

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	٢
المقدمة:	٣	
٢- مشكلة البحث:	٥	
٢.١ الفجوات على المستوى النظري	٥	
٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي	٦	
١.٣ أهمية الدراسة	٧	
١.٣.١ مستوى النظري	٨	
١.٣.٢ على مستوى التطبيقي	١٠	
المراجع :	١٢	

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 نجاحاً فورياً، أم أن التركيز ينصب فقط على النتائج المباشرة؟ عدم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح يؤدي إلى غياب استراتيجية واضحة وممنهجة 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..

٢.١ 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، وتحديداً 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:** تميل 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 تكييف 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

معقدة 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، وتحديدًا في أمريكا الشمالية وأوروبا. هذا يثير تساؤلات جوهرية حول مدى قابلية تعميم هذه النظريات وتطبيقها المباشر على مناطق ذات خصائص ثقافية واقتصادية مختلفة تمامًا، 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، وتحديدًا 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 وتفاعلاتها:** 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 تضافر وتأزر 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 للتغيرات 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 تخصصاً وعمقاً في المنطقة، ويوفر إطاراً نظرياً يمكن اختباره وتحسينه من قبل باحثين آخرين.

١.٣.٢ على مستوى التطبيق

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 وتقبلاً 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.

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)، ١٥٠-١٧٥.
٣. الحماد، عبد الله بن صالح. (2015). *تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الابتكاري في المنظمات الحكومية السعودية*. المجلة العربية للإدارة، ٣٥ (١)، ١٠٠-١٢٥.
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). *أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الابتكار في القطاع المصرفي الأردني*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣ (١)، ٢٠٠-٢٢٥.
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)، ٤٥-٦٨.
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.