

أثر الثقافة التنظيمية
في تعزيز الابتكار لدى شركة زد في الرياض

أسم الطالب
بشرى عمر سعيد

الرقم الجامعي:
٢٢١٠٠٠٩٥٢

مشروع تخرج ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول ٢٠٢٥

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ٣

٢. المقدمة : ٣

٦.....	٢- مشكلة البحث:
٦.....	٢.١ الفجوات على المستوى النظري
٧.....	٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي
٨.....	١.٣ أهمية الدراسة
٩.....	١.٣.١ مستوى النظري
١١.....	١.٣.٢ على مستوى التطبيقي
١٢.....	أسئلة الدراسة
١٣.....	أهداف الدراسة
١٥.....	فرضيات الدراسة:
١٦.....	نموذج الدراسة
١٦.....	منهجية الدراسة
١٧.....	الدراسة الميدانية
١٨.....	مخطط المشروع المقترح
٢٢.....	المراجع :

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعد الابتكار، في عالمنا المعاصر الذي يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاقتصادية والجيو-سياسية المتلاحقة، المحرك الأساسي للنمو المستدام والازدهار للمؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها. فلم تعد القدرة على البقاء في السوق مرتبطة فقط بتقديم منتجات أو خدمات جيدة، بل أصبحت مرهونة بمدى قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة، وتحويلها إلى واقع ملموس يحقق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين على حد سواء. في هذا السياق، تبرز أهمية **الثقافة التنظيمية** كعنصر حيوي، إن لم يكن الأكثر أهمية، في تشكيل بيئة العمل وتحديد مدى استعداد المنظمة لتبني التغيير، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، وتحويل التحديات إلى فرص للابتكار. إنها بمثابة النسيج الذي يربط أفراد المنظمة معاً، يوجه سلوكياتهم، ويؤثر في قراراتهم، وبالتالي يحدد مدى مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

تتناول هذه الدراسة بشكل معمق تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز الابتكار في شركة زد بالرياض. ففي المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً اقتصادياً غير مسبوق ضمن رؤية ٢٠٣٠، يصبح الابتكار ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية للشركات الراغبة في ترسيخ مكانتها في اقتصاد يعتمد بشكل متزايد على المعرفة والتقنيات الحديثة. تواجه الشركات السعودية، ومن بينها شركة زد التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة، تحدياً فريداً يتمثل في كيفية بناء ثقافة داخلية لا تدعم فقط الابتكار على مستوى المنتجات والخدمات، بل تمتد لتشمل الابتكار في العمليات التشغيلية، والنماذج التجارية، وحتى طرق التفكير. هذا البحث يسعى إلى الكشف عن الكيفية التي يمكن من خلالها للقيم والمعتقدات المشتركة، وأنماط القيادة، ونظم المكافآت والتقدير، وهياكل الاتصال داخل شركة زد أن تسهم في تحفيز أو إعاقة جهود الابتكار.

يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم شامل ومتعمق للعلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، مع التركيز بشكل خاص على السياق السعودي وخصائص شركة زد. سنستكشف كيف يمكن لثقافة تنظيمية تتميز بالانفتاح، وتقبل الفشل كفرصة للتعلم، وتشجيع التعاون متعدد التخصصات، وتمكين الموظفين، أن تطلق العنان لقدراتهم الإبداعية الكامنة. سنبحث في آليات معينة يمكن من خلالها لشركة زد تعزيز ثقافة تشجع على التجريب، وتبني الأفكار الجديدة حتى وإن بدت غير تقليدية، وتقدير المساهمات الفردية والجماعية التي تدفع عجلة الابتكار. علاوة على ذلك، سيسعى البحث إلى تحديد العوامل الثقافية المحددة داخل شركة زد التي قد تشكل تحدياً أمام الابتكار، وكيف يمكن معالجة هذه التحديات بفعالية.

إن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة تحمل أهمية كبرى، ليس فقط لشركة زد، بل لغيرها من الشركات في المنطقة التي تسعى إلى تعزيز قدراتها الابتكارية. من خلال تقديم رؤى عملية ومستندة إلى أدلة حول كيفية بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار المستمر، يأمل هذا البحث

في المساهمة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الابتكار والثقافة التنظيمية في سياقات غير غربية. والأهم من ذلك، سيوفر هذا البحث إطاراً إرشادياً لشركة زد يمكنها من خلاله تقييم ثقافتها الحالية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتصميم مبادرات استراتيجية تهدف إلى ترسيخ الابتكار كجزء لا يتجزأ من هويتها التشغيلية والاستراتيجية، بما يعزز مكانتها التنافسية ويضمن استدامتها في سوق دائم التغير.

تُعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وقدرتها على الابتكار. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز بيئة عمل تساهم في تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع ملموس. تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. عندما تكون هذه الثقافة داعمة للابتكار، فإنها تُشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والتعاون والمخاطرة المدروسة. تشير الأبحاث إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية تُعزز الابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير، حيث تُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتلبية احتياجات السوق المتغيرة (Martins & Terblanche, 2003).

ns & Terblanche (2003) في دراستهم حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية تحفز على الإبداع والابتكار، توصل الباحثان إلى أن المؤسسات التي تروج لبيئة عمل مشجعة على التعاون والتفكير خارج الصندوق تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار. كما أكدوا على أهمية القيادة الداعمة وتوافر الموارد الكافية لتحقيق الابتكار.

Ahmed (1998) في دراسته حول تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار، وجد أحمد أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على التواصل المفتوح والتعاون بين الأقسام تساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسة. وأشار إلى أن المؤسسات التي تدعم التعليم المستمر وتبادل المعرفة تكون أكثر قدرة على الابتكار.

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle (2011) في دراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار في الشركات الإسبانية، وجد الباحثون أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو السوق والتعلم المستمر تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار. كما أكدوا على أهمية القيادة التشاركية ودعم الإدارة العليا لجهود الابتكار.

٢- مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث الرئيسية في هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة المعقدة والتأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار في سياق شركة زد بالرياض. على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية الابتكار كركيزة أساسية للنمو والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة، لا تزال العديد من المنظمات، بما في ذلك شركة زد، تواجه تحديات كبيرة في ترجمة هذا الإدراك إلى واقع ملموس على أرض الواقع. فالابتكار لا يقتصر على مجرد وجود أفكار جيدة، بل يتطلب بيئة تنظيمية حاضنة، قادرة على تشجيع هذه الأفكار، وتوفير الموارد اللازمة لتطويرها، وتقبل المخاطر المرتبطة بتطبيقها، ودمجها في نسيج العمل اليومي.

تكمن المشكلة في أن شركة زد، شأنها شأن العديد من الشركات الأخرى، قد لا تكون قد حددت بوضوح أو قيمت بشكل منهجي كيف تؤثر ثقافتها التنظيمية الحالية – بما فيها من قيم، ومعتقدات، ومعايير سلوكية غير مكتوبة، وأنظمة مكافآت، وأساليب قيادة – على قدرتها على تحقيق أقصى مستويات الابتكار. هل تشجع الثقافة الحالية على المخاطرة المحسوبة، أم أنها تميل إلى الحذر الشديد؟ هل تدعم التعاون وتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة، أم أن هناك حواجز تنظيمية تعيق تدفق الأفكار؟ هل يتم مكافأة الإبداع وتقدير المحاولات الابتكارية حتى لو لم تحقق نجاحًا فوريًا، أم أن التركيز ينصب فقط على النتائج المباشرة؟ عدم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح يؤدي إلى غياب استراتيجية واضحة ومنهجية لتعزيز الابتكار، وقد يؤدي إلى إهدار الموارد على مبادرات ابتكارية لا تلقى الدعم الكافي من البيئة التنظيمية. وبالتالي، فإن المشكلة الأساسية هي عدم وجود فهم كافٍ وموثق للعلاقة السببية بين عناصر الثقافة التنظيمية المحددة وقدرة شركة زد على توليد وتبني الابتكار بشكل فعال ومستمر..

١.٢ الفجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار في الأدبيات الأكاديمية العالمية، إلا أن هناك فجوات نظرية واضحة تستدعي المزيد من البحث، خاصة عند تطبيق هذه النظريات في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة.

- ندرة الدراسات في السياقات غير الغربية: غالبية الأطر النظرية والنماذج المفاهيمية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والابتكار قد تم تطويرها واختبارها في سياقات شركات غربية، وتحديدًا في أمريكا الشمالية وأوروبا. هذا يثير تساؤلات حول مدى قابلية تعميم

هذه النظريات على مناطق أخرى، مثل الشرق الأوسط والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص. فالثقافات التنظيمية تتأثر بشكل كبير بالثقافات الوطنية والمحلية، والتي قد تفرض تحديات أو توفر فرصًا مختلفة للابتكار. هناك حاجة ماسة لنماذج نظرية تأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للمنظمات في هذه المناطق.

- **التركيز على جوانب محددة من الثقافة:** تتميل بعض الدراسات إلى التركيز على عناصر معينة من الثقافة التنظيمية، مثل القيادة أو التواصل، دون تقديم رؤية شاملة لكيفية تفاعل هذه العناصر معًا لتشكيل بيئة الابتكار. هناك فجوة في النماذج النظرية التي تقدم إطارًا كليًا يفسر التفاعل الديناميكي بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها المجمع على أنواع مختلفة من الابتكار (مثل ابتكار المنتج، ابتكار العملية، ابتكار نموذج العمل).
- **ديناميكية العلاقة بمرور الوقت:** تفترض العديد من النماذج علاقة ثابتة نسبيًا بين الثقافة والابتكار. ومع ذلك، فإن الثقافة تتطور بمرور الوقت، وكذلك احتياجات الابتكار للمنظمة. هناك فجوة نظرية في فهم كيفية تطور هذه العلاقة بمرور الزمن، وكيف يمكن للمنظمات تكيف ثقافتها لدعم مراحل مختلفة من دورة الابتكار أو الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال.

٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي

إلى جانب الفجوات النظرية، توجد فجوات عملية ملموسة تواجهها الشركات مثل شركة زد في سعيها لتعزيز الابتكار من خلال ثقافتها التنظيمية:

غياب الأدوات والمنهجيات المحددة: على الرغم من الإجماع العام على أهمية الثقافة التنظيمية للابتكار، غالبًا ما تقتصر الشركات إلى أدوات ومنهجيات عملية وفعالة لتقييم ثقافتها الحالية فيما يتعلق بالابتكار. كيف يمكن لشركة زد أن تقيس مدى "داعمة للابتكار" ثقافتها؟ وما هي المؤشرات الملموسة التي يجب مراقبتها؟ هذه الفجوة تؤدي إلى صعوبة في تشخيص المشكلات الثقافية التي تعيق الابتكار، وبالتالي صعوبة في تصميم التدخلات الفعالة.

صعوبة ترجمة المفاهيم النظرية إلى تطبيقات عملية: حتى عندما تدرك الشركات أهمية الثقافة، فإن ترجمة المفاهيم النظرية المعقدة حول الثقافة التنظيمية إلى برامج ومبادرات عملية قابلة للتنفيذ على مستوى المؤسسة يمثل تحديًا كبيرًا. كيف يمكن لشركة زد أن تغير قيمًا راسخة، أو تعدل سلوكيات متأصلة، أو تعيد تشكيل طرق تفكير الموظفين والقيادة لتعزيز الابتكار؟ هذه عملية معقدة تتطلب فهمًا عميقًا لديناميكيات التغيير التنظيمي.

عدم الربط بين جهود الابتكار الشاملة والمبادرات الثقافية: كثيرًا ما تقوم الشركات بمبادرات ابتكارية منفصلة (مثل ورش عمل للعصف الذهني أو مختبرات الابتكار) دون ربطها بشكل منهجي بجهود أوسع لتغيير الثقافة التنظيمية. هذا يؤدي إلى مبادرات ابتكارية عابرة لا تترسخ في نسيج المنظمة، وتفشل في إحداث تغيير مستدام. هناك فجوة في كيفية دمج جهود تعزيز الابتكار ضمن استراتيجية شاملة لتطوير الثقافة التنظيمية في شركة زد، بحيث يصبح الابتكار جزءًا لا يتجزأ من الحمض النووي للمنظمة.

إن معالجة هذه الفجوات، سواء على المستوى النظري أو العملي، ستوفر فهمًا أعمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، وستمكن شركة زد من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز قدراتها الابتكارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة الأعمال التنافسية.

١.٣ أهمية الدراسة

تتزايد أهمية الابتكار كعنصر حاسم في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال العالمية والمحلية المتغيرة باستمرار. وفي هذا السياق، تبرز أهمية هذه الدراسة بشكل جلي في تسليط الضوء على الدور المحوري والمتشابك الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز أو إعاقة جهود الابتكار داخل الشركات، مع التركيز العميق على شركة زد بالرياض. ففي عصر يتسم بالتحويلات الرقمية المتسارعة، وتحديات السوق المعولمة، والطلب المتزايد على حلول مبتكرة لمشكلات معقدة، لم يعد الابتكار مجرد ميزة تنافسية إضافية أو رفاهية تنظيمية، بل أصبح ضرورة استراتيجية قصوى للبقاء والازدهار والريادة. هذه الدراسة لا تهدف فقط إلى فهم العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية والابتكار، بل تسعى جاهدة إلى تقديم

رؤى معمقة ومستندة إلى أدلة، يمكن أن تسهم في سد فجوات معرفية وعملية قائمة، مما يعود بالنفع العميم على الأوساط الأكاديمية وقطاع الأعمال على حد سواء. إنها محاولة لفهم كيفية نسج الابتكار في نسيج المنظمة الثقافي، بدلاً من كونه مجرد نشاط عابر أو مبادرة مؤقتة. يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار أن تمنح الشركات ميزة تنافسية من خلال تمكينها من تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة. هذا النوع من الثقافة يشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة، مما يمكن الشركات من التميز في الأسواق المزدهمة، تحسين الأداء التنظيمي

الابتكار يساعد في تحسين العمليات التنظيمية، زيادة الكفاءة، وتحقيق الفعالية في العمل. البحث في كيفية تعزيز الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية يمكن أن يوفر استراتيجيات لتحسين الأداء الشامل للشركات وزيادة إنتاجيتها، تشجيع روح المبادرة من بيئة العمل التي تشجع الابتكار تحفز الموظفين على أخذ المبادرة وتقديم أفكار جديدة، مما يعزز من روح الفريق والمشاركة الفعالة. هذا يساهم في خلق بيئة عمل ملهمة وداعمة، تعزز من رضا الموظفين وتقلل من معدلات دوران الموظفين

١.٣.١ مستوى النظري

تقدم هذه الدراسة إسهامات نظرية قيمة ومتفردة من خلال معالجة العديد من الفجوات الملحوظة في الأدبيات البحثية الغنية والمتنامية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والابتكار، لا سيما عند تطبيق هذه النظريات في سياقات ثقافية واقتصادية غير غربية:

- **إثراء الأدبيات في السياق السعودي والشرق أوسطي:** تميل الغالبية العظمى من النظريات والأطر المفاهيمية والنماذج التحليلية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والابتكار إلى الاستناد على دراسات أجريت في سياقات شركات غربية، وتحديداً في أمريكا الشمالية وأوروبا. هذا يثير تساؤلات جوهرية حول مدى **قابلية تعميم** هذه النظريات وتطبيقها المباشر على مناطق ذات خصائص ثقافية واقتصادية مختلفة تماماً، مثل الشرق الأوسط والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص. تتميز هذه المناطق بسمات فريدة تتعلق بالقيم الاجتماعية، وهياكل العمل، وأنماط القيادة، وديناميكيات السوق. هذه الدراسة ستسهم بشكل فعال في بناء قاعدة معرفية متخصصة وموثقة، تعكس بصدق الخصائص الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية الفريدة للمنظمات السعودية، وتحديداً شركة زد. هذا الفهم المتعمق سيساعد الباحثين على فهم ما إذا كانت النماذج النظرية الحالية قابلة

للتطبيق مباشرة دون تعديل، أو إذا كانت تحتاج إلى تكييفات جوهرية، أو حتى تطوير نماذج نظرية جديدة تمامًا لتناسب مع هذا السياق الثقافي الغني والمعقد.

• **تعميق الفهم متعدد الأبعاد للثقافة التنظيمية وتأثيراتها:** غالبًا ما تركز الدراسات السابقة

على جوانب فردية أو عناصر منعزلة من الثقافة التنظيمية (مثل القيادة التحويلية، أو هياكل الاتصال، أو أنظمة المكافآت) في علاقتها بالابتكار. تهدف هذه الدراسة إلى تجاوز هذا النطاق الضيق لتقديم تحليل أكثر شمولية وتكاملاً لكيفية تفاعل الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية بشكل ديناميكي ومعقد. سنبحث في كيفية تضايف وتأثر هذه الأبعاد – بما في ذلك القيم الأساسية الراسخة، والمعتقدات المشتركة، وأنماط القيادة المتبعة، والهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وأنظمة المكافآت والتقدير، وآليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية – لتشكيل بيئة تنظيمية شاملة وداعمة للابتكار. هذا التحليل المتكامل سيسهم في تطوير أطر نظرية أكثر شمولية وتكاملاً، تفسر التفاعلات المعقدة بين هذه الأبعاد المتعددة وتأثيرها المجمع على أنواع مختلفة من الابتكار (مثل ابتكار المنتج، ابتكار العملية، ابتكار نموذج العمل، الابتكار التسويقي).

• **دراسة الديناميكية الزمنية والعلاقة التطورية بين الثقافة والابتكار:** تفترض العديد من

النماذج الحالية علاقة ثابتة أو مستقرة نسبياً بين الثقافة التنظيمية وقدرة المنظمة على الابتكار. ومع ذلك، فإن الواقع يشير إلى أن الثقافة التنظيمية كيان حي يتطور ويتغير بمرور الوقت، وكذلك احتياجات المنظمة للابتكار تتغير باستمرار استجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية. هناك فجوة نظرية واضحة في فهم كيفية تطور هذه العلاقة بمرور الزمن، وكيف يمكن للمنظمات، وتحديدًا شركة زد، تكييف وتعديل ثقافتها لدعم مراحل مختلفة من دورة الابتكار (من توليد الأفكار إلى تنفيذها وتسويقها)، أو الاستجابة بفعالية للتغيرات الجذرية في بيئة الأعمال. هذا التحليل الديناميكي يفتح آفاقاً جديدة لتطوير نظريات حول "مرونة الثقافة التنظيمية" وقدرتها على التكيف الابتكاري في ظل بيئات غير مستقرة.

• **تطوير نموذج مفاهيمي سياقي ومحدد:** قد تسهم النتائج التفصيلية والمستفيضة لهذه

الدراسة في اقتراح أو تعديل نموذج مفاهيمي فريد يوضح العلاقة السببية والارتباطات المعقدة بين عناصر محددة للثقافة التنظيمية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مؤشرات الابتكار المتنوعة في سياق الشركات السعودية بشكل عام، وشركة زد بشكل خاص. هذا النموذج المقترح يمكن أن يكون بمثابة نقطة انطلاق قوية لأبحاث مستقبلية

أكثر تخصصًا وعمقًا في المنطقة، ويوفر إطارًا نظريًا يمكن اختباره وتحسينه من قبل باحثين آخرين.

١.٣.٢ على مستوى التطبيقي

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على الجانب النظري والأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل تأثيرات تطبيقية ملموسة وفوائد مباشرة وعملية لا تقدر بثمن للمؤسسات، وتحديدًا لشركة زد، وكذلك لقطاع الأعمال الأوسع في المملكة:

- **تحديد المحفزات والمعوقات الثقافية الدقيقة للابتكار في شركة زد:** ستقدم الدراسة لشركة زد تحليلًا دقيقًا ومبنيًا على أدلة قوية وموثوقة للعناصر الثقافية المحددة التي تدعم الابتكار وتلك التي تعيقه داخليًا. هذا الفهم الشامل سيساعد الإدارة العليا للشركة وصناع القرار على فهم نقاط القوة الثقافية التي يمكن البناء عليها، وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة في ثقافتها الحالية فيما يتعلق بالقدرة الابتكارية. وبالتالي، سيمكنها ذلك من توجيه جهودها ومواردها بشكل أكثر استهدافًا وفعالية نحو تعزيز الابتكار.
- **صياغة توصيات عملية ومفصلة لتطوير الثقافة التنظيمية:** بناءً على النتائج الدقيقة والتحليلات العميقة، ستقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية للغاية والقابلة للتطبيق المباشر لشركة زد. هذه التوصيات قد تشمل مقترحات تفصيلية لتعديل أساليب القيادة المتبعة (مثل التحول نحو القيادة الملهمة أو القيادة الخادمة)، وتصميم أنظمة مكافآت وحوافز ابتكارية تحفز الإبداع ولا تعاقب على الفشل، وتحسين قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لتسهيل تدفق الأفكار، وتشجيع آليات فعالة لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والأقسام المختلفة، وخلق بيئة تنظيمية أكثر تسامحًا مع المخاطر المحسوبة وتقبلًا للفشل كفرصة للتعلم والتطور. كل هذه التوصيات تهدف في مجملها إلى بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للابتكار بشكل طبيعي ومستدام.
- **تحسين الأداء التنافسي الشامل لشركة زد وتعزيز مكانتها:** من خلال التفعيل المستمر والفعال للابتكار، ستتمكن شركة زد من تحقيق إنجازات كبيرة تتمثل في تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر، وتحسين الكفاءة التشغيلية لعملياتها الداخلية، واكتشاف وتطبيق نماذج عمل مبتكرة لم تكن موجودة من قبل. هذا التوجه الاستراتيجي سيعزز بشكل كبير من قدرتها التنافسية في السوق المحلية والإقليمية، ويساعدها على جذب شرائح أوسع من العملاء، ويزيد من حصتها السوقية بشكل ملحوظ، ويدعم نموها

المستدام وطويل الأجل في بيئة الأعمال السعودية الديناميكية التي تشهد تحولات متسارعة.

- **نموذج إرشادي ومثال يحتذى به لشركات أخرى:** يمكن أن تكون النتائج والتوصيات القيمة والمستنيرة المستخلصة من هذه الدراسة بمثابة نموذج إرشادي عملي ومثال يحتذى به لعدد كبير من الشركات السعودية الأخرى، سواء الكبيرة أو الصغيرة، التي تواجه تحديات مماثلة في سعيها لتعزيز الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية. ستوفر الدراسة إطار عمل عملي وموثوق يمكن للمنظمات الأخرى الاستفادة منه لتقييم وتطوير ثقافتها الابتكارية الخاصة بها.

- **دعم مباشر لرؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهدافها الطموحة:** تتوافق هذه الدراسة بشكل مباشر ووثيق مع الأهداف الاستراتيجية الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تركز بشكل أساسي على بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة والابتكار، بدلاً من الاعتماد الكلي على الموارد الطبيعية. من خلال دعم الابتكار في الشركات المحلية الرائدة مثل شركة زد، تساهم الدراسة بفعالية في تحقيق الأهداف الوطنية لتعزيز القدرات التنافسية للاقتصاد السعودي على المستويين الإقليمي والعالمي، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.

باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية وقيمة للمعرفة النظرية والتطبيقية في مجال الثقافة التنظيمية والابتكار، وتمكين شركة زد من اتخاذ خطوات استراتيجية ومستنيرة ومبنية على فهم عميق نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة، لا تدفع عجلة الابتكار فحسب، بل تجعله جزءاً لا يتجزأ من هويتها الأساسية، مما يضمن لها مستقبلاً مزدهراً وريادياً.

أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هو مستوى الابتكار الحالي في شركة "زد" بالرياض من وجهة نظر العاملين؟
- ما مدى تبني الشركة لأفكار جديدة ومبتكرة في منتجاتها، خدماتها، أو عملياتها؟

ما هي مستويات الابتكار التكنولوجي، الابتكار في العمليات، والابتكار التسويقي داخل الشركة؟
ما هي طبيعة ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "زد" بالرياض؟
إلى أي مدى تدعم الثقافة التنظيمية الحالية تبادل المعرفة والتعاون بين الأقسام؟
هل تشجع الثقافة التنظيمية على المخاطرة المحسوبة وتجربة الأفكار الجديدة؟
ما هو مستوى الانفتاح على الأفكار الخارجية والتغذية الراجعة من العملاء في ثقافة الشركة؟
إلى أي مدى تدعم الثقافة التنظيمية التعلم المستمر والتطوير المهني للعاملين؟
ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابتكار في شركة "زد" بالرياض؟
هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية لتبادل المعرفة ومستوى الابتكار؟
هل يؤثر تشجيع المخاطرة المحسوبة ضمن الثقافة التنظيمية على معدلات الابتكار في الشركة؟
هل يسهم الانفتاح على الأفكار الخارجية في الثقافة التنظيمية في زيادة قدرة الشركة على الابتكار؟
هل يؤدي دعم التعلم المستمر في الثقافة التنظيمية إلى تعزيز الابتكار داخل الشركة؟
ما هي أبرز التحديات التي تواجه شركة "زد" في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار؟
ما هي المقترحات لتطوير الثقافة التنظيمية في شركة "زد" بما يسهم في تعزيز الابتكار لديها؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

التعرف على مستوى الابتكار الحالي في شركة "زد" بالرياض من مختلف جوانبه (منتجات، خدمات، عمليات، تكنولوجيا، تسويق).

تحديد وتحليل مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "زد" بالرياض، ومدى توافقها مع بيئة داعمة للابتكار.

الكشف عن طبيعة وحجم العلاقة (الإيجابية أو السلبية) بين مكونات محددة للثقافة التنظيمية (مثل: دعم المخاطرة، تبادل المعرفة، التعلم المستمر، الانفتاح) ومستوى الابتكار في الشركة.

تحديد أبرز العوائق والتحديات التنظيمية والثقافية التي قد تعيق عملية الابتكار في شركة "زد".

تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لإدارة شركة "زد" تهدف إلى تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية بما يسهم في دفع عجلة الابتكار لديها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار في شركة "زد" بالرياض.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين دعم تبادل المعرفة والتعاون ضمن الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركة "زد".

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تشجيع المخاطرة المحسوبة وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم ضمن الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركة "زد".

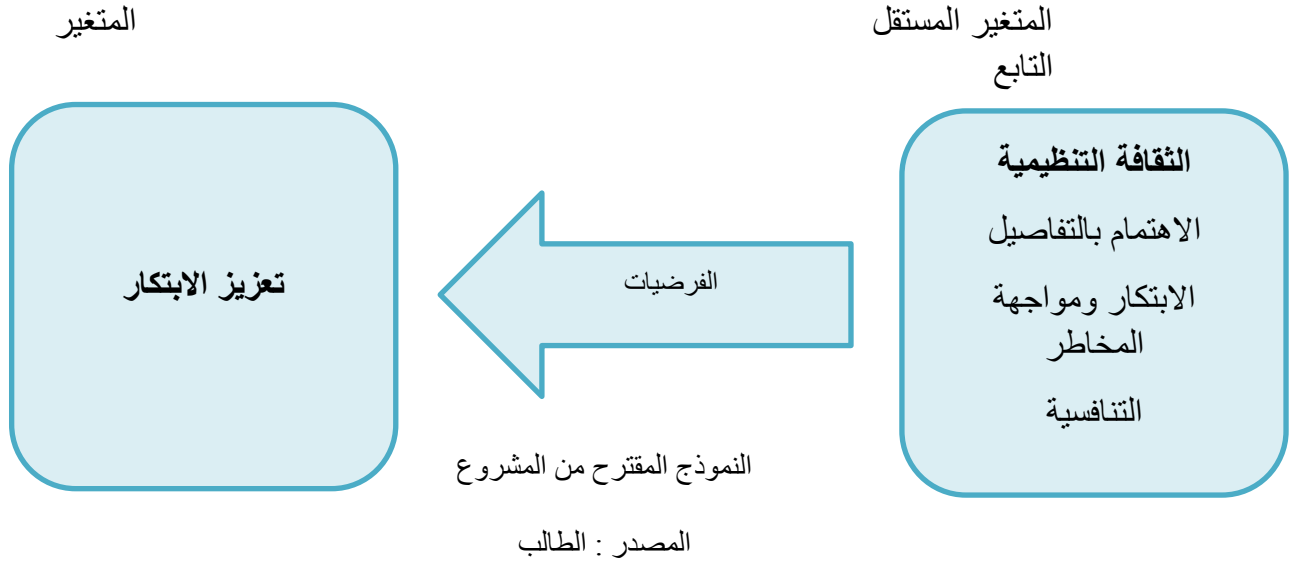
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الانفتاح على الأفكار الجديدة والتغذية الراجعة (الداخلية والخارجية) ضمن الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركة "زد".

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين دعم التعلم المستمر والتطوير المهني ضمن الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركة "زد".

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين منح الصلاحيات والاستقلالية للعاملين (Empowerment) ضمن الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركة "زد".

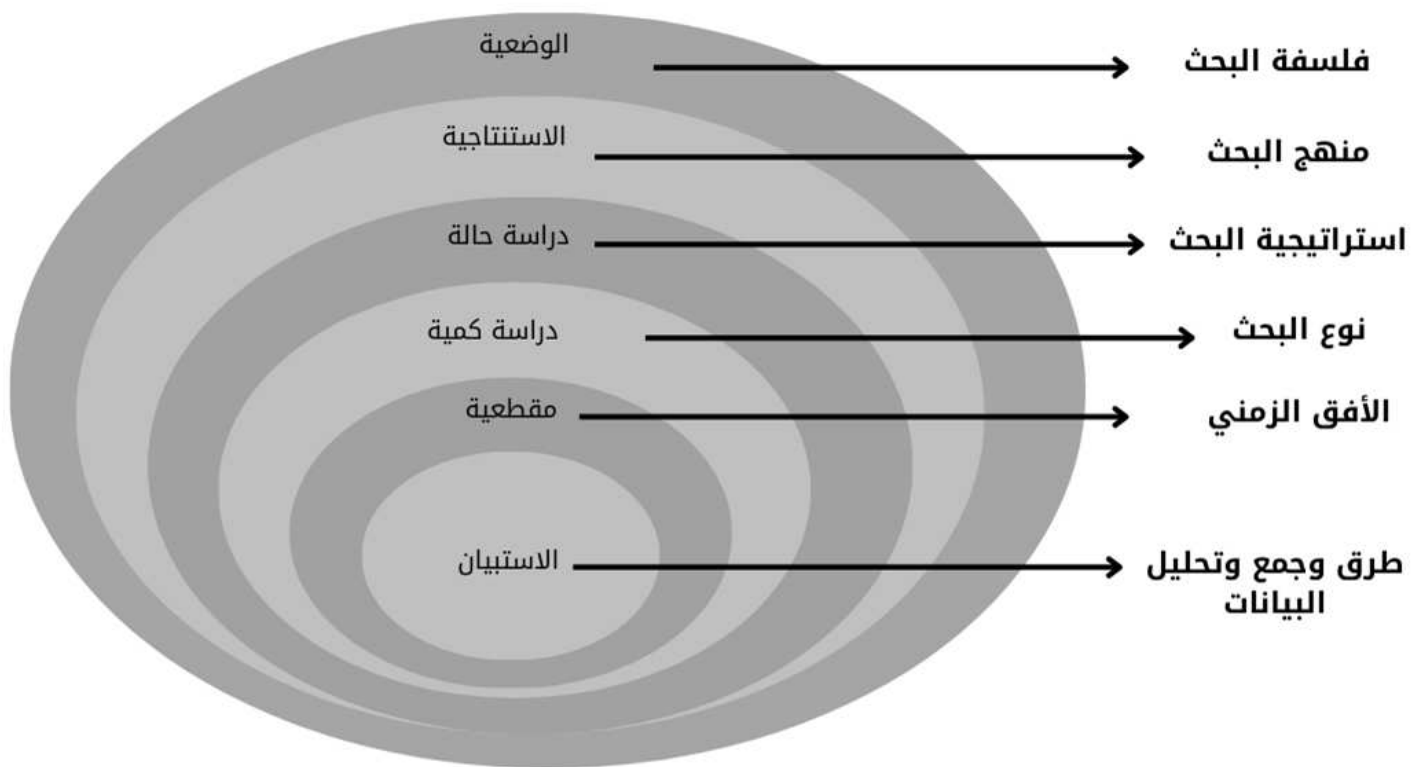
نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- نوع البحث: كمية
- الأفق الزمني: مقطعية
- طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب (٢٠٢٥)

الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الخطوة المحورية لترجمة الإطار النظري لبحثنا إلى واقع ملموس، حيث ننتقل من التنظير إلى جمع البيانات الفعلية من قلب شركة "زد" بالرياض. تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن العلاقة الحقيقية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابتكار لدى العاملين فيها.

في هذه المرحلة، سنقوم بجمع المعلومات مباشرةً من العاملين داخل الشركة. فهم الشهود والمشاركون في الثقافة التنظيمية اليومية، وهم أيضاً الفاعلون الرئيسيون في عمليات الابتكار. سيتم تصميم أدوات جمع البيانات بعناية لضمان التقاط كل من وجهات النظر الكمية والنوعية.

سيتضمن ذلك استخدام استبيانات شاملة تقيس الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل مدى تشجيع المخاطرة، الانفتاح على الأفكار الجديدة، ودعم التعاون وتبادل المعرفة. في الوقت نفسه، ستقيس هذه الاستبيانات مستوى الابتكار من حيث توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في المنتجات، الخدمات، أو العمليات.

ولإضافة عمق للبيانات الكمية، سنقوم بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المديرين وقادة الأقسام. هذه المقابلات ستوفر رؤى أعمق حول التحديات التي تواجه الابتكار، المبادرات الحالية، وكيف يُنظر إلى الثقافة التنظيمية من مستويات إدارية مختلفة.

بعد جمع هذه البيانات، سواء من الاستبيانات أو المقابلات، سيتم تحليلها بدقة لتحديد أنماط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار. الهدف هو فهم كيف يمكن لجوانب معينة من ثقافة "زد" أن تدعم أو تعيق قدرتها على الابتكار. هذا التحليل سيمكننا من تقديم فهم شامل للوضع الراهن وتحديد مسارات التحسين المستقبلية.

مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة البنية التحتية غير المرئية التي تُشكّل نسيج أي منظمة وتحدد مسارها. إنها ليست مجرد مجموعة من القواعد المكتوبة، بل هي الجوهر الذي يسري في عروق المؤسسة، ويُشكّل طريقة تفاعل الأفراد، وتفكيرهم، وسلوكياتهم. في ظل التحولات الهائلة التي يشهدها العالم، حيث أصبحت المنافسة لا تُقاس بالموارد المادية فقط، بل بالقدرة على التجديد

والابتكار، أصبح أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار محورياً وحاسماً. إن العلاقة بينهما ليست مجرد علاقة سببية، بل هي علاقة تداخلية ومعقدة؛ فالثقافة إما أن تكون الحاضنة التي تحتضن بذور الابتكار وتغذيها، أو القيد الذي يخنقها ويمنعها من النمو.

إن الابتكار، في جوهره، هو عملية ديناميكية تتطلب الجرأة على التجريب، والقدرة على تقبل الفشل كجزء طبيعي من رحلة التعلم. هذه الجرأة لا يمكن أن تنمو في بيئة تُعاقب على الخطأ، أو تُقدس الروتين، أو تُفضل الامتثال على المبادرة. على العكس من ذلك، تزدهر الأفكار الإبداعية في بيئة تُشجع على المخاطرة المحسوبة، وتوفر مساحة للموظفين للتعبير عن أفكارهم بحرية، حتى لو كانت تلك الأفكار تبدو في البداية غير تقليدية أو غير قابلة للتطبيق. فعندما يشعر الموظف بالأمان النفسي، ويعلم أن فشل تجربة معينة لن يُعرضه للمساءلة، فإنه يتحرر من قيود الخوف ويبدأ بالتفكير الإبداعي. هذا الشعور بالأمان هو نتاج مباشر للثقافة التنظيمية التي تُشجع على التعلم من الأخطاء وتعتبر الابتكار رحلة مستمرة.

إن دور القيادة في صياغة هذه الثقافة يُعد بالغ الأهمية. فالقائد الذي يسعى لتعزيز الابتكار يجب أن يكون أكثر من مجرد مدير، بل يجب أن يكون قائداً تحويلياً يلهم فريقه، ويقدم لهم الدعم، ويُفوضهم بالصلاحيات. هذا النوع من القادة لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يُشارك في عملية الابتكار، ويقدم النموذج، ويُظهر التسامح مع الأخطاء. على سبيل المثال، عندما يُظهر القائد استعداداه لتحمل مسؤولية مشروع مبتكر لم ينجح، فإنه يرسل رسالة قوية إلى جميع الموظفين بأن التجريب يُعد قيمة أساسية في المنظمة. هذا السلوك القيادي يُشكل حجر الزاوية في بناء ثقافة قوية وداعمة للابتكار، ويحول الموظفين من مجرد منفذين إلى شركاء فاعلين في عملية التغيير.

بالإضافة إلى ذلك، تُعزز الثقافة المبتكرة من خلال التعاون المفتوح والمستمر. ففي المنظمات التقليدية، غالباً ما تكون الأقسام منعزلة عن بعضها، وتُشكل "صوامع" تُعيق تدفق المعلومات والأفكار. أما في المنظمات التي تُقدّر الابتكار، تُشجع الثقافة على كسر هذه الحواجز، وتُحفز التفاعل بين الأقسام المختلفة. فعندما يجلس مهندس إنتاج مع فريق المبيعات، ويُشاركهم التحديات التي يواجهها العملاء، يمكن أن تُولد أفكار مبتكرة لاكتشاف حلول جديدة. هذا النوع من التعاون المتقاطع يُعني عملية الابتكار ويُقدم حلولاً أكثر شمولية وتكاملاً. إن الثقافة التي تُعزز هذا التفاعل

هي التي تُمكن المنظمة من الاستفادة من الخبرات المتنوعة لموظفيها، وتُحول المعرفة الفردية إلى ثروة جماعية.

كما أن التركيز على التعلم المستمر يُعد عنصراً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. فالمنظمات المبتكرة لا ترى في التدريب نفقات إضافية، بل تعتبره استثماراً في رأس المال البشري. إنها تُشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم، ومواكبة أحدث التطورات، واكتساب معارف جديدة. فكلما زادت قاعدة المعرفة لدى الأفراد، زادت قدرتهم على توليد الأفكار وابتكار الحلول. هذه الثقافة تُشجع الموظفين على تبني عقلية النمو، حيث لا ينظرون إلى قدراتهم على أنها ثابتة، بل على أنها قابلة للتطوير المستمر. هذا الالتزام بالتعلم يُغذي الابتكار من خلال توفير الأدوات والمهارات اللازمة لتحقيق الأفكار الجديدة.

إن بناء ثقافة مبتكرة ليس أمراً سهلاً أو يحدث بين عشية وضحاها. إنه يتطلب جهداً واعياً ومستمرّاً من جميع مستويات المنظمة. يجب أن تبدأ القيادة بإعادة تقييم قيمها وممارساتها، ومن ثم تُسقط هذه القيم على جميع جوانب العمليات اليومية. فالمكافآت، والترقيات، وحتى طريقة التواصل، يجب أن تكون جميعها متسقة مع الهدف الأسمى المتمثل في تعزيز الابتكار. في النهاية، تُشكل الثقافة التنظيمية المبتكرة الميزة التنافسية الحقيقية التي لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. إنها القوة الخفية التي تُمكن المنظمة من التكيف مع التحديات، والاستجابة لاحتياجات العملاء، والريادة في أسواق المستقبل.

٢.٢. المتغير المستقل

2.2.1 التعريف :

الثقافة التنظيمية. تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والافتراضات المشتركة التي تُشكل هوية المنظمة وتُوجه سلوكيات أفرادها. إنها بمثابة

الشخصية الفريدة للمؤسسة، التي تميزها عن غيرها وتحدد طريقة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. في سياق هذا البحث، تُعتبر الثقافة التنظيمية هي السبب الذي يُدرس تأثيره على الابتكار، الذي يُعد بدوره المتغير التابع..

2.2.2 التطور :

لم يكن مفهوم الثقافة التنظيمية حاضراً في الأدبيات الإدارية بشكل بارز حتى ثمانينيات القرن الماضي. فقبل ذلك، كانت النظرة السائدة للمنظمات تركز على الجوانب المادية والوظيفية، مثل الهياكل التنظيمية، والعمليات الإنتاجية، والتحكم الإداري. كان يُنظر إلى الموظفين كعناصر في آلة كبيرة، وكان التركيز ينصب على الكفاءة والإنتاجية.

ومع ظهور أبحاث علماء الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، بدأ الباحثون في إدراك أن للمنظمات ثقافة خاصة بها، وأن هذه الثقافة تؤثر بشكل عميق في سلوك الموظفين وأدائهم. كان إدغار شاين (Edgar Schein) أحد أبرز الرواد في هذا المجال، حيث قدم نموذجاً ثلاثي الأبعاد للثقافة التنظيمية، يُفصل بين الافتراضات الأساسية، والقيم المعلنة، والمصنوعات الملموسة.

تطور المفهوم ليصبح أداة أساسية في فهم ديناميكيات المنظمات، ليس فقط كإطار نظري، بل كأداة عملية يُمكن من خلالها تحليل وتغيير السلوك التنظيمي. وأصبح من المسلّم به أن تغيير ثقافة المنظمة يُعد من أصعب التحديات الإدارية، ولكنه الأكثر تأثيراً في تحقيق التغيير الجذري والمستدام.

2.2.3 الابعاد :

أبعاد الثقافة التنظيمية

تُقاس الثقافة التنظيمية وتُحلل من خلال عدة أبعاد رئيسية، تُحدد طبيعة البيئة الداخلية للمنظمة وتأثيرها على الأداء. من أبرز هذه الأبعاد:

درجة الانفتاح والشفافية: تُشير إلى مدى سهولة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. فالثقافة المنفتحة تُشجع على تبادل الأفكار والنقد البناء، بينما الثقافة المغلقة تُعزز الاحتفاظ بالمعلومات وتُقلل من فرص الابتكار.

تشجيع المخاطرة والتسامح مع الفشل: يُعد هذا البعد حاسماً في سياق الابتكار. فالثقافة التي تُشجع على المخاطرة تُحرر الموظفين من الخوف وتُمكنهم من التجريب. على العكس، فإن الثقافة التي تُعاقب على الفشل تُقتل روح المبادرة والإبداع.

التعاون مقابل التنافس: تُحدد مدى تركيز المنظمة على العمل الجماعي أو المنافسة الفردية. الثقافة الداعمة للابتكار تُركز على التعاون بين الأقسام المختلفة لتبادل المعرفة وتوليد أفكار جديدة.

الاستقلالية والتمكين: تُشير إلى مدى منح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. فكلما زادت الاستقلالية، زادت فرص الإبداع والابتكار.

التركيز على الأفراد: تُحدد مدى اهتمام المنظمة بـ welfare الموظفين وتطويرهم. فالمنظمة التي تُقدّر موظفيها وتستثمر فيهم تُعزز لديهم الولاء والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الإبداعي.

2.2.4 النظريات :

- تُقدم العديد من النظريات إطاراً لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار. من أهم هذه النظريات:

- نظرية الثقافة التنظيمية لإدغار شاين (Edgar Schein's Organizational Culture Model): يرى شاين أن الثقافة تتكون من ثلاثة مستويات: الافتراضات الأساسية (التي تُعد الأكثر عمقاً وتأثيراً)، والقيم المعلنة (مثل الشجاعة والتعاون)، والمصنوعات الملموسة (مثل الرموز، والهياكل، واللغة). تُوضح هذه النظرية أن الابتكار لا يتأثر بالقيم المعلنة فقط، بل بالافتراضات الأساسية التي تُشكل طريقة تفكير الموظفين.

- نموذج الإطار التنافسي للقيم (The Competing Values Framework - CVF): يُصنف هذا النموذج الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية: التراتبية (التركيز على السيطرة والروتين)، السوق (التركيز على المنافسة والأداء)، العشيرة (التركيز على

التعاون والانتماء)، والابتكارية (التركيز على التغيير والنمو). تُشير هذه النظرية إلى أن ثقافة الابتكار تُعزز من خلال الجمع بين خصائص نمط "العشيرة" و"الابتكارية"، حيث يُمكن للموظفين العمل بحرية في بيئة داعمة ومُحفزة.

- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory): تُركز هذه النظرية على أن المنظمات التي تُشجع على التعلم المستمر تُصبح أكثر قدرة على التكيف والابتكار. فالثقافة التي تُقدّر المعرفة وتُعزز من تبادلها تُعد ضرورية لخلق بيئة تُغذي الابتكار وتُمكن المنظمة من الاستجابة للتحديات الجديدة بفعالية.

٢.٣. المتغير التابع

2.3.1 التعريف :

الابتكار. يُعرّف الابتكار بأنه عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات جديدة ومفيدة. إنه ليس مجرد اختراع، بل هو القدرة على تطبيق الاختراعات بطريقة تُضيف قيمة حقيقية للمنظمة أو للمجتمع. في سياق هذا البحث، يُعد الابتكار هو النتيجة التي تُدرس مدى تأثيرها بالثقافة التنظيمية، التي تُعد المتغير المستقل.

2.3.2 التطور :

مرّ مفهوم الابتكار بتطورات كبيرة عبر الزمن. في البداية، كان يُنظر إليه على أنه مرتبط بالاختراعات العلمية والتكنولوجية فقط. كان يُعد الابتكار عملية خطية، تبدأ بالبحث والتطوير وتنتهي بمنتج جديد. كان التركيز ينصب على الجانب الفني للابتكار، دون الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تُساهم في نجاحه.

في منتصف القرن العشرين، بدأ الاقتصاديون مثل جوزيف شومبيتر في توسيع المفهوم، مؤكدين على أن الابتكار هو القوة الدافعة للنمو الاقتصادي. رأى شومبيتر الابتكار كـ "تدمير خلاق" يُزعزع الأسواق القديمة ويُنشئ أسواقاً جديدة. ومع تطور العلوم الإدارية، أصبح من الواضح أن الابتكار ليس حكراً على العلماء والمخترعين، بل هو عملية تنظيمية تتأثر بالبيئة الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية.

أما في العصر الحديث، فقد أصبح مفهوم الابتكار أكثر شمولية. لم يعد يقتصر على الابتكار في المنتجات، بل شمل أيضاً ابتكار العمليات (تحسين طرق الإنتاج)، ابتكار النماذج التجارية (تغيير طريقة عمل الشركة)، والابتكار الاجتماعي (إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية). وهذا التطور يُظهر أهمية العوامل غير المادية، مثل الثقافة، في تحقيق الابتكار.

2.3.3 الأبعاد:

يُمكن تحليل الابتكار من خلال عدة أبعاد رئيسية تُحدد طبيعته ونطاقه:

ابتكار المنتج (Product Innovation): يتعلق بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو مُحسّنة بشكل كبير. مثال: إطلاق هاتف ذكي جديد بميزات متطورة.

ابتكار العملية (Process Innovation): يتعلق بتطبيق طرق جديدة ومُحسّنة للإنتاج أو التوزيع. مثال: استخدام الروبوتات في خط الإنتاج لزيادة الكفاءة.

ابتكار النموذج التجاري (Business Model Innovation): يتعلق بتغيير الطريقة التي تُقدم بها الشركة قيمتها لعملائها. مثال: نموذج أعمال شركات الطيران منخفضة التكلفة.

الابتكار التسويقي (Marketing Innovation): يتعلق بتطبيق طرق تسويق جديدة للمنتجات، مثل تغيير التصميم، أو التعبئة، أو الترويج.

الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation): يتعلق بتطبيق طرق جديدة لإدارة المنظمة، مثل تغيير الهياكل التنظيمية أو أساليب العمل.

2.3.4 النظريات :

- تُقدم النظريات المختلفة إطاراً لفهم الابتكار والعوامل التي تؤثر فيه:
- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV): تؤكد هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تأتي من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة. تُعتبر الثقافة التنظيمية المبتكرة من أهم القدرات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من تحقيق الابتكار المستدام.
- نظرية الانتشار (Diffusion of Innovation Theory): تُركز هذه النظرية، التي قدمها إيفريت روجرز، على كيفية انتشار الأفكار المبتكرة بين الأفراد والمجموعات. تُوضح أن سرعة انتشار الابتكار تتأثر بخصائص الابتكار نفسه (مثل المزايا النسبية، والتعقيد)، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية والتنظيمية.
- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory): تؤكد هذه النظرية على أن المنظمات التي لديها ثقافة تُشجع على التعلم المستمر من الأخطاء والنجاحات، تكون أكثر قدرة على التكيف والابتكار. فالابتكار لا يحدث مرة واحدة، بل هو نتيجة لعملية تراكمية من التعلم والتجريب.

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الابتكار) في كون الأول هو المحرك الأساسي الذي يُشكل البيئة اللازمة لحدوث الثاني. ليست هذه العلاقة مجرد ارتباط بسيط، بل هي علاقة سببية عميقة حيث تُحدد خصائص الثقافة التنظيمية مدى قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى حلول عملية، وتطبيقها بفعالية. بعبارة أخرى، تُعد الثقافة التنظيمية المُسهِّل أو المُعيق لعملية الابتكار.

الآليات التي تربط بين المتغيرين

تتضح العلاقة بين المتغيرين من خلال عدة آليات رئيسية:

١. ثقافة المخاطرة والتسامح مع الفشل:

إن الثقافة التنظيمية التي تُشجع على المخاطرة المحسوبة وتعتبر الفشل فرصة للتعلم هي البيئة المثالية للابتكار. في هذه البيئة، لا يخشى الموظفون من تجربة أفكار جديدة، حتى لو كانت نتائجها غير مضمونة. هذا يُحررهم من الخوف ويُعزز من رغبتهم في التفكير الإبداعي. على النقيض، فإن الثقافة التي تُعاقب على الأخطاء تُرسخ الخوف من الفشل، مما يُثبط المبادرات الإبداعية ويجعل الموظفين يلتزمون بالروتين.

٢. ثقافة التعاون والانفتاح:

تُعزز الثقافة التنظيمية المبتكرة من التعاون المفتوح وتبادل الأفكار بين الأقسام المختلفة. هذا التفاعل يُكسر الحواجز التنظيمية ويُمكن الموظفين من الاستفادة من خبرات بعضهم البعض، مما يُولد أفكارًا مبتكرة تجمع بين وجهات نظر متنوعة. تُشجع هذه الثقافة على النقاش البناء والنقد الإيجابي للأفكار، مما يُحسن من جودتها ويزيد من فرص نجاحها.

٣. ثقافة القيادة الداعمة:

يلعب القادة دوراً محورياً في بناء العلاقة بين الثقافة والابتكار. القائد الذي يُقدّر الابتكار يُقدم الدعم اللازم، ويُفوض الصلاحيات، ويُوفر الموارد لتنفيذ الأفكار الجديدة. هذا النوع من القيادة يُشكل قدوة للموظفين ويُعزز لديهم الشعور بالتمكين والمسؤولية، مما يُحفّزهم على المشاركة بفعالية في عملية الابتكار.

٤. ثقافة التعلم المستمر:

الابتكار ليس حدثاً عابراً، بل هو عملية مستمرة من التعلم والتجريب. فالمنظمات التي لديها ثقافة تُشجع على التعلم المستمر تُصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء. هذه الثقافة تُعزز من تطوير المهارات، واكتساب المعرفة الجديدة، واستخدامها في حل المشاكل بطرق مبتكرة.

العلاقة السببية والتفاعلية

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار ليست أحادية الاتجاه. فبينما تؤثر الثقافة على الابتكار، فإن الابتكار الناجح يُعزز بدوره الثقافة. فعندما تُحقق المنظمة نجاحاً من خلال الابتكار، فإن ذلك يُرسّخ قيم الثقة والمخاطرة والتعاون، مما يُقوي الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. هذا يخلق دورة إيجابية تُعزز من قدرة المنظمة على الاستمرار في الابتكار والتفوق على منافسيها.

باختصار، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تُشبه التربة، بينما الابتكار يُشبه البذور. فمهما كانت جودة البذور، فإنها لن تنمو وتزدهر إلا في تربة خصبة تُوفر لها جميع العناصر اللازمة للنمو.

٢.٥. الخاتمة

في الختام، تتجلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار كعلاقة جوهريّة وحاسمة، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. لقد أثبت البحث أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القواعد أو الأعراف، بل هي البيئة الحاضنة التي تُحدد مصير الأفكار الإبداعية. إنها بمثابة التربة التي تُزرع فيها بذور الابتكار؛ فإذا كانت هذه التربة خصبة، مليئة بالثقة، وداعمة للتجريب، ومُساهمة مع الفشل، فإنها تُمكن المنظمة من النمو والازدهار وتحقيق ريادة مستدامة. على النقيض من ذلك، إذا كانت التربة قاحلة، تتسم بالخوف والروتين ومقاومة التغيير، فإنها ستخنق أي محاولة للابتكار وتُحول دون قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المتجددة.

إن الابتكار، في جوهره، ليس هدفًا بحد ذاته، بل هو نتيجة طبيعية لثقافة تنظيمية قوية ومُحفّزة. وهذا يُشير إلى أن المنظمات التي تسعى جاهدة للريادة في أسواقها يجب ألا تُركز جهودها على الأبعاد التقنية للابتكار فقط، بل يجب أن تُعيد النظر في القيم الأساسية والسلوكيات التي تحكمها. فالتغيير الجذري يبدأ من الداخل، من خلال إعادة تشكيل العقلية التنظيمية لتكون أكثر انفتاحًا، ومرونة، واستعدادًا لتقبل الجديد.

وهكذا، فإن الابتكار لا يُمكن أن يكون مجرد استراتيجية أو قسم مستقل في المنظمة، بل يجب أن يُصبح جزءًا لا يتجزأ من الحمض النووي للمؤسسة. وهذا يتطلب جهودًا جماعية، بدءًا من القيادة التي تُشكل القدوة، مرورًا بالموظفين الذين يُشجعون على تحمل المخاطر، وانتهاءً بالأنظمة التي تُكافئ الإبداع. إن الاستثمار في بناء ثقافة مبتكرة يُعد أفضل استثمار يمكن أن تقوم به المنظمة، لأنه يضمن لها ليس فقط البقاء في المنافسة، بل التفوق عليها وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

الثقافة التنظيمية :

التعريف الاجرائي: مجموعة القيم، المعتقدات، الممارسات، والسلوكيات المشتركة التي تميز المنظمة وتشكل طريقة تفكير أفرادها وتفاعلهم.

تعزيز الابتكار :

التعريف الاجرائي: درجة إدخال أفكار أو منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة أو محسنة داخل المنظمة.

تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

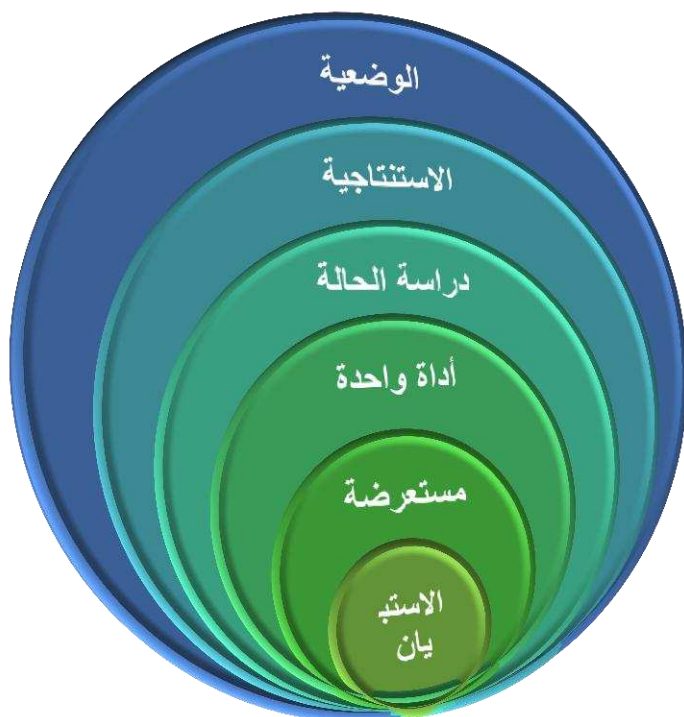
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والاجراءات: الاستبيانات.



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
الشركات التجارية	الإدارة	١٠
	الموظفين	١٥

الشكل ٩: مجتمع البحث

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

عينة البحث

عينة البحث	عدد الموظفين
------------	--------------

الشركات التجارية

١٥ - ٢٥ موظف

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

الشكل ١٠: عينة البحث

طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

- اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وذلك من حيث أربع أبعاد وهي:
 - الابتكار والمبادرة
 - الاهتمام بالتفاصيل
 - التوجه نحو النتائج
 - التوجه نحو الأفراد
- نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المرجع
الثقافة التنظيمية	الابتكار والمبادرة	٣	اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار
	الاهتمام بالتفاصيل	٢	
	التوجه نحو النتائج	٣	
	التوجه نحو الأفراد	٣	

الشكل ١١ : المتغير المستقل

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

المتغير التابع (تعزيز الابتكار)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (تعزيز الابتكار)، حيث إن الإجمالي ١٩ عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المرجع	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار	١١	ابتكار المنتج	تعزيز الابتكار
		ابتكار العملية	
		ابتكار التسويق	
		ابتكار التنظيم	

الشكل ١٢: المتغير التابع

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

أنواع البيانات

بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

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

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

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

الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة

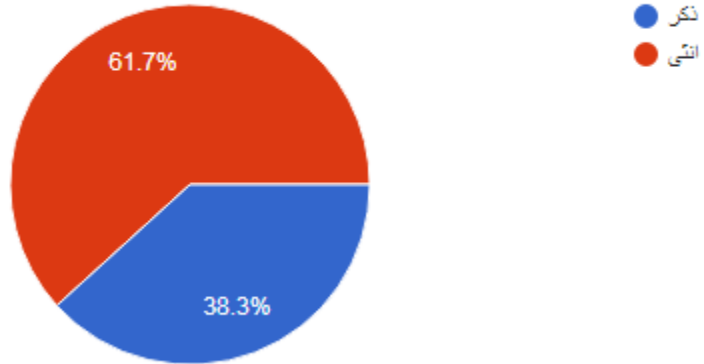
يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي **spss** الاصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتمضمّن الاحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام **spss** الاصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من اجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر **spss 28**

4.2 خصائص عينة الدراسة

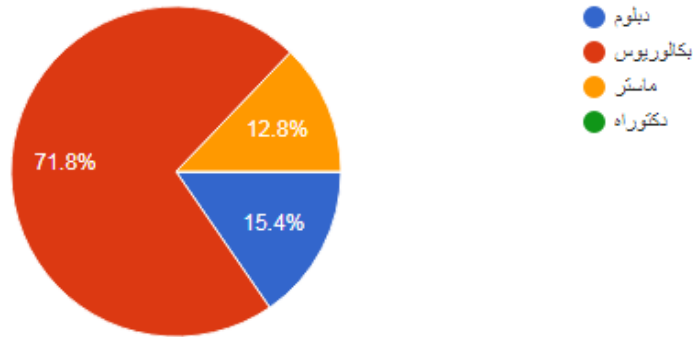
تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل (أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ الى ٤٠ سنة ، من ٤١ الى ٥٠ سنة ، أكثر من ٥٠ سنة) عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ الى ١٠ سنوات ، من ١١ الى ٢٠ سنة ، أكثر من ٢١ سنة) طبيعة العمل تشمل (قادة ، موظفين ، تقنيين) المستوى التعليمي يشمل (ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا)

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	٣٠	٦١.٧
	أنثى	٩	٣٨.٣
	الاجمالي	٣٩	١٠٠
الفئة العمرية	اقل من ٣٠ سنة	١٩	٤٨.٧
	من ٣٠ الى ٤٠ سنة	١٤	٣٥.٩
	من ٤١ الى ٥٠ سنة	٥	١٢.٨
	اكثر من ٥٠ سنة	١	٢.٦
	الاجمالي	٣٩	١٠٠
المستوى التعليمي	دبلوم	٦	١٥.٤
	جامعي	٢٨	٧١.٨
	دراسات عليا	٥	١٢.٨
	الاجمالي	٣٩	١٠٠
الخبرة المهنية	اقل من ٥ سنوات	٢٦	٦٦.٧
	من ٦ الى ١٠ سنوات	٨	٢٠.٥
	من ١١ الى ١٥ سنة	٢	٥.١
	اكثر من ١٥ سنة	٣	٧.٧

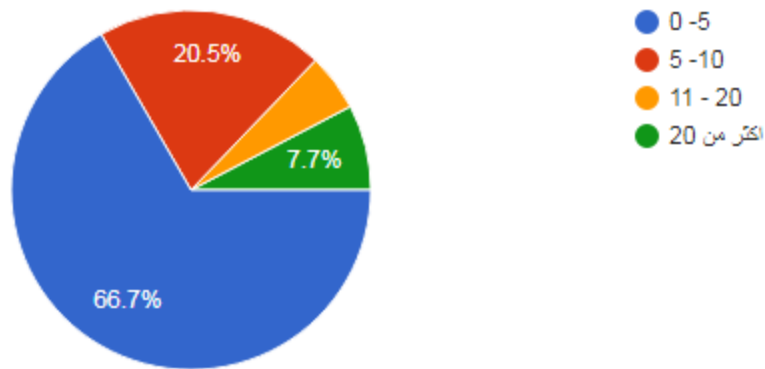
بالنسبة للتوزيع حسب الجنس أظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الاناث في العينة فاق عدد الذكور حيث بلغ عدد الاناث ٣٠ مما يشكل نسبة ٦١.٧% من اجمالي العينة في حين بلغ عدد الذكور ٩ مما يشكل نسبة ٣٨.٣% كما في الشكل التالي



بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل أظهرت النتائج الاحصائية ان ٧ اشخاص حاصلين على دبلوم مما يشكل نسبة ١٥.٤% و ٢٨ شخص حاصلين على بكالوريوس مما يشكل نسبة ٧١.٨% و ٥ اشخاص حاصلين على ماستر مما يشكل نسبة ١٢.٨% كما في الشكل التالي



بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة وجد ان ٢٦ شخص بخبره وظيفية اقل من ٥ سنوات مما يشكل نسبة ٦٦.٧% ، و ٨ شخص بخبره وظيفية من ٦ الى ١٠ سنوات مما يشكل نسبة ٢٠.٥% ، و ٢ اشخاص بخبره وظيفية من ١١ الى ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٥.١% ، و ٣ شخص بخبره اكثر من ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٧.٧% كما في الشكل التالي



4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين **AVE** بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة الفا كرونباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية **SEM** باستخدام برنامج التحليل الاحصائي **spss** اصدار ٢٨

صدق الاتساق الداخلي :

يقصد به مدى اتساق كل عبارته من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي اليه لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي اليه وفقاً لدراسة **Kaiser (1974)** معامل الارتباط اقل من ٠.٥ درجة يتم حذفه من الاستبانة

الصدق التقاربي :

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج **AVE** التي يجب ان تكون قيمتها اكبر من ٠.٥ وفقاً ل **Hair et al 2006**

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط ، الانحراف المعياري ، قيمة **T** المحسوبة وقيمة **P value**) بين درجه كل عبارته والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية **SEM - PLS** كما يلي :

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P values	متوسط التباين	
المتغير الاول	البعد الاول	A1	0.81	0.79	1.143544	0.00	0.6597	
		A2		0.75	1.441153			
		A3		0.69	1.290994			
		A4		0.57	0.599145			
		A5		0.66	0.800641			
		A6		0.78	1.235168			
	البعد الثاني	A7		0.59	1.652504	0.00		
		A8		0.68	1.182132			
		A9		0.79	1.76141			
		A10		0.64	1.38212			
		A11		0.68	1.519109			
		A12		0.78	1.5525			
المتغير الثاني	البعد الاول	B1	0.79	0.79	0.960769	0.00	05634	
		B2		0.79	1.493576			
		B3		0.87	0.877058			
		B4		0.96	0.660225			
		B5		0.78	1.250641			
		B6		0.99	1.120897			
		B7		0.89	1.377474			
		B8		0.79	0.869718			
	B9	0.67		0.877058				
	البعد الثاني	B10		0.76	1.115164	0.00		
		B11		0.78	0.438529			
		B12		0.66	0.50637			
		B13	0.78	0.83205				

يتضح من الجدول بالا على :

مقياس تطبيق المتغير الاول جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير مستقل < من ٠.٥ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير تابع < من ٠.٥ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

4.3.2 قياس صدق وثبات اداة البحث :

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم الفاكرونباخ بواسطة برنامج spss الاصدار ٢٨

المتغير		عدد العبارات	الفاكرونباخ	
المتغير الاول	البعد الاول	٧	0.946	1.71
	البعد الثاني	٦	0.764	
المتغير الثاني	البعد الاول	٩	0.862	1.658
	البعد الثاني	١٠	0.796	

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرات الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

المتوسط الحسابي	النتيجة	الوزن النسبي	درجة الاهمية
١ - ١.٨٠	غير موافق بشدة	٢٠ - ٣٦	منخفض جدا
١.٨٠ - ٢.٦٠	غير موافق	٣٦ - ٥٢	منخفض

متوسط	٦٨ - ٥٣	محايد	٣.٤٠ - ٢.٦
مرتفع	٨٤ - ٦٩	موافق	٤.٢٠ - ٣.٤٠
مرتفع جدا	١٠٠ - ٨٥	موافق بشدة	٥ - ٤.٢٠

وقد تم حساب مستوى الاهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$
معاملات الارتباط الخطي :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام spss 28 على النحو التالي :

المتغير		البعد الاول للمتغير الاول	البعد الثاني للمتغير الاول	البعد الاول للمتغير الثاني	البعد الثاني للمتغير الثاني
البعد الاول للمتغير الاول	Pearson correlation	491	486	493	490
	Sig.(2-tailed)	003	002	002	002
	N	38	32	34	33
البعد الثاني للمتغير الاول	Pearson correlation	481	476	493	490
	Sig.(2-tailed)	003	002	002	002
	N	38	32	34	33
البعد الاول للمتغير الثاني	Pearson correlation	497	486	493	490
	Sig.(2-tailed)	003	002	002	002
	N	35	30	31	37
البعد الثاني للمتغير الثاني	Pearson correlation	491	482	473	492
	Sig.(2-tailed)	003	002	002	002
	N	36	38	32	32

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة ومايتبعه من فروض فرعية ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها باستخدام كلا من الحزم الاحصائية spss 28 و sem - pls على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية على تعزيز الابتكار

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعية كما يلي :

ف ١ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تأثير الاهتمام بالتفاصيل على الابتكار في المنتج

ف ٢ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تأثير التوجه نحو الافراد على الابتكار في التسويق.

نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية على تعزيز الابتكار ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تأثير الاهتمام بالتفاصيل على الابتكار في المنتج

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تأثير التوجه نحو الافراد على الابتكار في التسويق.

وبناء على ما سبق يتم قبول صحة الفرضيات .

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية بالإضافة الى التوصيات وحدود الدراسة والدراسات المستقبلية والخاتمة على النحو التالي :

5.2 المساهمة النظرية :

تُعد المساهمة النظرية هي حجر الزاوية لأي بحث أكاديمي جاد، حيث تُمثل القيمة المضافة غير الملموسة التي يقدمها بحثك إلى الأدبيات الأكاديمية المعنية بمجالات الإدارة الاستراتيجية، والسلوك المؤسسي المتقدم، واقتصاديات الإبداع. إن هدف هذه المساهمة هو إظهار كيف ينجح بحثك في سد فجوة معرفية قائمة، أو اختبار فرضيات جديدة، أو توسيع نطاق تطبيق نظرية موجودة في سياق غير مُستكشف بالكامل.

1. تعميق التحليل النظري للعلاقة بين الثقافة والإبداع

تحديد المقومات الثقافية المُحفزة والمُنْبِطَة للإبداع: لا يكتفي البحث بتأكيد الرابط العام، بل يتعمق في تحديد الأبعاد الثقافية الدقيقة التي تلعب دورًا حاسمًا. يشمل ذلك دراسة تأثير الميل للمخاطرة المحسوبة، منح الاستقلالية الوظيفية، التركيز المؤسسي على التعلم المستمر، والقبول الفعّال للإخفاق باعتباره مصدرًا للمعرفة. يتم تحليل كيفية تأثير هذه الأبعاد في مختلف أنواع الإبداع، مثل: الإبداع الجزري (الجوهري) الذي يغير قواعد اللعبة، والإبداع التدريجي (التراكمي) الذي يحسن الأداء القائم.

بناء وتطوير نموذج مفاهيمي متكامل: يقدم البحث نموذجًا هيكليًا جديدًا لا يوضح العلاقة المباشرة فقط، بل يوضح الآليات المعقدة التي تحكمها. يمكن أن يدرس دور الثقافة كعامل وسيط (مثل: الثقافة تخلق الثقة، والثقة تؤدي إلى تبادل المعرفة، وتبادل المعرفة يؤدي إلى الإبداع) أو كعامل مُعَدِّل (مثل: الثقافة تحدد مدى تأثير التكنولوجيا الجديدة على نتائج الإبداع). هذا النموذج يوضح مسارات التأثير المتبادلة بين الممارسات الثقافية والسلوكيات الإبداعية.

مثال تحليلي: اختبار فرضية أن الثقافة التي تقدّر المشاركة الشاملة تعمل على تلطيف الآثار السلبية للجمود الهيكلي على معدلات الإبداع.

2. إثراء الإطار النظري للموارد والقدرات

الثقافة كمورد استراتيجي غير ملموس: يساهم البحث في تعزيز نظرية الموارد والقدرات عبر تأطير الثقافة الموجهة نحو الإبداع ك قدرة مؤسسية جوهرية تتسم بالندرة، وعدم القابلية للمحاكاة الفورية، وعدم القابلية للاستبدال بسهولة. هذا يرسخ فهم أن الثقافة ليست مجرد بيئة عمل، بل هي ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين اكتسابها.

تطبيق النظرية المؤسسية في السياق الإقليمي: يمكن أن يختبر البحث مدى تأثير البيئة الخارجية أو الثقافة الإقليمية على شكل الثقافة المؤسسية الداخلية المتبناة، وبالتالي على مستويات الإبداع. هذا يوسع تطبيق النظرية المؤسسية من خلال تحليل التفاعل بين الضغوط المجتمعية الخارجية والممارسات الداخلية لتعزيز الإبداع.

3. تطوير أدوات قياس وتقييم متقدمة

يمكن أن يطور البحث أو يُعدّل مقياساً كمياً دقيقاً يركز على قياس الأبعاد السلوكية للثقافة الإبداعية بدلاً من القيم المعلنة فقط. هذا المقياس الجديد يوفر أداة معيارية للباحثين لتقييم الثقافة المؤسسية بشكل أكثر موثوقية في سياقات مختلفة، مما يزيد من إمكانية المقارنة بين الدراسات المستقبلية.

5.3 التطبيقات العملية :

تتحول النتائج النظرية لهذا البحث إلى خارطة طريق تنفيذية للقادة والممارسين. توفر التطبيقات العملية حلولاً ملموسة قائمة على الأدلة لتمكين المؤسسات من تحويل نتائج البحث إلى أداء إبداعي ملموس يؤدي إلى النمو والازدهار.

1. إعداد خطط عمل لإدارة التحول الثقافي

منهجية التشخيص الثقافي العميق: تزويد المديرين التنفيذيين بمنهجية شاملة لإجراء تدقيق ثقافي شامل يحدد بدقة نقاط القوة الثقافية (كمحركات للإبداع) ونقاط الضعف (كعقبات أمام الإبداع). يتم ذلك من خلال تحليل الفجوة بين الثقافة المعلنة (ما تقوله المؤسسة) والثقافة الممارسة (ما يفعله الموظفون).

توصيات مصممة خصيصاً لتغيير السلوك: تقديم توصيات تتجاوز العبارات العامة، وتركز على إعادة هندسة العمليات لتناسب الثقافة الإبداعية.

مثال عملي: بدلاً من مجرد التوصية بـ "قبول الفشل"، يوصي البحث بإنشاء آلية مراجعة بعد الإخفاق (Post-Mortem Review) غير عقابية، حيث يتم توثيق الدروس المستفادة ونشرها عبر منصة معرفية لضمان تحويل الفشل إلى استثمار تعليمي.

مواومة الهياكل والعمليات مع الثقافة: توجيه القادة حول كيفية مواومة نظام إدارة الأداء والمكافآت لتقدير ليس فقط النتائج الناجحة، ولكن أيضاً الجهود الجريئة والمحاولات المبتكرة، حتى لو لم تكلل بالنجاح الفوري.

2. تطوير الموارد البشرية كشريك في الإبداع

دمج الكفاءات الثقافية في التوظيف والتدريب: مساعدة أقسام الموارد البشرية على تطوير أطر كفاءة جديدة تركز على تقييم الذكاء الثقافي والقدرة على التعاون بين التخصصات لدى المرشحين.

بناء برامج لتنشيط السلوكيات الإبداعية: تصميم برامج تدريبية متقدمة لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تركز على:

تنمية مهارات التفكير المتباين. (Divergent Thinking)

ممارسة ورش عمل التفكير التصميمي. (Design Thinking Workshops)

تعزيز مهارات التفاوض وحل النزاعات البناءة لفرق العمل متعددة التخصصات، مما يضمن أن الاختلاف الثقافي يتحول إلى قوة دافعة للإبداع.

3. تعزيز الأداء المؤسسي المستدام

تحويل الثقافة إلى جدار حماية تنافسي: استخدام الثقافة كنظام تشغيل أساسي يولد الإبداع باستمرار، مما يمنح المؤسسة مرونة فائقة وقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والاضطرابات التكنولوجية بشكل أسرع من المنافسين.

قياس العائد على الاستثمار الثقافي: تزويد المؤسسات بمقاييس كمية لربط الأبعاد الثقافية التي تم تعزيزها بزيادة في مؤشرات الأداء الرئيسية للإبداع (مثل عدد الأفكار المولدة، سرعة طرح المنتج الجديد للسوق، نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة).

5.4 التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، والتي أكدت على العلاقة الإيجابية والمباشرة بين أبعاد محددة من الثقافة التنظيمية ومستويات الابتكار، يُقدم الباحث التوصيات التالية الموجهة للقادة، وصناع القرار، وإدارات الموارد البشرية في المؤسسات:

1. توصيات موجهة للقيادة العليا وتشكيل الثقافة

تبني ثقافة التسامح مع الفشل الإيجابي: يجب على القيادة العليا إزالة وصمة العار عن الإخفاق في المحاولات الموجهة نحو الإبداع. ينبغي إنشاء آليات واضحة لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع غير الناجحة، واعتبارها استثماراً في التعلم المؤسسي وليس خسارة.

تعزيز الاستقلالية ومنح الصلاحيات: يجب على المديرين تفويض الصلاحيات للموظفين لـ اتخاذ القرارات التجريبية في نطاق عملهم. هذا يغرس الشعور بالملكية ويحفز المبادرة الذاتية لتوليد أفكار جديدة وتطبيقها.

تخصيص الموارد لحاضنات الأفكار: يوصى بإنشاء "مختبرات للإبداع (Innovation Labs)" أو فرق عمل مخصصة تعمل بمنأى عن الروتين اليومي، وتُمنح الحرية والموارد اللازمة لاستكشاف وتطوير الأفكار الجديدة والمخاطرة دون الخوف من المساءلة الفورية.

أن تكون القدوة في التغيير: يجب على القادة أن يكونوا أول من يتبنى السلوكيات الإبداعية وأن يشاركوا بفعالية في جلسات العصف الذهني وتقبل النقد والأفكار المخالفة، لترسيخ هذه القيمة كسلوك ممارس وليس مجرد شعار.

2. توصيات موجهة لإدارة الموارد البشرية والعمليات

موازنة نظام المكافآت مع السلوك الإبداعي: يجب تعديل نظام الحوافز ليشمل مكافأة السلوكيات الإبداعية مثل طرح الأفكار، والمشاركة الفعالة في فرق الإبداع، والمبادرة بتحسين العمليات، وليس فقط مكافأة النتائج النهائية.

التدريب على مهارات التفكير الإبداعي: تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تقنيات مثل التفكير التصميمي وحل المشكلات الإبداعي وتدريب الموظفين على كيفية تحويل التحديات إلى فرص.

تشجيع التفاعل بين التخصصات: العمل على تفكيك الحواجز الهيكلية والوظيفية بين الأقسام المختلفة من خلال إنشاء فرق عمل عابرة للوظائف للمشاريع الجديدة، لضمان تبادل المعرفة والآراء المتنوعة، مما يثري عملية الإبداع.

3. توصيات موجهة للبحث الأكاديمي المستقبلي

دراسة الأثر الكمي: يوصى بإجراء المزيد من الدراسات التي تستخدم منهجيات أكثر دقة لتقييم العائد على الاستثمار (ROI) في تغيير الأبعاد الثقافية، وربطها بشكل مباشر بالنتائج المالية للمؤسسة.

تحليل السياقات القطاعية: إجراء دراسات مقارنة معمقة لأثر الثقافة في تعزيز الإبداع بين مختلف القطاعات (مثل القطاع الحكومي، الصناعي، التكنولوجي، الخدمي) لتحديد الأبعاد الثقافية الأكثر أهمية في كل قطاع.

5.5 حدود الدراسة :

حدود موضوعية : تقتصر الدراسة على بيان واقع أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار

حدود بشرية : الموظفين في الشركات

حدود مكانية : المملكة العربية السعودية

حدود زمانية : ٢٠٢٥

5.6 الدراسات المستقبلية :

تُعد الدراسات المستقبلية مسارات مقترحة تهدف إلى توسيع المعرفة التي توصل إليها بحثك، وضمان استمرار الإضافة العلمية والتطبيقية في حقل العلاقة بين الثقافة والإبداع.

1. التعميق في العوامل والمتغيرات

تهدف هذه الدراسات إلى تحليل العلاقة بين الثقافة والإبداع بشكل أعمق عبر إدخال عوامل جديدة أو اختبار العلاقات في سياقات مختلفة:

اختبار العوامل الوسيطة والمعدلة المعقدة:

دراسة العوامل الوسيطة: تحليل كيف تؤثر الثقافة المؤسسية (كالعامل المستقل) على الإبداع (كالعامل التابع) من خلال عوامل وسيطة أخرى مثل جودة التفاهات الداخلية أو مستوى الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

دراسة العوامل المعدلة: اختبار كيف يمكن لعوامل مثل حجم المؤسسة أو شدة المنافسة في السوق أن تُغير أو تُعدل من قوة العلاقة بين ثقافة الإبداع ودرجات الإنجاز الإبداعي.

تصنيف أنواع الإبداع: إجراء دراسات تقارن بين تأثير الثقافة على الإبداع الجذري (الذي يُحدث تغييرات كبيرة وأساسية) مقابل الإبداع التراكمي (التحسينات المستمرة والبسيطة)، لتحديد ما إذا كانت بعض الأبعاد الثقافية تدعم نوعًا محددًا أكثر من الآخر.

دراسة التفاعل مع القيادة: تحليل العلاقة المتبادلة بين أنماط القيادة المحفزة للإبداع (مثل القيادة التي تسعى للتغيير والارتقاء) وبين الثقافة المؤسسية. يمكن لبحث مستقبلي أن يستكشف كيف تعمل القيادة على تكوين أو تعديل الثقافة للدفع نحو الإبداع.

2. التوسع في الإطار والمناهج

تهدف هذه الدراسات إلى تطبيق النتائج في بيئات مختلفة واستخدام أدوات بحثية متقدمة:

الدراسات المقارنة بين القطاعات المختلفة: إجراء مقارنات بين المؤسسات العاملة في قطاعات متباينة (مثل التقنية، الرعاية الصحية، الخدمات العامة). هذا يكشف ما إذا كانت الثقافة الأمثل لتعزيز الإبداع في قطاع معين تختلف بشكل أساسي عن القطاعات الأخرى.

دراسات الحالة الكيفية (النوعية) العميقة: استخدام منهجية دراسة الحالة للتعمق في مؤسسات محددة تُعد نموذجًا للنجاح الإبداعي. هذا يسمح بفهم الآليات الثقافية الدقيقة والقصص والروايات التي تتناولها المؤسسة لتعزيز قيم الإبداع، وهو ما لا يمكن للبحوث الكمية وحدها أن تصل إليه.

الدراسات الطولية (المتابعة عبر الزمن): بدلاً من الدراسة في نقطة زمنية واحدة، يُقترح إجراء دراسات تتابع المؤسسات على مدار فترات زمنية طويلة. هذا يسمح بمراقبة كيفية تطور الثقافة مع مرور الزمن وكيف يؤثر هذا التطور في معدل استمرارية الإبداع ونموه.

3. التطبيق العملي والقياس

تركز هذه الدراسات على القيمة التطبيقية للنتائج وكيفية ترجمتها إلى مقاييس قابلة للقياس:

تطوير أدوات القياس المتخصصة: العمل على تطوير مقاييس جديدة أو تعديل المقاييس الحالية لقياس الثقافة المؤسسية بشكل أكثر دقة، خاصةً في سياقات جغرافية أو ثقافية جديدة.

قياس العائد المالي للاستثمار الثقافي: إجراء بحوث تطبيقية تربط مباشرة بين تكلفة الاستثمار في البرامج الثقافية (مثل تدريب الموظفين أو تغيير بيئة العمل) وبين العائد المالي الملموس الناتج عن الأنشطة الإبداعية (مثل زيادة حصة المؤسسة في السوق أو الإيرادات المتأتية من المنتجات الجديدة).

النمذجة الرياضية لعملية التحول: تطوير نماذج محاكاة حسابية تسمح للقادة باختبار السيناريوهات المختلفة لتغيير الثقافة وتأثيرها المتوقع على الإبداع قبل تطبيقها فعليًا، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالتحول الثقافي.

توفر هذه المقترحات خريطة طريق للبحوث المستقبلية التي تبني على نتائج بحثك، مما يضمن استمرار إضافة القيمة المعرفية والتطبيقية في هذا المجال الهام.

5.7 الخاتمة :

لقد هدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل الأثر الجوهري الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في قدرة المؤسسات على تعزيز الابتكار وتحقيق التميز.

لقد أكدت النتائج التي تم التوصل إليها على قوة العلاقة بين المقومات الثقافية المحددة (مثل الانفتاح على التجريب، والتسامح مع الخطأ، والاستقلالية الوظيفية) وبين مخرجات الإبداع، سواء كانت في شكل منتجات جديدة أو تحسينات في العمليات الداخلية. وقد ثبت أن الثقافة التنظيمية لا تمثل مجرد إطار للعمل، بل هي النظام التشغيلي الأساسي الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المبادرات الإبداعية.

في الختام، يُمكن القول بأن المؤسسات التي تطمح إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال دائمة التغير يجب أن تدرك أن الإبداع ليس برنامجاً مؤقتاً، بل هو نتاج ثقافة عميقة وممارسة يومية. إن الاستثمار في بناء ثقافة تحث على التساؤل، وتتبنى المخاطرة المحسوبة، وتعتبر التعلم المستمر قيمة عليا، هو الاستثمار الأكثر استراتيجية لضمان النمو والاستدامة على المدى الطويل. وعليه، فإن التحول نحو ثقافة إبداعية ليس خياراً ترفيهياً، بل هو ضرورة حتمية لتحقيق الريادة المؤسسية في العصر الحديث.

المراجع :

١. أبو بكر، مصطفى محمود. (2009). *التنظيم الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة: مفاهيم أساسية وتطبيقات عملية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢. البجلي، عبد العزيز عبد الكريم. (2018). *دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية*. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢ (٣)، ١٧٥-١٥٠.
٣. الحماد، عبد الله بن صالح. (2015). *تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الابتكاري في المنظمات الحكومية السعودية*. المجلة العربية للإدارة، ٣٥ (١)، ١٢٥-١٠٠.
٤. الخفاجي، نعمة عباس. (2016). *إدارة الابتكار وريادة الأعمال*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
٥. الشمري، مشاري بن فهد. (2020). *الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والابتكار: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية*. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٢ (٢)، ٨٠-١٠٥.
٦. العلي، عبد الستار. (2013). *الابتكار التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٧. المبيضين، أحمد محمد. (2017). *إثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الابتكار في القطاع المصرفي الأردني*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣ (١)، ٢٢٥-٢٠٠.
٨. النمر، سعود بن عبد العزيز. (2019). *دور المناخ التنظيمي في دعم الابتكار وريادة الأعمال في الشركات العائلية السعودية*. مجلة البحوث والدراسات الإدارية، ١٥ (٤)، ٦٨-٤٥.
٩. داود، طارق محمد عبد العال. (2014). *الابتكار: مفاهيم وتطبيقات استراتيجية*. مركز الإسكندرية للكتاب.
١٠. يوسف، خالد عبد الكريم. (2011). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تطوير الأداء في المنظمات الحديثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الملاحق

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 اسعى من خلالها إلى استطلاع ارائكم حول الفقرات الموجودة, علماً ان الإجابات الدقيقة لها ستساعدني في تحقيق أهداف البحث, لذا ارجوا من حضراتكم الكرام اختيار الإجابة التي ترون انها اكثر تناسباً مع الواقع الفعلي لشركتكم, وخبرتكم, ورؤيتكم.

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

مع كل الشكر والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

العمر:

- 30 – 20
- 40 – 31
- 50 – 41
- 51 – فأكثر

المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماستر
- دكتوراه

سنوات الخبرة:

- 5 – 0
- 10 – 6
- 20 – 11
- 20 – فأكثر

المسمى الوظيفي:

المتغير	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الثقافة التنظيمية	الاتساق التعاون التكيف الرؤية	١٤	٦. العلي، عبد الستار. (٢٠١٣). الابتكار التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية):

الفقرات	أوافق	أحياناً	لا أوافق	محايد
تشجع الإدارة على الالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية				
يُحترم التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية في المؤسسة				
يُقدّر العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء				
يُشجع الموظفون على دعم بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة				
تُحفز الإدارة الموظفين على تبني أساليب جديدة لحل المشكلات				
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل				

				يُشجّع الموظفون على تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع اتجاهات السوق
				تُحدّد المؤسسة أهدافاً واضحة ومُلهمّة لجميع الموظفين
				يُدرّك الموظفون بوضوح رؤية ورسالة المؤسسة
				تُوجّه القرارات الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى
				يُشجّع القادة على التواصل الفعّال مع جميع المستويات
				تُعزّز المؤسسة ثقافة الثقة والاحترام المتبادل
				تُعتبر القيم التنظيمية جزءاً من التقييم والأداء الوظيفي
				تُشجّع الإدارة على التوازن بين الاستقرار والابتكار

المرجع	عدد العبارات	ابعاد المتغير	المتغير
الحماد، عبد الله بن صالح. (2015) <i>تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الابتكاري في المنظمات الحكومية السعودية</i> . المجلة العربية للإدارة، 35(1)، 100-125	٨	الدعم الإداري، الموارد، الحرية، التعاون، تحمل المخاطر	تعزيز الابتكار

المحور الثالث: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة (تعزيز الابتكار):

الفقرات	أوافق	أحياناً	لا أوافق	محايد
توفر الإدارة الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة.				
يُشجّع القادة على طرح الأفكار الإبداعية دون خوف من النقد.				
تُوفّر المؤسسة الوقت الكافي لتطوير حلول مبتكرة.				
تُخصّص موارد مالية لدعم المشاريع الابتكارية.				
يُسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة ضمن نطاق مسؤولياتهم.				
تُكافأ المبادرات الإبداعية حتى لو لم تنجح.				
يُنظر إلى الفشل كفرصة للتعلم وليس كعيب.				
تُشجّع الفرق العاملة على تبادل الأفكار عبر الأقسام.				