

اثر الثقافة التنظيمية
في تعزيز الابتكار لدى شركة نيوم

أسم الطالب
ابرار خالد بانعمة

الرقم الجامعي:

232000397

مشروع تخرج 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2026

جدول المحتويات

2	الفصل الثالث : الدراسات السابقة	1.
3	المقدمة :	
4	٢- مشكلة البحث:	
	١, ٢ الفجوات على المستوى النظري	Error! Bookmark not defined
6	٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي	
7	١, ٣ أهمية الدراسة	
7	١, ٣, ١ مستوى النظري	
8	١, ٣, ٢ على مستوى التطبيقي	
9	أسئلة الدراسة	
9	أهداف الدراسة	
10	فرضيات الدراسة:	
11	نموذج الدراسة	
12	منهجية الدراسة	
13	الدراسة الميدانية	
14	مخطط المشروع المقترح	
27	المراجع :	

1. الفصل الثالث : الدراسات السابقة

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 وتنظيماً فريداً ومثيراً للاهتمام الباحثين. من هنا، يأتي هذا البحث كدراسة تطبيقية تسعى لتفكيك العلاقة بين الأبعاد الثقافية المؤسسية السائدة في شركة نيوم وقدرتها التشغيلية على تعزيز الابتكار واستدامته، لتقديم نموذج إداري تطبيقي يثري المعرفة النظرية ويرشد الممارسة العملية في إدارة المشاريع الضخمة.

2- مشكلة البحث:

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

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

قنوات الاتصال والتعاون المفتوح والتبادل المعرفي الحر عابراً للأقسام والقطاعات، أم أن هناك حواجز تنظيمية وجدراناً تعيق تدفق الأفكار الابتكارية؟ وهل يتم مكافأة الإبداع وتقدير المحاولات الابتكارية الجريئة (Silos) هيكلية غير مرئية حتى لو لم تحقق نجاحاً فورياً، أم أن نظام الحوافز ينصب فقط على النتائج التشغيلية المباشرة؟ إن عدم وجود فهم كافٍ وموثق علمياً للعلاقة السببية بين عناصر الثقافة التنظيمية وقدرة شركة نيوم على توليد الابتكار يمثل المشكلة الأساسية التي يسعى هذا البحث لحلها:

1.2 الفجوة على المستوى النظري:

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

2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي :

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

3.1 أهمية الدراسة

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

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري:

- إثراء وتحديث المكتبة الإدارية العربية: يسهم هذا البحث في رفد وتطوير الأكاديمية العربية بدراسة 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 بدلا من الامتثال التقليدي)، مما يوفر للباحثين مقاييس نظرية محدثة وأكثر دقة تتلاءم مع سمات العصر الحالي.

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

2.3.1 الأهمية على المستوى التطبيقي:

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

4- اسئلة الدراسة :

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

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

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

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

5 - أهداف الدراسة :

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

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

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

6 - فرضيات الدراسة :

اعتماداً على الأطر النظرية وأدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، تم بناء وصياغة الفرضيات الصفرية (\$H_0\$) و (\$H_1\$) التالية لإخضاعها للاختبار الإحصائي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (\$H_{01}\$)

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

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية تفصيلية:

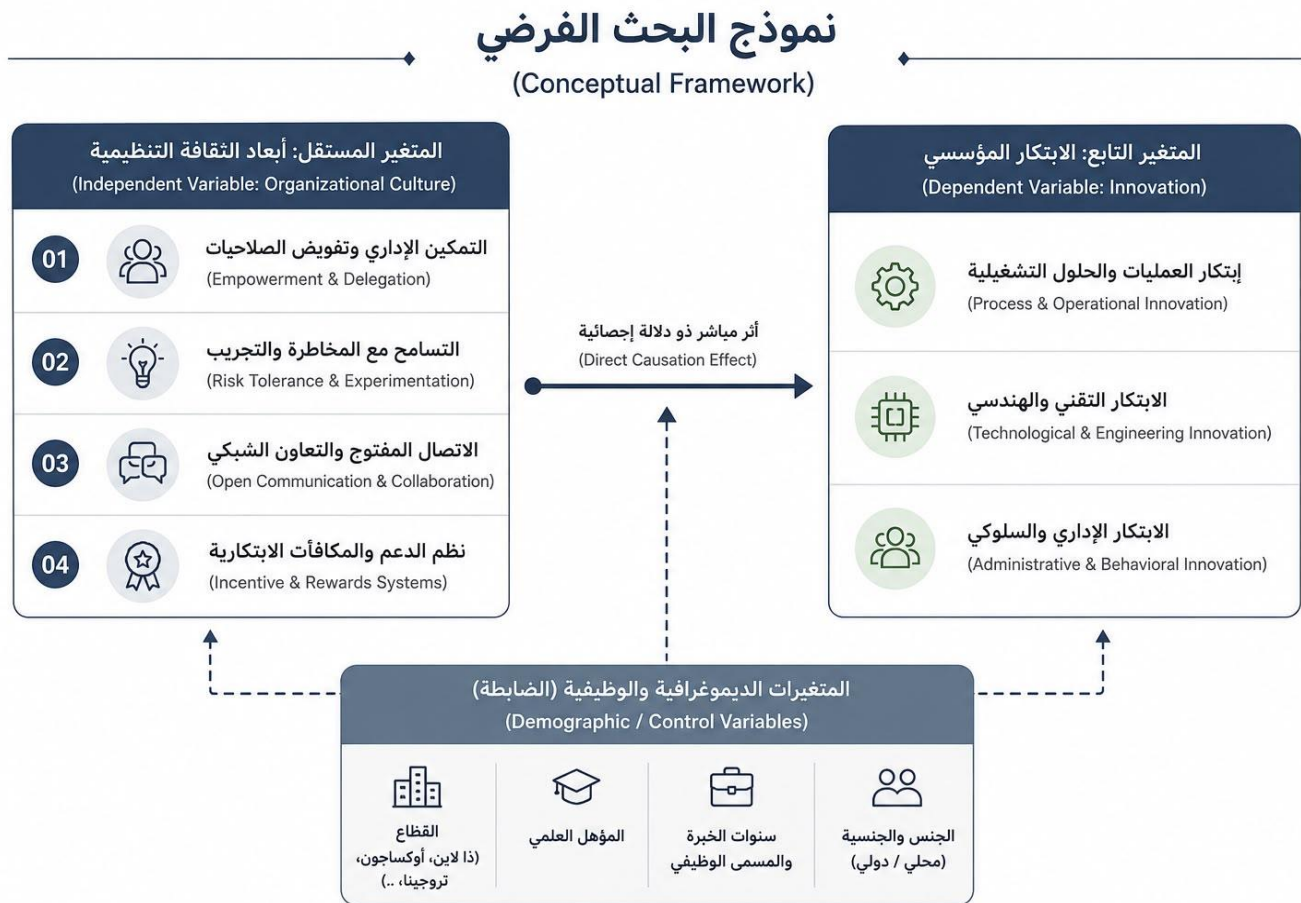
- **الفرضية الفرعية الأولى: (\$H_{01.1}\$)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \leq 0.05\$) للبعد (التمكين الإداري) (على الابتكار المؤسسي في شركة نيوم).
- **الفرضية الفرعية الثانية: (\$H_{01.2}\$)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\$\alpha \leq 0.05\$) للبعد (التسامح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

الفرضية الرئيسية الثانية: (\$H_{02}\$)

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

7 - رسم نموذج الدراسة:

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



8- منهجية الدراسة :

أ. منهج البحث: (Research Approach)

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

ب. مجتمع وعينة الدراسة: (Population & Sampling)

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

ج. أداة الدراسة: (Research Instrument)

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

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

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

سيتم معالجة البيانات بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (\$SPSS\$) ، وذلك عبر الأساليب التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقييم إجابات العينة.

2. اختبارات الصدق والثبات :حساب معامل ألتساق الداخلي كرونباخ ألفا (\$Cronbach's\ Alpha\$) للتأكد من ثبات الاستبانة.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (\$Multiple\ Linear\ Regression\$) لاختبار الفرضية الرئيسية واختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
4. اختبار الانحدار البسيط: (\$Simple\ Regression\$) لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع.
5. اختبار (\$T-Test\$) واختبار تحليل التباين الأحادي: (\$ANOVA\$) للكشف عن وجود فروق معنوية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

9- (الدراسة الميدانية) :

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

10- مخطط المشروع المقترح :

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



2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

المقدمة :

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

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

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

2.1 المتغير المستقل

2.1.1 التعريف :

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

2.1.2 التطور:

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

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

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

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

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

• مرحلة التبلور والاستقلال المفهومي (ثمانينيات القرن 20):

شهدت هذه المرحلة الانطلاقة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية كمجال مستقل في الإدارة؛ حيث أسهمت كتابات ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982) وكتاب "بحثاً عن التميز" لـ بيترز وواكرمان (Peters & Waterman, 1982) في تعزيز هذا المفهوم.

(1982) في إثبات أن المنظمات الأكثر نجاحاً في العالم هي تلك التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وقائماً واضحاً من القيم المشتركة. وفي هذه الفترة صيغ نموذج إدجار شاين (Schein) الذي وضع الإطار الأكاديمي الشامل للثقافة.

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

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

2.1.3 أبعاد :

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

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

- **4.نظم الدعم والمكافآت الابتكاري :** يتمثل هذا البُعد في الأطر والسياسات المؤسسية المصممة لتقدير وتشجيع الممارسات الإبداعية .يشمل ذلك الحوافز المادية المباشرة، المكافآت المعنوية، فرص الترقية الاستثنائية، وتخصيص الموارد والميزانيات لدعم الأفكار التجريبية .إن وجود نظام حوافز واضح وملاموس يوجه سلوك الأفراد نحو استثمار طاقاتهم الذهنية في توليد أفكار مبتكرة ذات قيمة مضافة للمؤسسة .

• 2.1.4 النظريات :

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

ويفترض النموذج أن المنظمات المبتكرة هي التي تحقق توازناً ديناميكياً بين القدرة على التكيف الخارجي وإشراك الموظفين وتمكينهم داخلياً.

2.2 المتغير التابع :

2.2.1 تعريف الابتكار المؤسسي:

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

2.2.2 التطور :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3 أبعاد :

تعتمد الدراسة ثلاثة أبعاد متوافقة مع طبيعة مشاريع شركة نيوم:

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

2.2.4 النظريات :

• 1.نظرية انتشار الابتكارات لإيفريت روجرز:

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

• 2.النظرية القائمة على الموارد:

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

• 3.نظرية القدرات الديناميكية لتيس وآخرين:

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

2.3المبحث الثالث: العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي

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

العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

2.3.1 التأصيل النظري للعلاقة السببية والتفاعلية بين المتغيرين:

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

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

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

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

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

DOCX

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

DOCX

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

DOCX

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

DOCX

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

DOCX

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

DOCX

- 3. أثر (ثقافة القيادة الداعمة) في الابتكار المؤسسي: تُشكل القيادة الداعمة المحرك التنفيذي والملهم لممارسات الابتكار داخل بيئة العمل.

- توفير الموارد والدعم المعنوي: تضمن القيادة الداعمة تخصيص الميزانيات وتوفير الأدوات والوقت اللازم للفرق لتجريب أفكارهم، إلى جانب منحهم الاستقلالية والتمكين الميداني.
- المكافأة والتقدير: تُرسخ هذه الثقافة آليات واضحة للاعتراف بجهود المبتكرين وتكريمهم، مما يوجه بوصلة الجهود البشرية نحو التفكير الإبداعي والابتكار الإداري والعملياتي.

- 4. أثر (ثقافة التعلم المستمر) في الابتكار المؤسسي: تُعد قدرة المنظمة على التطور المعرفي واستيعاب المهارات الحديثة الركيزة الأساسية لاستدامة الابتكار.

- بناء القدرات المعرفية: تحفز ثقافة التعلم الأفراد على اكتساب أحدث المهارات التقنية والتنظيمية، ومواكبة التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي.
- توليد الأفكار المستدامة: يُتيح التعلم التراكمي وتطوير الكفاءات تحسين طرق وأساليب تنفيذ الأعمال الميدانية باستمرار، مما ينعكس على ابتكار العمليات والحلول التشغيلية.

2.3.3 المخطط المفهومي للعلاقة الأثرية بين المتغيرات :

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

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

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

2.3.4 صياغة فرضيات الدراسة :

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

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

DOCX

تنتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

DOCX

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

DOCX

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

DOCX

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

DOCX

الخاتمة :

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

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

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

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية

- الحريري، رافدة. (2019). *المهارات القيادية والابتكار الإداري في المؤسسات المعاصرة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- درويش، محمد أحمد. (2020). *إدارة الابتكار والتميز المؤسسي في المنظمات المعاصرة*. دار الفكر العربي.
- السلمي، علي. (2018). *السلوك التنظيمي وإدارة العنصر البشري*. دار غريب للطباعة والنشر.
- شركة نيوم. (2023). *التقرير السنوي للاستدامة والابتكار في مشاريع نيوم*. قطاع التخطيط والاستراتيجية.
- العامري، أحمد بن سالم. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 115-138.
- العتيبي، سعد مرزوق. (2019). القيادة الداعمة ودورها في تمكين العاملين وتحقيق الابتكار الإداري. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 15(3)، 45-78.
- الغامدي، سعيد بن علي. (2022). إستراتيجيات التغيير الثقافي ودورها في دعم المشاريع التحولية الكبرى: دراسة مسحية. *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*، 10(1)، 89-112.
- ماهر، أحمد. (2022). *الثقافة التنظيمية وتطوير بيئة العمل*. الدار الجامعية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). *تقرير متابعة مستهدفات رؤية المملكة 2030 لتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار*. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 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. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

- **Chesbrough, H. W.** (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- **Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L.** (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture assessment instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- **Edmondson, A.** (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- **NEOM.** (2023). *NEOM: The land of the future - Fact sheet & strategic vision*. NEOM Media Center.
- **Rogers, E. M.** (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- **Schein, E. H.** (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- **Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.** (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- **Tidd, J., & Bessant, J. R.** (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.

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, وخيرتكم, 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 والوظيفية

• العمر:

30 – 20 () سنة

40 – 31 () سنة

50 – 41 () سنة

51 () سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

() دبلوم

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

• سنوات الخبرة:

5 – 0 () سنوات

10 – 6 () سنوات

20 – 11 () سنة

() أكثر من 20 سنة

• المسمى الوظيفي:

المحور الثاني: فقرات المتغير المستقل

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

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
1	تشجع إدارة شركة نيوم على الالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية المحددة.				

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
2	يُحترم التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية المتبعة في تنفيذ مشاريع الشركة.				
3	يُقدّر العمل الجماعي والتعاون الفعال بين الزملاء في مختلف الإدارات.				
4	يُشجّع الموظفون على دعم بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة للمشاريع.				
5	تُحفّز الإدارة الموظفين على تبني أساليب جديدة وحلول غير تقليدية لحل المشكلات.				
6	تستجيب شركة نيوم بسرعة للتغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العمل.				
7	يُشجّع الموظفون على تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع اتجاهات السوق العالمية.				
8	تُحدّد الشركة أهدافاً واضحة ومُلهمّة لجميع الموظفين وُفرق العمل.				
9	يُدرّك الموظفون بوضوح رؤية ورسالة شركة نيوم والاتجاهات الاستراتيجية لها.				

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
10	تُوجَّه القرارات الاستراتيجية في الشركة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.				
11	يُشجَّع القادة والمشرِّفون على التواصل الفعال والشفاف مع جميع المستويات.				
12	تُعزَّز الشركة ثقافة الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد أطقم العمل.				
13	تُعتبر القيم التنظيمية الداعمة للتطوير جزءاً من عمليات تقييم الأداء الوظيفي.				
14	تُشجَّع الإدارة على تحقيق التوازن الدقيق بين الاستقرار التشغيلي والابتكار.				

المحور الثالث: فقرات المتغير التابع

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

الرقم	الفقرات	أوافق	أحياناً	محايد	لا أوافق
15	توفر إدارة شركة نيوم الدعم والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.				

				يُشجّع القادة على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات دون خوف من النقد.	16
				تُوفّر الشركة الوقت والمساحة الكافية لتطوير حلول مبتكرة للمشاريع.	17
				تُخصّص ميزانيات وموارد مالية ودعم تقني محدد للمشاريع الابتكارية.	18
				يُسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة وتفويض الصلاحيات ضمن نطاق عملهم.	19
				تُكافأ المبادرات الإبداعية والمقترحات المبتكرة حتى وإن لم تكلل بالنجاح المباشر.	20
				يُنظر إلى الفشل في بعض المبادرات كفرصة للتعلم والتطوير وليس كعيب.	21
				تُشجّع الفرق العاملة في المشاريع على تبادل الأفكار والخبرات عبر الأقسام.	22

جدول أدوات البحث (توصيف أبعاد المقياس والمراجع)

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