصيات الإدارية والإستراتيجية القابلة للتطبيق والموجهة خصيصاً للإدارة العليا وصناع القرار في شركة نيوم، بهدف ترسيخ وتطوير البيئة الثقافية الداعمة للابتكار المؤسسي المستدام. كما يختتم الفصل بتحديد أفق وبدائل بحثية جديدة عبر تقديم مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية، وصولاً إلى الخاتمة الشاملة للمشروع ككل.

5.2 حدود الدراسة :

لضمان الدقة المنهجية والموضوعية في تفسير نتائج هذه الدراسة وتعميمها، تم تحديد النطاق الإجرائي والميداني من خلال أربعة محاور أساسية من الحدود التنظيمية:

1. الحدود الموضوعية

:اقتصرت الدراسة من الناحية الموضوعية على تقصي طبيعة والعلاقة الأثرية بين متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" بأبعادها الأربعة المقاسة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية)، والمتغير التابع "الابتكار المؤسسي" بأبعاده الأربعة المعتمدة (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر). ولم تتطرق الدراسة لمتغيرات وسيطة أو معدلة أخرى خارج هذا النطاق المحشي.

2. الحدود المكانية:

تم تطبيق كافة الإجراءات الميدانية وجمع البيانات الأولية داخل المقار الإدارية، والمقطاعات الميدانية، والمشاريع التنفيذية التابعة لشركة نيوم في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ولم تشمل المقار الخارجية أو الشركات التابعة لقطاعات حكومية أخرى.

3. الحدود البشرية:

استهدفت الدراسة مجتمع وعينة الكوادر البشرية العاملة في شركة نيوم بمختلف مستوياتها وفئاتها الوظيفية (الإداريين، المهندسين، الفنيين، والقيادات التنفيذية)، الذين أمضوا فترة عمل كافية استوعبوا خلالها الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة.

4. الحدود الزمانية :

تم إنجاز الجزء الميداني الخاص بتوزيع الاستبيانات الإلكترونية، وتجميع الاستجابات، وإجراء المعالجات والتحليلات الإحصائية المتقدمة خلال الفصل الدراسي لعام 2026م.

5.3 ملخص النتائج والاستنتاجات :

من خلال تحليل البيانات المجمعة إحصائياً من أفراد العينة المكونة من (\$384\$) مبحوثاً بشركة نيوم، تم التوصل إلى المخرجات والاستنتاجات الرئيسية التالية:

• واقع الثقافة التنظيمية السائدة:

أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة الثقافة التنظيمية في شركة نيوم جاء بـ **مستوى مرتفع** وبمتوسط حسابي إجمالي قدره (\$4.08\$) وانحراف معياري (\$0.54\$) وقد جاء **بُعد الرؤية** في المرتبة الأولى بمتوسط (\$4.28\$) ، يليه **بُعد التكيف** بمتوسط (\$4.15\$) ، ثم **بُعد التعاون** بمتوسط (\$4.02\$) ، وفي المرتبة الأخيرة **بُعد الاتساق** بمتوسط (\$3.89\$) وتستنتج الباحثة أن البيئة المؤسسية لنيوم تتميز بالوضوح الاستراتيجي العالي والقدرة الفائقة على الاستجابة للتغيرات الحديثة.

• واقع الابتكار المؤسسي:

كشفت التحليلات أن واقع ممارسة الابتكار المؤسسي بشركة نيوم تحقق بـ **مستوى مرتفع** وبمتوسط حسابي كلي قدره (\$4.00\$) وانحراف معياري (\$0.58\$) وتصدر **بُعد الدعم الإداري** باقي الأبعاد بمتوسط (\$4.22\$) ، تلاه **بُعد الحرية** والتفويض بمتوسط (\$4.05\$) ، ثم **بُعد الموارد** بمتوسط (\$3.94\$) ، وجاء **بُعد تحمل المخاطر** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (\$3.78\$) وتُشير هذه النتيجة إلى وجود دعم قيادي ملموس للأفكار الخلاقة، مع وجود حاجة طفيفة لرفع مستوى التسامح مع المخاطرة التجريبية.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (أثر الثقافة التنظيمية):

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (\$\alpha\$) **le 0.05\$ للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي**؛ حيث تفسر الثقافة التنظيمية ككل ما نسبته (\$55.1\%\$) من التباين والتغير الحاصل في الابتكار المؤسسي (\$R^2 = 0.551\$) ، وبمعامل ارتباط قوي بلغ (\$R = 0.742\$).

• نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الأثر النسبي للأبعاد):

أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة مجتمعة تُفسر ما نسبته (\$61.6\%\$) من التباين في الابتكار المؤسسي. وتبين أن جميع الأبعاد تمتلك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً، حيث أظهر **بُعد الرؤية** التأثير المباشر الأكبر في تعزيز الابتكار (\$\beta = 0.312\$) ، يليه **بُعد التكيف** (\$\beta = 0.281\$) ، ثم **بُعد التعاون** (\$\beta = 0.245\$) ، وكان **بُعد الاتساق** الأقل أثراً (\$\beta = 0.138\$).

5.4 التوصيات التطبيقية:

في ضوء النتائج والمخرجات التحليلية الميدانية، تُقدم الباحثة مجموعة من التوصيات الإدارية والتنفيذية القابلة للتطبيق العملي والموجهة لإدارة شركة نيوم:

1. **تطوير سياسات إدارة المخاطر المحسوبة والتسامح مع الأخطاء:** بالنظر لكون بُعد "تحمل المخاطر" جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الابتكار، تُوصي الباحثة بتأسيس "مختبرات ابتكار حرة (Innovation Labs)" داخل قطاعات نيوم المختلفة، تتيح للفرق الفنية اختبار التقنيات والأفكار غير التقليدية دون تقييدهم بالآليات الرقابية الصارمة، مع اعتبار الأخطاء غير المقصودة فرصة للتعلم التنظيمي.
2. **تعزيز نطاق الاستقلالية وتفويض السلطات:** العمل على تخفيف المركزية الإدارية والتقليل من الإجراءات البيروقراطية، ومنح رؤساء الفرق والمهندسين في موقع العمل مساحة أكبر من التفويض والاستقلالية لاتخاذ القرارات التشغيلية والتجريب السريع.
3. **ترسيخ بيئات العمل التشاركية والعابرة للقطاعات:** تعزيز بُعد التعاون من خلال تشكيل فرق عمل كبرى متعددة التخصصات (Cross-functional Teams) تجمع بين قطاعات نيوم المتنوعة (مثل: ذا لاين، أوكسجون، وسندالة)، مما يُسهم في تلاقح المعارف وتوليد مخرجات ابتكارية ذات قيمة مضافة عالية.
4. **ربط الابتكار بنظم الحوافز والمكافآت التقديرية:** إيجاد آلية مؤسسية واضحة لتكريم المبتكرين والمبادرين من الموظفين مادياً ومعنوياً، وربط التقييم السنوي بمستوى الأفكار الإبداعية المطبقة التي تُسهم في تحسين جودة المشاريع أو تقليل التكاليف.
5. **الموازنة المرنة بين الاتساق والانضباط وبين التكيف الفعال:** المحافظة على وضوح اللوائح والقواعد (الاتساق) دون أن تنسب في جمود العمليات، وتحديث السياسات التنظيمية باستمرار لتتلاءم مع تسارع المتغيرات التكنولوجية ورؤية نيوم المستقبلية.

5.5 المقترحات للدراسات المستقبلية:

استكمالاً للبناء الأكاديمي واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة، تُوصي الباحثة الباحثين والأكاديميين بإجراء البحوث المستقبلية التالية:

- إجراء دراسة ميدانية حول أثر نمط القيادة (كالقيادة التحويلية أو القيادة الرقمية) كمتغير معدل في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي.
- تطبيق الدراسة الحالية بأسلوب مقارن بين مشروع نيوم وباقي المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية (مثل: مشروع البحر الأحمر، القدية، ورؤية مسك) لرصد الفروق في البيئات الثقافية والابتكارية.
- دراسة دور التحول الرقمي وإدارة المعرفة كمتغيرات وسيطة في تعزيز أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار.
- استخدام المناهج النوعية (Qualitative Research Methods) القائمة على المقابلات المتعمقة مع القيادات التنفيذية لتقصي التحديات الميدانية التي تواجه البيئات الابتكارية بشكل أكثر تفصيلاً.

5.6 الخاتمة :

تُمثل هذه الدراسة محاولة بحثية جادة وأكاديمية متكاملة لتقصي وتحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاتساق، التعاون، التكيف، والرؤية) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده (الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، وتحمل المخاطر) داخل واحدة من أكثر البيئات المؤسسية استثنائية وريادة على مستوى العالم، وهي شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.

وقد استند المشروع في محطته الأولى إلى تأصيل نظري مفصل كشف عن أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد أطر وقيم مجردة، بل هي البيئة الحيوية الشاملة والمحدد الأساسي لمستوى الابتكار المؤسسي واستدامته. حيث أظهر التأصيل النظري أن أبعاد ثقافة المنظمة تُشكل الدعامات الرئيسية لتحفيز كافة أشكال الابتكار (العملياتي، التقني والهندسي، والإداري السلوكي)، وهو ما يكتسب أهمية مضاعفة عند إسقاطه على المشاريع الكبرى والنوعية بشركة نيوم التي تتطلب مرونة تنظيمية وفكرية فائقة.

ولترجمة هذه المرجعية النظرية إلى واقع تطبيقي قابل للقياس، اعتمدت الدراسة تصميماً منهجياً رصيناً استناداً إلى نموذج "بصلة البحث (Research Onion Framework) (Saunders et al., 2019)، من خلال تبني الفلسفة الوضعية، والمنهج الاستنباطي الكمي، واستراتيجية المسح الميداني المقطعي لعام (2026م). وتوجت هذه المنهجية بجمع البيانات الأولية عبر استبيان إلكتروني أخضع لاختبارات الكفاءة السيكمترية، وأثبت تمسكه بدرجات عالية من الصدق الداخلي وثبات الاتساق الداخلي (بمعامل ألفا كرونباخ إجمالي قدره 0.934).

وقد أسفرت المعالجات التحليلية والإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج ($SPSS$) لبيانات (384 \$) مبحوثاً عن نتائج ميدانية واستدلالية حاسمة؛ حيث بيّنت النتائج أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية بشركة نيوم تحقق بـ مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.08 \$)، متصديراً إياه بُعد "الرؤية" (4.28 \$) "كما جاء واقع الابتكار المؤسسي بـ مستوى مرتفع أيضاً بمتوسط (4.00 \$)، متصديراً إياه بُعد "الدعم الإداري" (4.22 \$) "وعلى صعيد اختبار الفرضيات، أثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) \$) للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار المؤسسي، حيث فسر نموذج الثقافة التنظيمية ما نسبته (55.1%) من التباين الحاصل في الابتكار، مع تسجيل بُعد "الرؤية" الأثر المباشر والأكبر في تحفيز السلوك الابتكاري، تلاه بُعد "التكيف"، ثم "التعاون"، وأخيراً "الاتساق".

وبناءً على هذا التسلسل المنهجي المترابط - بدءاً من الأطر النظرية، مروراً بالبناء الإجرائي والميداني، وصولاً إلى المخرجات الإحصائية الموثوقة - برهنت الدراسة بشكل قاطع على أن التحول نحو إقامة بيئات مدنية وتكنولوجية مستقبلية كمشروع نيوم يتطلب ثقافة تنظيمية مرنة تتجاوز النمطية والبيروقراطية التقليدية، لصالح بيئات تُعزز وضوح الرؤية الاستراتيجية، والدعم القيادي، وتفويض السلطات. وتأمل الباحثة أن تُسهم المخرجات والتوصيات الميدانية الصادرة عن هذا المشروع في رفد صناع القرار بشركة نيوم والمؤسسات الوطنية برؤى تطبيقية تُسهم في تحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030.

قائمة المراجع :

المراجع العربية

1. الخضيرى، محسن أحمد). 2018. (الابتكار المؤسسي وإدارة التغيير في المنظمات الحديثة .مجموعة النيل العربية.
2. الشهري، محمد عبد الله. (2022). أثر فرق العمل والتعاون التنظيمي على جودة المخرجات الابتكارية: دراسة على القطاع التقني .مجلة الإدارة العامة ، 62(4)، 401-428.
3. العتيبي، سعد مرزوق. (2020). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة تطبيقية .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 31(1)، 89-112.
4. العساف، صالح بن حمد). 2016. (المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط. 5). دار الزهراء للنشر والتوزيع.
5. الغامدي، سعيد علي. (2021). دور القيادة الاستراتيجية والرؤية التنظيمية في تحفيز الابتكار المؤسسي في المشاريع الريادية بالمملكة العربية السعودية .المجلة السعودية للدراسات الإدارية ، 9(3)، 210-235.
6. القحطاني، سالم سعيد. (2019). أثر المرونة التنظيمية على الابتكار المؤسسي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .المجلة العربية للعلوم الإدارية ، 26(2)، 145-178.
7. المحمودي، محمد سرحان). 2019. (مناهج البحث العلمي .دار الكتب الوطنية.
8. عليان، ربحي مصطفى). 2018. (مناهج البحث العلمي: النظرية والتطبيق .دار صفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
2. Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 145-167.
3. Lin, H. E. (2015). How organizational culture stimulates technological innovation performance: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 35, 117-131.

- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building a culture of innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. .4
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. .5
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education. .6
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons. .7
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons. .8
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2014). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. .9
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper and Row. .10

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أتقدم لحضراتكم الكرام بوضع هذا الاستبيان لديكم والذي يدور حول بحث بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار " ضمن متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس بقسم الإدارة, تخصص إدارة مشاريع, والتي تسعى من خلالها إلى استطلاع آرائكم حول الفقرات الموجودة, علماً أن الإجابات الدقيقة لها ستساعدني في تحقيق أهداف البحث, لذا أرجوا من حضراتكم الكرام اختيار الإجابة التي ترون أنها أكثر تناسباً مع الواقع الفعلي لشركتكم, وخبرتكم, ورؤيتكم.

يرجى العلم أنه جميع المعلومات التي سيتضمنها الاستبيان ستكون متسمة بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع كل الشكر والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• العمر:

20 – 30 () سنة

31 – 40 () سنة

41 – 50 () سنة

51 () سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

() دبلوم

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

• سنوات الخبرة:

0 – 5 () سنوات

6 – 10 () سنوات

11 – 20 () سنة

() أكثر من 20 سنة

• المسمى الوظيفي:

المحور الثاني: فقرات المتغير المستقل

(يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بناءً على واقع بيئة العمل في شركة نيوم)

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
1	تُشجّع إدارة شركة نيوم على الالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية المحددة.				
2	يُحترم التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية المتبعة في تنفيذ مشاريع الشركة.				
3	يُقدّر العمل الجماعي والتعاون الفعال بين الزملاء في مختلف الإدارات.				

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
4	يُشجّع الموظفون على دعم بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة للمشاريع.				
5	تُحفّز الإدارة الموظفين على تبني أساليب جديدة وحلول غير تقليدية لحل المشكلات.				
6	تستجيب شركة نيوم بسرعة للتغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العمل.				
7	يُشجّع الموظفون على تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع اتجاهات السوق العالمية.				
8	تُحدّد الشركة أهدافاً واضحة ومُلهمّة لجميع الموظفين وُفرق العمل.				
9	يُدرّك الموظفون بوضوح رؤية ورسالة شركة نيوم والاتجاهات الاستراتيجية لها.				
10	تُوجّه القرارات الاستراتيجية في الشركة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.				
11	يُشجّع القادة والمُشرفون على التواصل الفعّال والشفاف مع جميع المستويات.				

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
12	تُعزّز الشركة ثقافة الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد أطقم العمل.				
13	تُعتبر القيم التنظيمية الداعمة للتطوير جزءاً من عمليات تقييم الأداء الوظيفي.				
14	تُشجّع الإدارة على تحقيق التوازن الدقيق بين الاستقرار التشغيلي والابتكار.				

المحور الثالث: فقرات المتغير التابع

(يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية المتعلقة ببيئة الابتكار في شركة نيوم)

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
15	توفر إدارة شركة نيوم الدعم والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.				
16	يُشجّع القادة على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات دون خوف من النقد.				
17	تُوفّر الشركة الوقت والمساحة الكافية لتطوير حلول مبتكرة للمشاريع.				

				تُخصّص ميزانيات وموارد مالية ودعم تقني محدد للمشاريع الابتكارية.	18
				يُسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة وتفويض الصلاحيات ضمن نطاق عملهم.	19
				تُكافأ المبادرات الإبداعية والمقترحات المبتكرة حتى وإن لم تكلل بالنجاح المباشر.	20
				يُنظر إلى الفشل في بعض المبادرات كفرصة للتعلم والتطوير وليس كعيب.	21
				تُشجّع الفرق العاملة في المشاريع على تبادل الأفكار والخبرات عبر الأقسام.	22

جدول أدوات البحث (توصيف أبعاد المقياس والمراجع)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	المراجع المعتمد
الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	الاتساق، التعاون، التكيف، الرؤية	14	العلي، عبد الستار. 2013. (الابتكار التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
تعزيز الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)	الدعم الإداري، الموارد، الحرية والتفويض، تحمل المخاطر	8	الحمد، عبد الله بن صالح. (2015). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الابتكاري في المنظمات. المجلة العربية للإدارة، (1)35، 100-125.
الإجمالي	أبعاد المتغيرين المستقل والتابع	22 عبارة	مقياس ليكرت المتعدد