

اثر الثقافة التنظيمية
في تعزيز الابتكار لدى شركة نيوم

أسم الطالب
ابرار خالد بانعمة

الرقم الجامعي:

232000397

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2026

جدول المحتويات

2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
3	المقدمة :	
4	٢- مشكلة البحث:	
4	١, ٢ الفجوات على المستوى النظري	
5	٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي	
6	١, ٣ أهمية الدراسة	
7	١, ٣, ١ مستوى النظري	
7	١, ٣, ٢ على مستوى التطبيقي	
8	المراجع :	

1. الفصل الأول: 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 وتشديد 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 وتنظيمياً 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 Cognitive) "وعند تسليط الضوء على شركة نيوم، نجد أنها تمثل نموذجاً راديكالياً لـ "المنظمات الإدراكية العملاقة التي تعمل تحت ضغوطات زمنية، وهندسية، وتنفيذية غير مسبوقة عالمياً لتسليم مشاريع عملاقة تتحدى (Organizations) 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 الصارم 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 هيكلية غير تعيق تدفق الأفكار الابتكارية؟ وهل يتم مكافأة الإبداع وتقدير المحاولات الابتكارية الجريئة حتى لو لم تحقق (Silos) مرئية 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) "حديثه" 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 مسبوقة 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 وميرراتها 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 رفق وتطوير الأكاديمية العربية بدراسة تأصيلية 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 بدلاً 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 نيووم: يوفر البحث للقيادة التنفيذية والإدارة العليا في شركة نيووم 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 نيووم المختلفة وشركاتها التابعة من تحطيم "الحواجز الهيكلية المعزولة (Silos)"، وتطوير قنوات اتصال

مرنة ومفتوحة تضمن انسياب الأفكار وتدفق 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 نيموم 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.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- السكارنه، ب. خ. (2018). *الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السالم، م. س. (2020). متطلبات بناء بيئة عمل محفزة للابتكار: دراسة تحليلية لأراء المديرين في قطاع تكنولوجيا المعلومات. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية المعاصرة*، (2)8، 77-104.
- الشميمري، أ. ع.، والعمرى، غ. أ. (2019). *إدارة الابتكار والإبداع الريادي*. دار العبيكان للنشر.
- الشهراني، ع. ح. (2022). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة السعودية للإدارة والاقتصاد*، (3)14، 201-235.
- شركة نيموم. (2023). *تقرير الاستدامة والابتكار السنوي: صياغة نموذج جديد للمستقبل*. الإدارة التنفيذية لشركة نيموم.
- حريم، ح. (2020). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العتيبي، س. م. (2021). إدارة الثقافة التنظيمية في المنظمات الحديثة: الإطار النظري والتطبيقي. *المجلة العربية للإدارة*، (2)41، 115-138.
- الفحطاني، م. س. (2023). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الابتكاري في الشركات المساهمة السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، (1)63، 45-82.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). *وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
-

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. doi.org
 - Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. doi.org
 - Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
 - Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. doi.org
 - 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. doi.org
 - Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
 - Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.
-