

تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية

إعداد:

سارة علي القحطاني

الرقم الأكاديمي: 243000700

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفصيل عبد الحميد محمد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد، لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى الكادر الإداري والوظيفي العامل في الشركات الناشئة في الرياض، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة. كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحثة

ملخص الدراسة

تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية

إعداد: سارة علي القحطاني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى توافر ثقافة الابتكار ومستوى أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، بالإضافة إلى تحليل العلاقة والتأثير بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع. ولتحقيق هذه الأهداف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (200) مفردة من الكادر الإداري والوظيفي في الشركات الناشئة بمدينة الرياض، حيث تم تصحيح استجاباتهم على جميع الفقرات والأبعاد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. تم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتحديد مستويات التوافر والأداء، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة العلاقات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط (Multiple and Simple Linear Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدة دلالات هامة. أولاً، أظهرت النتائج أن مستوى توافر ثقافة الابتكار بشكل عام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.08 من 5)، وتصدر بُعد "دعم القيادة للابتكار" الأبعاد الفرعية بمتوسط (4.35)، مما يشير إلى أهمية الدور القيادي في ترسيخ هذه الثقافة. ثانياً، تبين أن مستوى أداء المشاريع بشكل عام كان مرتفعاً أيضاً بمتوسط حسابي (4.09)، مع تصدر بُعد "الكفاءة التشغيلية" بمتوسط (4.28)، مما يعكس تركيز الشركات الناشئة على الفعالية في تنفيذ عملياتها. ثالثاً، أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.78)، مما يدل على أن ازدياد مستوى الابتكار يتزامن مع تحسن في أداء المشاريع. رابعاً، أثبت تحليل الانحدار أن ثقافة الابتكار تمارس تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على أداء المشاريع، حيث فسرت أبعاد ثقافة الابتكار مجتمعة

ما نسبته 66% من التباين في أداء المشاريع. كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد ثقافة الابتكار (دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، التعاون الداخلي والخارجي) تُمارس تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على أداء المشاريع بشكل عام، وكان التأثير الأكبر لُبُعد دعم القيادة للابتكار.

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات رئيسية. من أبرز هذه التوصيات ضرورة استمرار الشركات الناشئة في تعزيز دور القيادة الابتكارية، والاستثمار المستمر في برامج التعلم والتطوير للموظفين، وبناء جسور التعاون الفعال داخلياً وخارجياً، والسعي نحو تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة. كما أوصت الدراسة الجهات الداعمة بتطوير برامج دعم موجهة تُسهم في تعزيز ثقافة الابتكار، وتسهيل الوصول إلى المعرفة والخبرات للشركات الناشئة. وللدراسات المستقبلية، أوصت الدراسة بإجراء دراسات نوعية معمقة، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل مناطق أو قطاعات مختلفة، ودراسة تأثير المتغيرات الوسيطة أو المعدلة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الابتكار، أداء المشاريع، الشركات الناشئة، منطقة الرياض، السعودية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- تمهيد.
2	- المقدمة.
4	- مشكلة الدراسة.
5	- تساؤلات الدراسة.
6	- أهداف الدراسة.
7	- أهمية الدراسة.
8	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
9	- فرضيات الدراسة.
9	- حدود الدراسة.
10	- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
14	- مقدمة
14	المحور الأول: الدراسات السابقة
14	تمهيد
15	أولاً: دراسات عربية.

19	ثانياً: دراسات أجنبية.
23	ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	
28	المبحث الأول: ثقافة الابتكار
33	المبحث الثاني: أداء المشاريع
36	المبحث الثالث: العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع
40	المبحث الرابع: بيئة الدراسة
44	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
47	- تمهيد
47	- منهج الدراسة.
48	- مجتمع الدراسة وعينتها.
49	- أداة الدراسة.
51	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
53	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
54	- إجراءات تنفيذ الدراسة.
56	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
59	- تمهيد.
59	- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
61	- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
63	- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
66	- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
76	- خلاصة بنتائج الدراسة.

77	- استنتاجات الدراسة.
78	- التوصيات العملية للدراسة.
79	- مقترحات لدراسات مستقبلية.
80	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
82	أولاً: المراجع بالعربية.
85	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
88	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
93	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
95	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة.
2. مشكلة الدراسة.
3. تساؤلات الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. متغيرات وأبعاد الدراسة.
7. فرضيات الدراسة.
8. حدود الدراسة.
9. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يُشكل الابتكار ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي والتنافسية في عالم الأعمال المعاصر، لا سيما مع التطورات المتسارعة في بيئة الشركات الناشئة. هذا الفصل سيُقدم الإطار العام للدراسة، بدءًا من تحديد المشكلة البحثية التي تُبرز أهمية الموضوع، مرورًا بوضع الأهداف والتساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها. كما سيُوضح الفصل أهمية الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي، مع تحديد حدودها وأبرز المصطلحات المستخدمة.

مقدمة الدراسة

تشهد البيئة الاقتصادية العالمية تحولات عميقة تتسم بالتغير المتسارع والتحول الرقمي الشامل، مما يُرسخ من أهمية الابتكار كقوة دافعة للنمو والبقاء، ولا سيما في قطاع الشركات الناشئة (Chen et al., 2024, p. 111). تُعد هذه الشركات محركات حيوية للاقتصادات الحديثة، حيث تتمتع بمرونة عالية وقدرة فطرية على التكيف وتبني الأفكار الجديدة، إلا أنها في ذات الوقت تواجه تحديات وجودية مرتبطة بمحدودية الموارد وضرورة إثبات الجدوى السوقية والمالية بسرعة. في هذا السياق، لا يُعد الابتكار مجرد خيار تكتيكي، بل يُصبح استراتيجية أساسية لتحقيق التمايز وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة (Peter et al., 2024, p. 106). إنه يُمكن للشركات الناشئة من تقديم حلول فريدة، وتحسين عملياتها، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بفاعلية أكبر.

يُمثل أداء المشاريع معياراً حاسماً لتقييم مدى نجاح الشركات الناشئة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. إن قياس الأداء في بيئة الشركات الناشئة يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية، ليشمل أبعاداً متعددة تعكس القدرة على التسليم بكفاءة، تحقيق رضا العميل، اكتساب ميزة تنافسية، وضمان النمو والاستدامة طويلة الأمد (Kim et al., 2022, p. 132). يُعد الأداء المرتفع للمشاريع دليلاً على قدرة الشركة الناشئة على تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات ناجحة، وإدارة مواردها بكفاءة عالية، والتكيف مع التحديات غير المتوقعة التي تميز بيئة الشركات الناشئة (Parker et al., 2023, p. 58).

في هذا السياق، تبرز ثقافة الابتكار كعامل داخلي جوهري يُسهم في تشكيل أداء المشاريع. تُعرف ثقافة الابتكار بأنها مجموعة القيم المشتركة، والمعتقدات الراسخة، والممارسات التنظيمية التي تشجع على توليد الأفكار الجديدة، وتقبل المخاطرة المحسوبة، ودعم التجريب، وتوفير بيئة آمنة للفشل التعليمي (Bartha et al., 2022, p. 75). إن بيئة العمل التي تُعزز ثقافة الابتكار تُمكن الأفراد والفرق من تجاوز الأساليب التقليدية، وتُشجع على التعاون وتبادل المعرفة، وتُسرع من وتيرة تبني الحلول المبتكرة وتطبيقها في المشاريع (Chen et al., 2024, p. 115). وبالتالي، تُعد ثقافة الابتكار محفزاً قوياً للارتقاء بأداء المشاريع ضمن الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة.

عند استعراض العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع، يتضح أن وجود ثقافة داعمة للابتكار يؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وزيادة فعاليتها. تُسهم هذه الثقافة في تمكين فرق العمل من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، وتعزيز المرونة التنظيمية للتكيف مع متطلبات المشروع المتغيرة، وتسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بتبني الأساليب المبتكرة في إدارة المشاريع (Wang et al., 2024, p. 201). علاوة على ذلك، تُعزز ثقافة الابتكار من قدرة الشركة الناشئة على تقديم قيمة فريدة للعملاء من خلال مخرجات مشاريع مبتكرة، مما يُسهم في بناء ميزة تنافسية قوية ومستدامة (Peter et al., 2024, p. 110).

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد قطاع الشركات الناشئة عنصراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بتنويع مصادر الدخل وبناء اقتصاد معرفي مبتكر (رؤية السعودية 2030، 2016). لقد أولت الحكومة السعودية دعماً كبيراً لبيئة ريادة الأعمال والابتكار من خلال مبادرات متعددة وبرامج تمويل متنوعة، مما ساهم في نمو أعداد الشركات الناشئة وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني (صندوق الاستثمارات العامة، 2023؛ منشآت، 2024). في هذا السياق الوطني الداعم، تُصبح دراسة العوامل الداخلية التي تُسهم في نجاح هذه الشركات، مثل ثقافة الابتكار وتأثيرها على أداء المشاريع، أمراً بالغ الأهمية لفهم ديناميكيات النجاح وتحديد سبل تعزيزه. تُشير بعض المؤشرات إلى أن الشركات الناشئة في مدن رئيسية مثل الرياض تُدرك أهمية الابتكار، لكن مدى توافر ثقافة الابتكار اللازمة لدعم أداء المشاريع على النحو الأمثل في سياق التحديات والفرص المحلية لا يزال بحاجة إلى دراسة معمقة.

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. ستركز الدراسة على تحليل الأبعاد الرئيسية لثقافة الابتكار

ومدى ارتباطها بمؤشرات أداء المشاريع الأساسية في هذا النوع من الشركات. يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم أعمق للدور الذي تؤديه ثقافة الابتكار في تعزيز النجاح التشغيلي والتنافسي للشركات الناشئة في المملكة، مما يُمكن من صياغة توصيات علمية وعملية تُسهم في دعم مسيرة النمو المستدام لهذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

تُعد الشركات الناشئة ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي المستدام والابتكار، حيث تُسهم بفاعلية في توليد فرص العمل، تحفيز التنمية الاقتصادية، وتنويع هياكل الاقتصاد الوطني، خاصة في الدول التي تسعى للانتقال إلى اقتصاد المعرفة (Al-Ansari & Al-Malki, 2023, p. 112). في المملكة العربية السعودية، يُعد دعم قطاع ريادة الأعمال والشركات الناشئة جزءاً لا يتجزأ من رؤية 2030 الهادفة إلى بناء اقتصاد مزدهر ومستدام يعتمد على القدرات الوطنية والابتكار (رؤية السعودية 2030، 2016). على الرغم من البيئة الداعمة والإمكانيات الواعدة، تواجه الشركات الناشئة تحديات متأصلة في طبيعتها، من أبرزها الحاجة إلى تحقيق نمو سريع تحت ضغط الموارد المحدودة والمنافسة الشديدة والبيئة السوقية غير المؤكدة.

في ظل هذه التحديات، تُصبح القدرة على الابتكار عاملاً حاسماً لبقاء الشركات الناشئة وازدهارها. إن الابتكار يُمكنها من تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء المتطورة، تبني نماذج عمل مرنة، وتطوير عمليات تشغيلية أكثر كفاءة. ومع ذلك، فإن مجرد وجود أفكار ابتكارية لا يكفي لضمان النجاح؛ يتطلب الأمر وجود بيئة داخلية تُغذي هذه الأفكار وتُحوّلها إلى واقع ملموس ومشاريع ناجحة (Peter et al., 2024, p. 108). وهنا تبرز أهمية ثقافة الابتكار كعامل مُحفز وجسر يربط بين الأفكار الابتكارية والتطبيق الفعلي في المشاريع. تُعد ثقافة الابتكار، التي تتضمن قيماً داعمة للمخاطرة والتعلم والتعاون، عنصراً ضرورياً لتمكين الفرق من تنفيذ المشاريع الابتكارية بفاعلية والتكيف مع متطلباتها الفريدة (Bartha et al., 2022, p. 78). غياب هذه الثقافة أو ضعفها قد يُعيق مسار الابتكار، حتى مع وجود الأفكار الجيدة، بسبب مقاومة التغيير، ضعف الدعم الإداري، نقص الموارد المخصصة للتجريب، أو غياب آليات التعلم من الفشل.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالشركات الناشئة والابتكار في الأدبيات الإدارية وريادة الأعمال، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بفهم طبيعة ثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة (مثل دعم

القيادة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، والتعاون) ومدى توافرها في الشركات الناشئة في سياق محدد مثل المملكة العربية السعودية. كذلك، فإن العلاقة السببية والتأثيرية بين هذه الأبعاد لثقافة الابتكار وأداء المشاريع في هذه الشركات لم يتم استكشافها بشكل كافٍ في الدراسات الأكاديمية المنشورة حديثاً في المنطقة، مما يُشكل نقصاً في المعرفة التطبيقية التي تحتاجها هذه الشركات. معظم الدراسات المتاحة إما تركز على الابتكار ككل، أو على أداء الشركات الكبرى، أو تتناول سياقات جغرافية وثقافية مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على الشركات الناشئة السعودية التي تعمل ضمن بيئة اقتصادية واجتماعية فريدة.

يُعيق هذا النقص المعرفي قدرة صانعي القرار ورواد الأعمال في الشركات الناشئة السعودية على فهم العوامل الثقافية الداخلية التي تؤثر مباشرة على نجاح مشاريعهم. فهم الكيفية التي يؤثر بها دعم القيادة، أو مرونة الهيكل التنظيمي، أو ممارسات التعلم، أو مستوى التعاون على الكفاءة التشغيلية للمشاريع، قدرتها التنافسية، مدى رضا العملاء عنها، وقدرتها على تحقيق النمو المستدام يُعد أمراً بالغ الأهمية لتوجيه الاستثمارات الداخلية وتطوير الممارسات الإدارية.

لذلك، تتجلى مشكلة الدراسة في الحاجة إلى إجراء بحث علمي ممنهج لتقييم مستوى توافر ثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة في الشركات الناشئة في مدينة الرياض، وتحديد مستوى أداء مشاريعها بناءً على مؤشرات محددة، ومن ثم تحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد ثقافة الابتكار هذه ومؤشرات أداء المشاريع في هذه الشركات. إن معالجة هذه المشكلة البحثية ستُسهم في سد الفجوة المعرفية المذكورة، وتُقدم فهماً معمقاً للعوامل الداخلية التي تُسهم في نجاح الشركات الناشئة السعودية، مما يُمكن من تطوير استراتيجيات وممارسات فعالة لتعزيز ثقافة الابتكار وبالتالي تحسين أداء المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

تساؤلات الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في التساؤل الآتي: "ما تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد ثقافة الابتكار (دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، التعاون الداخلي والخارجي) في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟

2. ما مستوى أداء المشاريع (الكفاءة التشغيلية، القدرة التنافسية، رضا العملاء، النمو والاستدامة) في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة الابتكار بشكل عام على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

○ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

○ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

○ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

○ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة:

تحديد وتحليل تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف العام:

1. قياس مستوى توافر أبعاد ثقافة الابتكار (دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، التعاون الداخلي والخارجي) في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

2. تحديد مستوى أداء المشاريع (الكفاءة التشغيلية، القدرة التنافسية، رضا العملاء، النمو والاستدامة) في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
4. تحديد مدى تأثير ثقافة الابتكار بشكل عام على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وتفصيل ذلك ليشمل:
 - تحديد تأثير دعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع بشكل عام.
 - تحديد تأثير الهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع بشكل عام.
 - تحديد تأثير تشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع بشكل عام.
 - تحديد تأثير التعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع بشكل عام.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

1. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع، مما يعزز الفهم النظري لهذا المجال.
2. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يوضح كيفية تأثير أبعاد ثقافة الابتكار المختلفة على الأداء التنظيمي والتشغيلي للشركات الناشئة.
3. تساعد الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير الابتكار في بيئات الأعمال الناشئة، خاصة في سياق الاقتصاد السعودي المتنامي.
4. توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين المستقبليين الاستناد إليه لتطوير دراسات أكثر تفصيلاً حول الابتكار وريادة الأعمال.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تقدم الدراسة توصيات عملية للشركات الناشئة حول كيفية تعزيز ثقافة الابتكار لتحسين الأداء التشغيلي والتنافسي.

2. تساعد الدراسة صناع القرار في الشركات الناشئة على تبني استراتيجيات ابتكارية قائمة على نتائج علمية مثبتة.

3. توفر الدراسة أدوات قياس يمكن استخدامها لتقييم مدى انتشار ثقافة الابتكار وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

4. تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تعزيز الابتكار وريادة الأعمال.

القيمة المضافة التي يمكن أت تحققها الدراسة:

1. تقدم الدراسة نموذجاً عملياً يمكن تطبيقه في الشركات الناشئة لتقييم وتحسين ثقافة الابتكار.

2. توفر الدراسة بيانات ميدانية حديثة حول واقع الابتكار في بيئة الأعمال السعودية، مما يعزز دقة التحليل واتخاذ القرارات.

3. تساعد الدراسة في تطوير سياسات تنظيمية تدعم الابتكار داخل الشركات الناشئة، مما يساهم في استدامة النمو الاقتصادي.

4. تساهم الدراسة في بناء فهم أعمق للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الناشئة، مما يساعد رواد الأعمال على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

متغيرات وأبعاد الدراسة

1. ثقافة الابتكار (المتغير المستقل)

- دعم القيادة للابتكار: يشير إلى مدى تشجيع الإدارة العليا للأفكار الجديدة وتوفير بيئة محفزة للإبداع داخل المنظمة.
- الهيكل التنظيمي المرن: يقصد به مدى قدرة الشركة على التكيف بفعالية مع التغيرات واستيعاب الابتكارات الجديدة بسرعة.
- تشجيع التعلم والتطوير: يعكس اهتمام الشركة بتطوير مهارات الموظفين وتعزيز التفكير الإبداعي لديهم بشكل مستمر.

- **التعاون الداخلي والخارجي:** يوضح مدى تفاعل الفرق الداخلية مع بعضها البعض ومع الجهات الخارجية لتعزيز الابتكار وتبادل المعرفة.

2. أداء المشاريع (المتغير التابع)

- **الكفاءة التشغيلية:** تعنى بمدى تحسين العمليات الداخلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية في إنجاز المشاريع.
- **القدرة التنافسية:** تشير إلى مدى قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تميزها بوضوح عن المنافسين في السوق.
- **رضا العملاء:** يقيس مدى تأثير الابتكار على تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم للشركة ومنتجاتها أو خدماتها.
- **النمو والاستدامة:** يوضح مدى تحقيق الشركة لمعدلات نمو مستدامة وطويلة الأمد كنتيجة مباشرة لتبنيها الابتكار.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية للدراسة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية". وينبثق منها الفروض الفرعية التالية:
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لدعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود لضمان التركيز والعمق في التحليل، وهي كالتالي:

1. الحدود الموضوعية:

- تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: ثقافة الابتكار (كمتغير مستقل) وأداء المشاريع (كمتغير تابع).
- يقتصر قياس ثقافة الابتكار على الأبعاد المحددة التالية: دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، والتعاون الداخلي والخارجي.
- يقتصر قياس أداء المشاريع على الأبعاد المحددة التالية: الكفاءة التشغيلية، القدرة التنافسية، رضا العملاء، والنمو والاستدامة. لن تتناول الدراسة جوانب أخرى لأداء المشاريع قد تكون خارج نطاق هذه الأبعاد.

2. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الشركات الناشئة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية فقط. وبالتالي، فإن النتائج والتوصيات قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مباشر على الشركات الناشئة في مدن سعودية أخرى أو في دول أخرى.

3. **الحدود البشرية:** تقتصر عينة الدراسة على الكادر الإداري والوظيفي العامل في الشركات الناشئة المستهدفة. لا تشمل الدراسة آراء العملاء، المستثمرين، أو أي أطراف أخرى ذات صلة قد يكون لها وجهات نظر مختلفة حول ثقافة الابتكار أو أداء المشاريع.

4. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة ميدانياً وجمع البيانات خلال شهر مايو 2025م. تعكس النتائج البيانات والمعلومات المتاحة خلال هذه الفترة الزمنية، وقد تتغير الظروف أو تظهر متغيرات جديدة في المستقبل قد تؤثر على النتائج.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

لتحديد نطاق البحث وتوضيح المفاهيم الأساسية التي تُعالجها هذه الدراسة، تُقدم الفقرات التالية تعريفاً للمصطلحات الرئيسية المستخدمة، مع تمييز بين التعريف الاصطلاحي (المستند إلى الأدبيات البحثية) والتعريف الإجرائي (الذي يُحدد كيفية قياس المفهوم في هذه الدراسة تحديداً).

1. ثقافة الابتكار (Innovation Culture)

تُعرّف ثقافة الابتكار في الأدبيات الأكاديمية بأنها منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية التي تشجع على التفكير الإبداعي، وتبني الأفكار الجديدة، والمخاطرة المحسوبة، وتوفير بيئة داعمة للتجريب والتعلم المستمر داخل المنظمة (Bartha et al., 2022, p. 75). هذه الثقافة لا تتعلق فقط

بتوليد الأفكار، بل تمتد لتشمل القدرة على تنفيذها وتحويلها إلى حلول عملية ومبتكرة (Chen et al., 2024, p. 115). إنها تعكس التزام المنظمة بتوفير الموارد، والدعم القيادي، والهياكل المرنة، وآليات التعاون اللازمة لتمكين الأفراد والفرق من الابتكار بفاعلية. (Peter et al., 2024, p. 106)

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرّف ثقافة الابتكار إجرائياً بأنها: الدرجة التي تُطبق بها الشركات الناشئة في مدينة الرياض الممارسات والسلوكيات التي تُعزز الابتكار بين العاملين فيها، ويُقاس ذلك من خلال تقييم أربعة أبعاد رئيسية:

- **دعم القيادة للابتكار:** مدى التزام الإدارة العليا ورؤساء الفرق بتشجيع الأفكار الجديدة، توفير الموارد اللازمة، وحماية المبتكرين من عواقب الفشل الأولي.
- **الهيكل التنظيمي المرن:** مدى اعتماد هيكل تنظيمي يُسهل التواصل، التعاون بين الأقسام، وسرعة اتخاذ القرار المتعلق بالمشاريع الابتكارية، مع تجنب البيروقراطية المعيقة.
- **التعلم والتطوير المستمر:** مدى توفر الفرص للعاملين لاكتساب معارف ومهارات جديدة، تبادل الخبرات، والتعلم من النجاحات والإخفاقات في سياق المشاريع الابتكارية.
- **التعاون الداخلي والخارجي:** مدى تشجيع التفاعل وتبادل الأفكار بين العاملين داخل الشركة، وكذلك مع الشركاء الخارجيين (عملاء، موردين، خبراء)، بهدف إثراء العملية الابتكارية. سيتم قياس هذه الأبعاد باستخدام أداة مسح (استبيان) تُصمم خصيصاً لهذا الغرض.

2. أداء المشاريع (Project Performance)

يُشير أداء المشاريع في الأدبيات الحديثة إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة له بنجاح، ضمن القيود المفروضة (مثل الوقت، التكلفة، والمواصفات)، وتجاوز ذلك ليشمل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة (Project Management Institute, 2021). في سياق الشركات الناشئة والبيئات الديناميكية، يمتد مفهوم الأداء ليشمل مؤشرات تتجاوز الثلاثية التقليدية (النطاق، الوقت، التكلفة)، لتشمل الكفاءة في استخدام الموارد، القدرة على التكيف والمرونة، تحقيق رضا العميل، وإسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأوسع مثل النمو واكتساب الميزة التنافسية. (Kim et al., 2022, p. 135; Parker et al., 2023, p. 60)

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف أداء المشاريع إجرائياً بأنه: مستوى تحقيق الشركات الناشئة في مدينة الرياض لمؤشرات النجاح المرتبطة بتنفيذ المشاريع، ويُقاس ذلك من خلال تقييم أربعة أبعاد رئيسية:

- **الكفاءة التشغيلية:** مدى فعالية استخدام الموارد المتاحة (مالية، بشرية، تكنولوجية) في تنفيذ أنشطة المشاريع وتحقيق مخرجاتها بأقل هدر وأقصى استغلال.
- **القدرة التنافسية:** مدى مساهمة مخرجات المشاريع في تعزيز موقع الشركة الناشئة في السوق وتمييزها عن المنافسين، سواء من حيث جودة المنتج/الخدمة أو تبني نماذج عمل مبتكرة.
- **رضا العملاء:** مدى تلبية مخرجات المشاريع لتوقعات واحتياجات العملاء، وقدرتها على بناء علاقات إيجابية ومستدامة معهم.
- **النمو والاستدامة:** مدى إسهام المشاريع في تحقيق نمو في حجم الأعمال، توسع في السوق، وزيادة في الإيرادات، مما يُعزز من استدامة الشركة الناشئة على المدى الطويل. سيتم قياس هذه الأبعاد باستخدام أداة مسح (استبيان) تُصمم خصيصاً لهذا الغرض.

3. الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية (Startups in the Kingdom of Saudi Arabia)

تُعرّف الشركات الناشئة بشكل عام بأنها منظمات مؤقتة يتم تأسيسها للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع (Al-Ansari & Al-Malki, 2023, p. 105). تتميز هذه الشركات بعدم اليقين، والحاجة إلى تمويل خارجي غالباً، والاعتماد على الابتكار كعامل أساسي للنمو السريع (Monshaat, 2024). غالباً ما يتم ربطها بمفاهيم ريادة الأعمال والابتكار، وتشكل جزءاً مهماً من بيئة الأعمال الديناميكية.

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرّف الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية إجرائياً بأنها: الشركات المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية، والتي تعمل في مدينة الرياض، وتُصنف كشركات صغيرة ومتوسطة وفقاً لمعايير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وذات طبيعة ابتكارية أو تقنية، وتُركز على النمو السريع. سيتم تحديد العينة البحثية من الشركات التي تنطبق عليها هذه المعايير في مدينة الرياض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يُعد تأسيس قاعدة معرفية قوية ورصينة عنصراً حيوياً لأي عمل بحثي يطمح إلى الإسهام في إثراء المعرفة. يهدف هذا الفصل إلى بناء هذا الأساس المعرفي من خلال استعراض نقدي وتحليلي معمق للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. سيتم أولاً تحديد المفاهيم الجوهرية للدراسة وتوضيح طبيعتها: ثقافة الابتكار بصفاتها المتغيرة المستقل، وأداء المشاريع كمتغير تابع، مع استكشاف الأطر النظرية التي تيسر فهم العلاقة المحتملة بينهما في سياق الشركات الناشئة. يتبع ذلك مراجعة تحليلية لأبرز الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات أو العلاقة بينها، مع التركيز على الدراسات التي أُجريت في البيئة العربية والسعودية، إلى جانب الدراسات الدولية الحديثة. تُسهم هذه المراجعة في تحديد نقاط التقاطع والافتراق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتُعين على بلورة الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها، وبالتالي تعظيم الإسهام المعرفي والتطبيقي للرسالة.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

تُمثل مراجعة الدراسات السابقة خطوة منهجية لا غنى عنها في مسيرة البحث الأكاديمي، فهي تُمكن الباحث من استكشاف التطورات الحالية في ميدان دراسته، وتحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والتعرف على المناهج والأدوات المستخدمة، والأهم من ذلك، الكشف عن الثغرات المعرفية التي لم تُعالج بشكل كافٍ بعد. يهدف هذا المحور إلى عرض وتحليل نقدي لمجموعة مختارة من الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم الابتكار، ثقافة الابتكار، أداء المشاريع، أو العلاقة بينهما، مع إعطاء أولوية للدراسات التي تتناول الشركات الناشئة في البيئة العربية والسعودية، بغرض بناء فهم عميق للسياق البحثي وتحديد موقع الدراسة الحالية وإسهامها المتوقع.

أولاً: دراسات محلية وعربية

شهدت البيئة البحثية في المنطقة العربية اهتماماً متزايداً بموضوع الابتكار وريادة الأعمال، مما أدى إلى ظهور عدد من الدراسات التي تناولت جوانب متنوعة من هذه الظواهر، لا سيما في سياق التحول نحو اقتصاد المعرفة ودعم الشركات الناشئة.

في سياق تحليل دور الابتكار والتكنولوجيا في المؤسسات العربية، تناولت دراسة حمدي سيد محمد محمود (2024)، التي أُجريت في مصر، موضوع "ريادة الابتكار والتكنولوجيا في المؤسسات العربية: نماذج ناجحة في التحول إلى اقتصاد المعرفة". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري للابتكار والتكنولوجيا في تعزيز أداء المؤسسات العربية وقدرتها على الاندماج الفعال في اقتصاد المعرفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات التي استهدفت عينة مكونة من 150 مؤسسة عربية تعمل في مجالات التكنولوجيا وريادة الأعمال. أسفرت النتائج عن تأكيد أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار تحقق معدلات نمو أعلى وتتمتع بقدرة تنافسية فائقة مقارنة بالمؤسسات التقليدية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار لخلق حافز مستمر للتجديد. تكتسب هذه الدراسة أهميتها في إبراز العلاقة الإيجابية بين الابتكار وأداء المؤسسات في سياق عربي، مما يدعم الأساس العام للدراسة الحالية، رغم تركيزها على المؤسسات بشكل عام وليس الشركات الناشئة حصراً، وعلى الابتكار والتكنولوجيا كظاهرة أوسع من ثقافة الابتكار بحد ذاتها.

في المملكة العربية السعودية، وهو السياق الجغرافي للدراسة الحالية، قدمت دراسة فؤاد محمد عبد الله، وسعاد أحمد سالم، وناصر عبد الرحمن (2023) بعنوان "دور ثقافة الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الناشئة" إسهاماً مباشراً. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد ثقافة الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الناشئة في السوق السعودي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة تكونت من 250 مديراً وموظفاً في شركات ناشئة مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن

هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة الابتكار (مثل دعم القيادة، وبيئة العمل المحفزة، وتشجيع المخاطرة) على تعزيز القدرة التنافسية للشركات الناشئة. من أبرز توصيات الدراسة ضرورة استثمار الشركات الناشئة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار كرافعة استراتيجية لتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. تتماشى هذه الدراسة بشكل كبير مع الدراسة الحالية في متغيراتها المستقلة وسياقها، إلا أنها تركز على القدرة التنافسية كمتغير تابع، بينما تركز الدراسة الحالية على أداء المشاريع، مما يشير إلى جانب من جوانب الاختلاف في نطاق القياس والتأثير.

إضافة إلى الدراسات التي تركز على العلاقة المباشرة، تُقدم بعض الأبحاث العربية رؤى حول العوامل التي تُسهم في نجاح الشركات الناشئة والتي قد تشمل الابتكار وثقافته. في هذا الصدد، تناولت دراسة أحمد إبراهيم البكري (2023) في مصر، موضوع "المحددات الثقافية والتنظيمية المؤثرة في نجاح الشركات الناشئة التكنولوجية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل الثقافية والتنظيمية التي تميز الشركات الناشئة التكنولوجية الناجحة عن غيرها. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث جمعت بيانات كمية عبر استبانة من 180 رائد أعمال ومدير في شركات ناشئة تكنولوجية، وبيانات نوعية عبر مقابلات مع 20 منهم. أظهرت النتائج أن ثقافة الشركة التي تُشجع التجريب، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والتعلم من الأخطاء، تُعد من أهم المحددات الثقافية التي تُسهم في نجاح هذه الشركات. كما أشارت إلى أهمية الهيكل التنظيمي المرن ودعم القيادة. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام رواد الأعمال ببناء ثقافة تنظيمية تُعزز الابتكار والتعلم المستمر كسبيل أساسي لتحقيق النجاح في قطاع التكنولوجيا سريع التغير. تُقدم هذه الدراسة دعماً إضافياً لأهمية العوامل الثقافية في سياق الشركات الناشئة العربية، وتربطها بالنجاح العام، والذي يمكن أن يُعد انعكاساً لأداء المشاريع.

في دراسة تركز على البيئة السعودية، وإن كان نطاقها أوسع من الشركات الناشئة فقط، بحثت دراسة سارة عبد الله القحطاني (2022) في "أثر ثقافة الابتكار على الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد ثقافة الابتكار (مثل التواصل، المخاطرة، الدعم، الموارد) على الأداء المؤسسي العام في

قطاع الخدمات السعودي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة من 310 موظفين في منظمات خدمية متنوعة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ثقافة الابتكار والأداء المؤسسي، حيث تُساهم البيئة التي تُشجع الابتكار في تحسين الكفاءة وجودة الخدمات. أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات واضحة لتعزيز ثقافة الابتكار لديها من خلال توفير بيئة داعمة وموارد كافية لتمكين الموظفين من الإبداع والمساهمة في تحسين الأداء. تُقدم هذه الدراسة تأكيداً محلياً على العلاقة بين ثقافة الابتكار والأداء المؤسسي، وإن كان في سياق أوسع من الشركات الناشئة، مما يُعزز من أهمية ثقافة الابتكار في البيئة السعودية ككل.

بعيداً عن الدراسات الأكاديمية البحتة التي تختبر العلاقات بين المتغيرات، تُعد تقارير حالة الابتكار وريادة الأعمال مصدراً مهماً لفهم البيئة الداعمة للابتكار. في هذا الإطار، قدم المعهد الملكي للبحوث والاستشارات (2022) في المملكة العربية السعودية "تقرير حالة الابتكار وريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية لعام 2022". هدف هذا التقرير البحثي إلى تقديم صورة شاملة ومحدثة عن واقع الابتكار وريادة الأعمال في المملكة، بما في ذلك التحديات والفرص المتاحة أمام الشركات الناشئة. اعتمد التقرير على منهج المسح الشامل للبيانات الثانوية من مصادر حكومية وغير حكومية، بالإضافة إلى مقابلات مع خبراء في قطاع ريادة الأعمال. خلص التقرير إلى أن البيئة الحالية في المملكة العربية السعودية مواتية للابتكار وريادة الأعمال بفضل الدعم الحكومي المتزايد، إلا أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة الابتكار على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة والناشئة لتحقيق النمو المستدام. أوصى التقرير بتطوير برامج دعم موجهة خصيصاً لتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الناشئة، وتقديم حوافز للابتكار في قطاعات مختلفة. يُقدم هذا التقرير إطاراً عاماً للسياق الذي تعمل فيه الشركات الناشئة في المملكة، ويؤكد على أهمية ثقافة الابتكار كعامل مطلوب لتحقيق النمو المستدام، مما يُعزز أهمية الدراسة الحالية التي تبحث في تأثير هذه الثقافة بشكل أعمق.

في دراسة تركز على جانب محدد من أداء الشركات الناشئة وهو الاستدامة والقدرة على البقاء، بحثت دراسة عبد العزيز محمد الشمري (2021) في المملكة العربية السعودية، في

"العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في استدامة الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية (مثل الهيكل التنظيمي) والثقافية (مثل ثقافة المخاطرة والتعاون) التي تؤثر في قدرة الشركات الناشئة التقنية على الاستمرار في السوق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات عبر استبانة من 155 من مؤسسي ومديري الشركات الناشئة التقنية السعودية. كشفت النتائج أن العوامل الثقافية، وبخاصة ثقافة تشجيع المخاطرة والتعاون بين الفرق، تؤدي دوراً إيجابياً ومهماً في تعزيز استدامة هذه الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز مؤسسي الشركات الناشئة على بناء ثقافة داخلية تعزز التعاون وتقبل المخاطر المحسوبة كعناصر ضرورية للاستدامة والنمو. تسهم هذه الدراسة في ربط الجوانب الثقافية (المرتبطة بثقافة الابتكار) ببعد مهم من أبعاد أداء الشركات الناشئة وهو الاستدامة، وذلك في السياق السعودي المحدد.

في دراسة من سياق عربي مختلف، بحث الجويلي، عبد الرحمن (2020) في جمهورية مصر العربية، في "الابتكار التنظيمي وأثره على أداء الشركات في البيئات سريعة التغير". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الابتكار التنظيمي في تعزيز الأداء العام للشركات العاملة في بيئات الأعمال سريعة التغير. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، مستخدمة استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 300 موظف إداري في شركات صناعية وخدمية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي وأداء الشركات، حيث يساهم الابتكار في تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية. من أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات واضحة لتعزيز الابتكار التنظيمي، وتوفير الموارد اللازمة لذلك، وتدريب الكوادر البشرية على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة لضمان استدامة الأداء في بيئات شديدة التنافسية. تُعد هذه الدراسة داعمة للعلاقة العامة بين الابتكار والأداء، لكنها تركز على الابتكار التنظيمي كمتغير، وتُطبق على شركات عامة (صناعية وخدمية) وليس الشركات الناشئة حصراً، مما يجعل نطاقها أوسع وأقل تحديداً مقارنة بالدراسة الحالية.

ثانياً: دراسات أجنبية

تُشكل الدراسات الأجنبية، وخاصة تلك التي تتناول الشركات الناشئة في بيئات عالمية رائدة في الابتكار، مصدراً غنياً للمعرفة التي يمكن الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتُقدم منظوراً دولياً يُثري الفهم المحلي.

تُسلط دراسة Chen, L., Wu, J., & Li, K. (2024)، التي أُجريت في الولايات المتحدة، الضوء مباشرة على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة الحالية، وذلك تحت عنوان "دور ثقافة الابتكار في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام: دراسة تجريبية". هدفت هذه الدراسة إلى فحص التأثير التجريبي لثقافة الابتكار على تحقيق الأداء التنظيمي المستدام، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت استبياناً لجمع البيانات من عينة تكونت من 350 مديراً وموظفاً في شركات تكنولوجيا ناشئة. توصلت النتائج إلى أن ثقافة الابتكار القوية، التي تتميز بالانفتاح على الأفكار الجديدة وتشجيع التجريب، ترتبط إيجاباً وبشكل كبير بالأداء التشغيلي المحسن، والقدرة التنافسية المستدامة، ورضا العملاء. وأبرزت الدراسة توصية رئيسية تتمثل في ضرورة استثمار الشركات، خاصة الناشئة، في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار المستمر كعنصر حيوي لتحقيق النمو طويل الأجل والحفاظ على الميزة التنافسية. تُعد هذه الدراسة وثيقة الصلة بالدراسة الحالية نظراً لتركيزها على ثقافة الابتكار والشركات الناشئة وأثرها على الأداء، رغم أن المتغير التابع كان الأداء التنظيمي المستدام وليس أداء المشاريع على وجه التحديد.

في سياق متصل بآليات بناء ثقافة الابتكار، تناولت دراسة Peter, S., Johnson, A., & Williams, B. (2024)، التي أُجريت في المملكة المتحدة، موضوع "تأثير دعم القيادة على بناء ثقافة الابتكار في الشركات الناشئة". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الحاسم لدعم القيادة في تنمية وتوطيد ثقافة الابتكار ضمن الشركات الناشئة. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (كمي ونوعي)، حيث استخدمت الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة شملت 200 قائد ومدير في شركات ناشئة متنوعة. كشفت النتائج أن الدعم الواضح

والمواصل من القيادة، بما في ذلك تخصيص الموارد، وتشجيع المخاطرة، وتوفير بيئة آمنة للتجريب، يُؤثر بشكل إيجابي ومباشر على درجة تبني الموظفين لثقافة الابتكار وتطبيقهم للأفكار الجديدة. أوصت الدراسة بضرورة أن تؤدي القيادات في الشركات الناشئة دوراً استباقياً في تعزيز الابتكار، وأن يكونوا قدوة في تشجيع التفكير الإبداعي وتقدير الجهود الابتكارية لضمان استمرارية الابتكار كجزء أساسي من الحمض النووي للشركة. تُقدم هذه الدراسة رؤى مهمة حول أحد الأبعاد الجوهرية لثقافة الابتكار (دعم القيادة) وكيفية تأثيره في تكوين هذه الثقافة داخل الشركات الناشئة، مما يسهم في فهم أعمق للمتغير المستقل في الدراسة الحالية.

عند النظر في المتغير التابع للدراسة (أداء المشاريع)، تُقدم بعض الدراسات الأجنبية أطراً ومقاييس تتجاوز الأطر التقليدية. في هذا الصدد، هدفت دراسة Wang, L., Zhang, K., & Chen, H. (2024)، التي أُجريت في الصين، إلى تقديم "إطار عمل متكامل لقياس أداء المشاريع في البيئات الديناميكية". استخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري وتطوير النماذج، واعتمدت على مراجعة الأدبيات الواسعة ودراسات الحالة لتطوير الإطار. توصلت النتائج إلى أن قياس أداء المشاريع في البيئات المتغيرة يُعد أكثر شمولاً من المقاييس التقليدية، ويجب أن يشمل مؤشرات تتعلق بالمرونة، والقدرة على التكيف، وقيمة الابتكار المحققة. أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات، وخاصة الشركات الناشئة، لإطار عمل مرن ومتكامل لقياس أداء مشاريعها، يراعي ليس فقط الإنجازات المالية والزمنية بل أيضاً مدى توليد الابتكار والقدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة. تُعد هذه الدراسة ذات أهمية قصوى للمتغير التابع، حيث تُقدم منظوراً حداثياً لقياس أداء المشاريع في سياقات مشابهة للشركات الناشئة، مما يمكن الاستفادة منه في تحديد المقاييس المناسبة في الدراسة الحالية.

استكمالاً لمنظور قياس أداء المشاريع في الشركات الناشئة، هدفت دراسة Parker, L., Green, C., & White, J. (2023)، التي أُجريت في ألمانيا، إلى استكشاف مقاييس جديدة لتقييم نجاح المشاريع في الشركات الناشئة التي تتبنى منهجيات العمل الرشيقة (Agile)، متجاوزة المقاييس التقليدية مثل الميزانية والوقت، وذلك تحت عنوان "ما وراء المقاييس التقليدية: تقييم نجاح المشاريع في الشركات الناشئة الرشيقة". استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسات

حالة متعددة)، واعتمدت على المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع والمطورين في 15 شركة ناشئة رشيقة. أظهرت النتائج أن النجاح في هذه الشركات لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف الأولية، بل أيضاً بمدى القدرة على التكيف مع التغيرات، وسرعة تقديم القيمة للعملاء، وجودة الابتكار الناتج، ورضا فريق العمل. أوصت الدراسة الشركات الناشئة بضرورة إعادة تعريف مقاييس نجاح مشاريعها لتشمل مؤشرات تتعلق بالابتكار، وقيمة العميل، والمرونة، ورضا الفريق، بدلاً من الاعتماد الكلي على المقاييس المالية والزمنية فقط. تتفق هذه الدراسة مع دراسة Wang et al. (2024) في التأكيد على أهمية مقاييس الأداء غير التقليدية للمشاريع في الشركات الناشئة، وتُضيف منظوراً نوعياً وعملياً حول المقاييس المستخدمة فعلياً في البيانات الرشيقة، مما يُعزز الحاجة إلى تعريف شامل ومتناسب لأداء المشاريع في الدراسة الحالية.

بعيداً عن سياق الشركات الناشئة المباشر، تُقدم بعض الدراسات مراجعات منهجية لمفاهيم رئيسية مثل ثقافة الابتكار. في هذا السياق، تناولت دراسة Bartha, M., Kovács, D., & Szabó, R. (2022)، التي أُجريت في المجر، "الثقافة التنظيمية للابتكار: مراجعة منهجية". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية للابتكار، وتحديد المكونات الرئيسية لهذه الثقافة والعوامل التي تؤثر فيها. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي (مراجعة منهجية)، واعتمدت على تحليل المحتوى لأكثر من 100 ورقة بحثية منشورة. توصلت المراجعة إلى أن ثقافة الابتكار تتكون من عدة أبعاد متداخلة مثل القيادة الداعمة، تشجيع المخاطرة، بيئة التعلم، التواصل المفتوح، ومكافأة الإبداع. وأكدت أن وجود هذه المكونات يُعزز بشكل كبير قدرة المنظمة على الابتكار. من أبرز توصيات الدراسة ضرورة أن تُركز المنظمات على تطوير هذه المكونات بشكل متكامل لخلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار المستمر. تُعد هذه المراجعة المنهجية مرجعاً قيماً لفهم الأبعاد النظرية لثقافة الابتكار ومكوناتها، مما يُسهم بشكل كبير في بناء الإطار النظري للمتغير المستقل في الدراسة الحالية وتحديد أبعاده.

على المستوى السياساتي والمناطقى، تُقدم بعض التقارير رؤى حول أهمية الابتكار على نطاق أوسع. في هذا الإطار، تناولت دراسة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا) (2021)، التي أُجريت في المنطقة العربية، موضوع "سياسة الابتكار للتنمية المستدامة الشاملة في المنطقة العربية". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل متكامل يُسترشد به صناع القرار في الدول العربية لوضع سياسات ابتكار فعالة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، واستندت إلى تحليل السياسات والتقارير الدولية. أبرزت النتائج أن الابتكار يؤدي دوراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة، على الرغم من التحديات القائمة. من هذا المنطلق، أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات حكومية قوية تدعم الابتكار، وتعزيز التعاون المثمر بين القطاعين العام والخاص لتسريع وتيرة التقدم. يُقدم هذا التقرير سياقاً كلياً لأهمية الابتكار في المنطقة العربية، ويؤكد على الحاجة إلى دعم حكومي وسياسات فاعلة، وهو ما يُعد عاملاً خارجياً مهماً يؤثر على بيئة عمل الشركات الناشئة وقدرتها على تبني ثقافة الابتكار.

في دراسة تحليلية لمفهوم الابتكار ودوره، قام Moneef R. Zou'bi (2019)، في دراسته بعنوان "تفعيل منظومات العلوم والتكنولوجيا والابتكار من أجل التنمية المستدامة"، بتحليل الدور المحوري للابتكار في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع استعراض تجارب دول مثل اليابان وكوريا الجنوبية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، واستندت إلى تحليل بيانات الابتكار والتكنولوجيا والتجارب العالمية المتاحة. كشفت النتائج أن الابتكار يُمثل أداة رئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يُساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار. تُقدم هذه الدراسة منظوراً دولياً وعاماً حول أهمية الابتكار كقوة دفع للتنمية والقدرة التنافسية، وهو ما يُعزز الإطار الأوسع الذي تدرج تحته الدراسة الحالية.

ثالثاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

تُظهر المراجعة النقدية للدراسات السابقة تبايناً وتكاملاً في النتائج والمنطلقات، مما يُساهم في بلورة الفهم الحالي لموضوع الدراسة وتحديد الثغرات المعرفية التي تسعى الدراسة الراهنة إلى معالجتها.

أوجه الاتفاق والتقاطع:

- **الأهمية الحيوية للابتكار:** تُجمع غالبية الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، على الأهمية المحورية للابتكار، وبخاصة ثقافة الابتكار، في تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز القدرة التنافسية، ودعم النمو والاستدامة (محمود، 2024؛ عبد الله وآخرون، 2023؛ البكري، 2023؛ القحطاني، 2022؛ الشمري، 2021؛ الجويلي، 2020؛ Chen et al., 2024؛ Zou'bi, 2019). يُقدم هذا الإجماع أساساً قوياً للفرضية الرئيسية للدراسة حول العلاقة الإيجابية بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع.
- **أبعاد ثقافة الابتكار:** تُشير العديد من الدراسات إلى أبعاد ومكونات متداخلة لثقافة الابتكار، مثل دعم القيادة، تشجيع المخاطرة، بيئة التعلم، التواصل المفتوح، والموارد المتاحة (عبد الله وآخرون، 2023؛ البكري، 2023؛ القحطاني، 2022؛ الشمري، 2021؛ Peter et al., 2022؛ Bartha et al., 2024)، مما يوفر إطاراً مشتركاً لتحديد الأبعاد التي يمكن استكشافها في سياق الشركات الناشئة السعودية.
- **خصوصية بيئة الشركات الناشئة:** تؤكد بعض الدراسات التي تناولت الشركات الناشئة بشكل مباشر (عبد الله وآخرون، 2023؛ البكري، 2023؛ الشمري، 2021؛ Chen et al., 2024؛ Peter et al., 2024) على الحاجة لفهم العوامل المؤثرة في هذه الشركات بالنظر إلى طبيعتها الديناميكية وحاجتها للنمو السريع والتكيف، وهو ما يُبرر تركيز الدراسة الحالية على هذا النوع من الشركات.
- **قياس الأداء في البيئات الديناميكية:** تتفق الدراسات الحديثة التي بحثت في قياس الأداء في بيئات متغيرة أو باستخدام منهجيات رشيقة (Wang et al., 2024؛ Parker et al., 2023) على ضرورة تجاوز المقاييس التقليدية (الوقت، التكلفة) لتشمل مؤشرات تتعلق بالمرونة، التكيف، قيمة العميل، وجودة الابتكار الناتج. هذا التوجه يُقدم دعماً منهجياً للبحث عن مقاييس أداء للمشاريع تتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة.

أوجه الاختلاف والفجوة البحثية:

على الرغم من النقاط المشتركة، تُبرز المراجعة وجود فجوة بحثية واضحة تتطلب المزيد من التقصي، لا سيما فيما يتعلق بالعلاقة المباشرة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع على وجه التحديد في سياق الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

- تُركز العديد من الدراسات العربية والأجنبية على الابتكار كـ ناتج (مثل الابتكار التنظيمي) أو كـ ظاهرة عامة وعلاقتها بأداء المؤسسات الأكبر أو الأداء التنظيمي العام (محمود، 2024؛ الجويلي، 2020؛ Chen et al., 2024)، بدلاً من التركيز على الثقافة التي تُنتج الابتكار وعلاقتها بأداء المشاريع التي تُعد اللبنة الأساسية للعمل في الشركات الناشئة وتُمثل مقياساً أكثر قرباً للأداء التشغيلي.

- في حين تتناول بعض الدراسات ثقافة الابتكار في سياق الشركات الناشئة (عبد الله وآخرون، 2023؛ البكري، 2023؛ الشمري، 2021؛ Chen et al., 2024؛ Peter et al., 2024)، فإنها غالباً ما تُركز على متغيرات تابعة أوسع نطاقاً مثل القدرة التنافسية، النجاح العام، الأداء المؤسسي، أو الاستدامة، بدلاً من الغوص في كيفية تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع المحددة التي تُطلقها هذه الشركات وتُشكل أساس نموها وتطورها.

- تُعد الدراسات التي تربط بشكل مباشر ثقافة الابتكار بأداء المشاريع في سياق الشركات الناشئة السعودية نادرة ومحدودة. على الرغم من وجود دراسات تناولت ثقافة الابتكار أو الشركات الناشئة في السعودية (عبد الله وآخرون، 2023؛ المعهد الملكي للبحوث والاستشارات، 2022؛ القحطاني، 2022؛ الشمري، 2021)، فإن أياً منها لم يتناول العلاقة المحددة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة السعودية بشكل شامل وعميق، مما يُشير إلى وجود فجوة تتطلب البحث.

• على الرغم من الإشارات إلى أهمية المقاييس غير التقليدية لأداء المشاريع في البيئات الديناميكية (Wang et al., 2024؛ Parker et al., 2023)، فإن تطبيق هذه الأطر وتحديد مقاييس أداء المشاريع المناسبة للشركات الناشئة في السياق السعودي، وكيف تتأثر هذه المقاييس تحديداً بأبعاد ثقافة الابتكار المختلفة، يُعد مجالاً يحتاج إلى المزيد من الاستكشاف والقياس المباشر.

بناءً على تحليل الدراسات السابقة، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في الحاجة إلى فهم طبيعة تأثير ثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة على أداء المشاريع، بمقاييسها المتنوعة، في الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل دقيق لهذه العلاقة في سياق محلي محدد يتسم ببيئة ريادة أعمال متنامية ودعم حكومي متزايد، مع الأخذ في الاعتبار المقاييس الحديثة والمناسبة لأداء المشاريع في هذا النوع من المنظمات.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لقد كان للمراجعة النقدية للدراسات السابقة أثر بالغ في توجيه مسار الدراسة الحالية وصياغة مختلف مكوناتها، وذلك من خلال:

1. **بناء الإطار النظري:** وفرت الدراسات التي تناولت ثقافة الابتكار وأبعادها (البكري، 2023؛ القحطاني، 2022؛ الشمري، 2021؛ Bartha et al., 2022؛ Peter et al., 2024) أساساً متيناً لتحديد المكونات المحتملة لثقافة الابتكار التي سيتم دراستها. كما ساهمت الدراسات التي بحثت في قياس أداء المشاريع في البيئات الديناميكية (Wang et al., 2024؛ Parker et al., 2023) في توجيه عملية تعريف وقياس المتغير التابع (أداء المشاريع) بشكل يتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة.

2. **صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها:** ساعد تحديد الفجوة البحثية بوضوح في بلورة مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها البحثية التي تسعى للإجابة عنها، وبناء الفرضيات التي ستُختبر، مرتكزة على العلاقات التي أشارت إليها الدراسات السابقة في سياقات مشابهة أو عامة (عبد الله وآخرون، 2023؛ Chen et al., 2024).

3. **تحديد المنهجية والأدوات:** قدمت الدراسات السابقة أمثلة متنوعة للمناهج البحثية (الكمي، المختلط) والأدوات المستخدمة (الاستبانة، المقابلة) في دراسة مفاهيم مشابهة (محمود، 2024؛ عبد الله وآخرون، 2023؛ البكري، 2023؛ القحطاني، 2022؛ الشمري، 2021؛ Chen et al., 2024؛ Peter et al., 2024)، مما يُفيد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المنهجية الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية لتحقيق أهدافها في السياق السعودي.

4. **مناقشة النتائج وتفسيرها:** سُتستخدم نتائج الدراسات السابقة كإطار مرجعي لمقارنة نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وتفسيرها، وتحديد مدى اتفاقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأبحاث السابقة في سياقات مختلفة أو بنفس السياق ولكن بمتغيرات تابعة مختلفة، مما يُعزز عمق التحليل وتحديد المساهمة المعرفية.

الجوانب المميزة للدراسة الحالية:

تتمتع الدراسة الحالية بعدة جوانب تُبرز تميزها وتُعظم إسهامها المتوقع في الأدبيات العلمية والممارسات التطبيقية:

1. **التركيز السياقي العميق:** تُركز الدراسة بشكل أساسي وعميق على سياق الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتطور وتتغير باستمرار بفضل الدعم الحكومي الكبير والرؤية المستقبلية. هذا التركيز يضمن أن تكون النتائج ذات صلة مباشرة وقابلة للتطبيق في هذا السياق الحيوي والمحدد.

2. **العلاقة البحثية المحددة:** تتناول الدراسة العلاقة السببية بين متغيرين جوهريين هما "ثقافة الابتكار" و"أداء المشاريع" بشكل مباشر ومحدد في سياق الشركات الناشئة، وهو ما يُميزها عن الدراسات التي تناولت الابتكار بشكل أعم أو ربطت ثقافة الابتكار بمقاييس أداء تنظيمية أوسع أو في أنواع مختلفة من المنظمات.

3. **التعريف الدقيق لأداء المشاريع:** ستركز الدراسة على تحديد مقاييس لأداء المشاريع تتناسب مع طبيعة عمل الشركات الناشئة وبيئاتها الديناميكية والرشيقة، مستفيدة من الأطر الحديثة التي أشارت إليها الدراسات (Wang et al., 2024; Parker et al., 2023)، وتطبيقها وتقييمها في السياق السعودي، مما يُقدم فهماً عملياً لكيفية قياس النجاح في هذا النوع من الشركات.

4. **الإسهام المعرفي والتطبيقي:** من المتوقع أن تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية التي تم تحديدها، وتُقدم فهماً أعمق للعلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة السعودية. كما ستُقدم رؤى وتوصيات عملية ومباشرة لأصحاب المصلحة (رواد الأعمال، المديرين، المشرعين، المستثمرين) حول كيفية تعزيز ثقافة الابتكار لتحسين أداء المشاريع، وبالتالي دعم نمو واستدامة هذه الشركات الحيوية للاقتصاد الوطني.

خلاصة

تُظهر المراجعة النقدية للدراسات السابقة الأهمية المتزايدة للابتكار وثقافة الابتكار في سياق الأعمال المعاصر، لا سيما في الشركات الناشئة. كما تُبرز الحاجة إلى تبني مقاييس أداء تتناسب مع الطبيعة الديناميكية لهذه الشركات. ومع ذلك، تُشير المراجعة إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بدراسة العلاقة المباشرة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع على وجه التحديد في الشركات الناشئة ضمن السياق الجغرافي المحدد للمملكة العربية السعودية، وباستخدام مقاييس أداء مشاريع مناسبة. بناءً على هذه الفجوة، تُشكل الدراسة الحالية نقطة انطلاق لتقديم إسهام معرفي وتطبيقي يسد هذه الثغرة، ويُعمق فهم العلاقة بين هذين المتغيرين الجوهريين، ويوفر أدلة عملية لدعم الشركات الناشئة في جهودها لتعزيز الابتكار وتحسين أداء مشاريعها، وبالتالي دفع عجلة النمو الاقتصادي المبني على المعرفة والابتكار في المملكة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تُعد البيئة التنظيمية، بكل ما تحتويه من قيم، معتقدات، وممارسات، ذات أثر بالغ في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. في هذا السياق، يُعد فهم العلاقة بين ثقافة الابتكار الراسخة في نسيج المنظمة وأداء المشاريع التي تُطلقها أمراً ضرورياً، لا سيما للمنظمات التي تسعى للتميز في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير المتسارع والتنافسية الشديدة. في خضم التحولات الرقمية والاقتصادية المعاصرة، لم تعد القدرة على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة مجرد ميزة، بل تُعد شرطاً مسبقاً للاستمرارية والنمو. يُعنى هذا المحور بتقديم إطار نظري متكامل، يُحلل بعمق مفهوم ثقافة الابتكار بصفاتها المتغيرة المستقل، ويُفصل في طبيعته وأبعاد أداء المشاريع كمتغير تابع، مع تسليط الضوء على الروابط النظرية التي قد تجمع بينهما، وذلك في السياق الحيوي والمحدد للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا الإطار إلى توفير أساس مفاهيمي صلب يُسترشد به في تحليل البيانات وتفسير النتائج المستقبلية للدراسة.

المبحث الأول: ثقافة الابتكار

يُعد الابتكار القوة الدافعة للتطور الاقتصادي والاجتماعي في الألفية الثالثة، وقد تجاوز كونه نشاطاً فردياً ليصبح عملية تنظيمية ممنهجة تتطلب بيئة داعمة تُشجع على الإبداع وتُسهل تحويل الأفكار إلى واقع ملموس. في هذا المبحث، سيتم استكشاف مفهوم ثقافة الابتكار من منظور أكاديمي، وتحديد أبعادها الرئيسية التي تُشكل مكوناتها الجوهرية، بالإضافة إلى استعراض أبرز النظريات التي تُقدم تفسيرات لطبيعتها ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ثقافة الابتكار

يُشكل الابتكار عنصراً حاسماً في بقاء ونمو المنظمات المعاصرة، خاصة تلك التي تعمل في بيئات شديدة الديناميكية (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1154). تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نسيج معقد من الافتراضات الأساسية المشتركة، والقيم المعلنة، والمصنوعات المرئية التي تُشكل سلوك أعضاء المنظمة وتوجه تفاعلاتهم" (Schein, 2017, p. 6). عند تطبيق هذا المفهوم على سياق

الابتكار، تُعرف ثقافة الابتكار بأنها "مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، والممارسات التنظيمية التي تُشجع وتُسهل عمليات توليد الأفكار الجديدة، تطويرها، وتطبيقها، فضلاً عن تبني المخاطر المرتبطة بذلك، والتعلم من النتائج (Bartha et al., 2022, p. 76)". إنها ليست مجرد مجموعة من الأنشطة الابتكارية أو الاستراتيجيات المعلنة، بل تُعد نمطاً سلوكياً متأصلاً ينبع من جوهر المنظمة.

تكتسب ثقافة الابتكار أهمية استراتيجية متزايدة في المشهد الاقتصادي الحالي. فهي تمكّن المنظمات من تطوير قدرات التكيف السريع مع المتغيرات السوقية، تلبية احتياجات العملاء المتجددة، بل وحتى تشكيل اتجاهات جديدة في الصناعة (Anderson et al., 2014, p. 1305). تُعد هذه الثقافة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية، لا سيما بالنسبة للشركات الناشئة، التي تُعد الابتكارات المتواصلة حجر الزاوية في تميزها وتغلبها على تحديات النمو والموارد المحدودة (فؤاد محمد عبد الله وآخرون، 2023، ص. 42؛ Chen et al., 2024, p. 112). الفرق الجوهرية بين الابتكار كنتاج وثقافة الابتكار يكمن في أن الأخيرة تُشكل الأساس الذي يُغذي ويُسهّل حدوث الابتكارات، فهي تُوفر المناخ الذي يجعل الابتكار عملية طبيعية ومستمرة، لا مجرد رد فعل أو مبادرة معزولة (Dodgson et al., 2017, p. 8).

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات ثقافة الابتكار

لا يمكن اختزال ثقافة الابتكار في مكون واحد أو بعد بسيط، بل هي نتاج تفاعل مجموعة من الأبعاد التي تُشكل البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع. تُشير الدراسات إلى وجود عدة مكونات رئيسية تُشكل هيكل ثقافة الابتكار، والتي قد تختلف درجة أهميتها أو تجليها من منظمة لأخرى (Bartha et al., 2022, p. 75). يمكن تحديد الأبعاد والمكونات الأكثر تكراراً في الأدبيات على النحو التالي:

- **القيادة الداعمة للابتكار:** تُعد قيادة المنظمة المحفز الرئيسي لتبني الابتكار وتوطيد ثقافته (Peter et al., 2024, p. 108). يتجسد دعم القيادة من خلال:

- **الرؤية والالتزام:** تحديد رؤية واضحة للابتكار كأولوية استراتيجية، وإظهار الالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا من خلال تخصيص الموارد ودعم المبادرات (Drucker, 2014, p. 16).

- **تشجيع المخاطرة المحسوبة:** خلق بيئة تُشجع على التجريب وتقبل احتمالية الفشل كجزء طبيعي من عملية الابتكار والتعلم، دون خوف من اللوم أو العقاب (Hmieleski & Corbett, 2007, p. 45).
- **التمكين والاستقلالية:** منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، تجريب الأفكار الجديدة، وتخصيص جزء من وقتهم لمشاريع ابتكارية ذاتية (Amabile & Khaire, 2008, p. 100).
- **بيئة العمل المحفزة والتعاون:** تُشكل التفاعلات اليومية وبيئة العمل المادية والاجتماعية عنصراً مهماً في ثقافة الابتكار:
 - **التواصل المفتوح وتدفق المعرفة:** تشجيع تبادل الأفكار والمعلومات بحرية عبر المستويات والإدارات المختلفة، وتسهيل الوصول إلى المعرفة الداخلية والخارجية (Argote, 2011, p. 65).
 - **التعاون والتنوع:** بناء فرق عمل متنوعة تجمع بين خبرات ووجهات نظر مختلفة، وتشجيع التعاون متعدد التخصصات لدمج الأفكار وتطوير حلول أكثر شمولاً (Dahlander & Gann, 2010, p. 700).
 - **بيئة التعلم والتطوير:** اعتبار المنظمة مكاناً للتعلم المستمر، حيث يتم تشجيع اكتساب المهارات الجديدة، وتحليل النتائج (سواء كانت نجاحاً أم فشلاً) للتعلم المستمر وتحسين العمليات المستقبلية (Senge, 2006, p. 4).
- **الموارد والبنية التحتية الداعمة:** لا يمكن للابتكار أن يتحقق دون توفير الدعم المادي والتكنولوجي اللازم:
 - **تخصيص الموارد:** توفير الميزانيات الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير، وتمويل المشاريع الابتكارية، وتخصيص الوقت والموظفين اللازمين للعمل على الأفكار الجديدة (Rothaermel & Deeds, 2004, p. 650).
 - **التكنولوجيا والبنية التحتية:** إتاحة الأدوات التكنولوجية الحديثة، المنصات الرقمية، والمساحات المادية المرنة التي تُسهل التعاون، التجريب، وتطوير النماذج الأولية (Pisano, 2015, p. 48).

- أنظمة التحفيز والمكافآت والتقدير: تُعد الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، عنصراً محفزاً للسلوكيات الابتكارية:

◦ تقدير الإنجازات: الاحتراف بالأفكار الجديدة والنجاحات الابتكارية على جميع المستويات، وتقدير جهود الأفراد والفرق التي تساهم في عملية الابتكار (Amabile, 1997, p. 55).

◦ ربط الابتكار بنظام المكافآت: تصميم أنظمة مكافآت تُشجع على المخاطرة الإيجابية وتُمنح توليد الأفكار القابلة للتطبيق وتطويرها، مع مراعاة عدم معاقبة الإخفاقات التي يُمكن التعلم منها (Birkinshaw et al., 2007, p. 40).

- تشجيع التجريب والتفكير النقدي: يتطلب الابتكار بيئة تُشجع على تجاوز الحدود التقليدية وتُمكن من استكشاف حلول غير مألوفة:

◦ حرية التعبير: السماح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، والمشاركة في عمليات العصف الذهني وتوليد الأفكار دون قيود (IdeaScale, 2023).

◦ التفكير النقدي والقدرة على التشكيك: تشجيع تحليل المشكلات من زوايا مختلفة، وتحدي الافتراضات القائمة، وتقييم الأفكار بشكل بناء لتحسينها وتطويرها.

المطلب الثالث: نظريات ثقافة الابتكار وتطبيقاتها

تُقدم الأطر النظرية المختلفة تفسيرات متنوعة لطبيعة ثقافة الابتكار، دورها في المنظمات، وكيفية ارتباطها بالنتائج التنظيمية. تُساهم هذه النظريات في بناء أساس مفاهيمي قوي لفهم الظاهرة قيد الدراسة.

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV): ترى هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها وتوظيفها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). في سياق الابتكار، يُعد بناء ثقافة الابتكار، بقدر ما تُعد فريدة ومتجذرة في المنظمة، قدرة تنظيمية محورية لا يُمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. هذه القدرة تُمكن المنظمة من توليد الابتكارات بشكل مستمر وفعال، وبالتالي

تحقيق أداء متفوق ومستدام (Teece, 2018, p. 4). تُقدم هذه النظرية أساساً لفهم كيف تُصبح ثقافة الابتكار مصدراً للميزة التنافسية للشركات الناشئة.

• **نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory):** تُشير هذه النظرية إلى أن قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها، واستيعاب المعرفة الجديدة، وتطبيقها في شكل ممارسات وإجراءات محسنة، هي المحرك الأساسي للنمو والتطور (Argote, 2011). ترتبط ثقافة الابتكار ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي، حيث تُشكل البيئة التي تُشجع على تبادل المعرفة، التجريب، التعلم من الأخطاء، وبالتالي تعزيز القدرة على الابتكار (Crossan et al., 1999, p. 526). تُعد ثقافة الابتكار بمثابة التربة الخصبة التي تُنمي بذور التعلم التنظيمي وتحولها إلى ابتكارات عملية.

• **النظرية الموقفية (Contingency Theory):** تفترض هذه النظرية أن فاعلية أي هيكل أو ممارسة تنظيمية تعتمد على مدى ملاءمتها للظروف البيئية والموقفية التي تعمل فيها المنظمة (Donaldson, 2001). في سياق ثقافة الابتكار، تُشير هذه النظرية إلى أن أهمية أبعاد معينة لثقافة الابتكار، أو حتى طبيعة هذه الثقافة ككل، قد تختلف بناءً على عوامل مثل درجة عدم اليقين في البيئة، حجم المنظمة، أو استراتيجيتها. بالنسبة للشركات الناشئة، التي تعمل في بيئات شديدة التقلب وعدم اليقين، قد تكون أبعاد مثل المرونة، تشجيع المخاطرة، والقدرة على التكيف، أكثر أهمية مقارنة بالمنظمات الكبيرة الأكثر استقراراً (Covin & Slevin, 1989, p. 75). هذا يُبرز الحاجة إلى دراسة ثقافة الابتكار في سياق محدد مثل الشركات الناشئة السعودية (المعهد الملكي للبحوث والاستشارات، 2022).

• **تطور مفهوم ثقافة الابتكار وتطبيقاته الحديثة:** مر مفهوم ثقافة الابتكار بتطور كبير. فبعدما كان التركيز مُنصباً على الابتكار التكنولوجي ونشاط البحث والتطوير، اتسع النطاق ليشمل الابتكار في المنتجات، الخدمات، العمليات، والنماذج التجارية (Freeman & Soete, 1997). وفي العصر الحديث، أصبح المفهوم أكثر شمولاً ليركز على ثقافة شاملة تُمكن جميع أشكال الابتكار. تُمثل المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع، لا سيما المنهجيات الرشيقة (Agile methodologies)، تطبيقات عملية لثقافة الابتكار. هذه المنهجيات، التي تُشجع على التكرار، التغذية الراجعة المستمرة، المرونة، والاستجابة السريعة للتغير، تُعزز من القدرة

على الابتكار أثناء تنفيذ المشاريع، وتُعد متوافقة بشكل كبير مع طبيعة الشركات الناشئة التي تحتاج إلى التحرك بسرعة والتكيف المستمر (Parker et al., 2023; Rowad Al-Amaal, 2025).

يُوضح هذا المبحث أن ثقافة الابتكار ليست مجرد مصطلح، بل تُعد بنية تنظيمية معقدة متعددة الأبعاد، تُرسِيها القيادة، تُشكلها بيئة العمل، تُدعمها الموارد والأنظمة، وتُفسرها نظريات أكاديمية متنوعة. فهم هذه المكونات ونشاطها يُعد أساسياً لتحديد كيفية تأثيرها المحتمل على أداء المشاريع.

المبحث الثاني: أداء المشاريع

يُعد أداء المشاريع مؤشراً حاسماً لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتبرز أهميته بشكل خاص في البيئة الديناميكية وشديدة التنافسية للشركات الناشئة. إن قياس وتقييم أداء المشاريع يتجاوز مجرد الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، ليشمل مدى مساهمة المشروع في خلق القيمة ودعم النمو المستقبلي للمنظمة. في هذا المبحث، سيتم تناول مفهوم أداء المشاريع وأهميته الحيوية، استكشاف الأبعاد المتعددة لقياسه بما يتناسب مع سياق الشركات الناشئة، بالإضافة إلى استعراض نماذج التقييم المعاصرة التي تُستخدم في هذا المجال.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء المشاريع

يُمكن تعريف المشروع بأنه "معى مؤقت يُؤدى لخلق منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (Project)" (Management Institute, 2021, p. 8). بناءً على ذلك، يُشير أداء المشاريع إلى مدى فعالية وكفاءة تحقيق المشروع لأهدافه المحددة، مع مراعاة القيود المتفق عليها. تقليدياً، تُركز معايير قياس أداء المشاريع على ثلاثة أبعاد رئيسية هي الوقت، التكلفة، والنطاق (Scope)، ويُضاف إليها غالباً الجودة. تُعرف هذه الأبعاد مجتمعة بـ "القيود الثلاثية" أو "الضلع الذهبي" لإدارة المشاريع (Kerzner, 2017, p. 56). ومع ذلك، ومع تزايد تعقيد المشاريع وتغير بيئات الأعمال، أصبح منظور أداء المشاريع أكثر شمولاً، ليشمل أبعاداً إضافية تتجاوز هذه القيود التقليدية. (Wang et al., 2024, p. 199)

تكتسب الأهمية الاستراتيجية لأداء المشاريع بُعداً وجودياً للشركات الناشئة. فهذه الشركات غالباً ما تُطلق المشاريع كسبيل أساسي لتطوير منتجاتها، اختبار نماذج عملها، والوصول إلى السوق. نظراً لمحدودية الموارد والضغط المستمر لتحقيق نتائج سريعة وملموسة، يُعد الأداء القوي

للمشاريع مؤشراً مباشراً على قدرة الشركة الناشئة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع قابل للتطبيق وذو قيمة تجارية (Kim et al., 2022, p. 132). يُسهم النجاح في إنجاز المشاريع في تعزيز مصداقية الشركة الناشئة أمام المستثمرين، بناء قاعدة عملاء أولية، واكتساب زخم ضروري للبقاء والنمو (Parker et al., 2023, p. 57). في المقابل، يمكن أن يؤدي ضعف أداء المشاريع إلى استنزاف سريع للموارد النادرة، تأخير الدخول إلى السوق، فقدان الفرص الحيوية، وفي أسوأ الأحوال، فشل الشركة الناشئة بأكملها قبل أن تتمكن من تحقيق إمكاناتها. (Blank, 2013)

المطلب الثاني: أبعاد قياس أداء المشاريع في الشركات الناشئة

تفرض الطبيعة الديناميكية والتركيز على النمو والقيمة في الشركات الناشئة ضرورة تبني أبعاد لقياس أداء المشاريع تتجاوز المعايير التقليدية. لا يقتصر النجاح على التسليم في الوقت المحدد أو ضمن الميزانية، بل يمتد ليشمل القيمة التي يُحققها المشروع للعملاء والشركة على المدى الطويل (Parker et al., 2023, p. 58). يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لقياس أداء المشاريع في الشركات الناشئة كالتالي:

- **الكفاءة التشغيلية والتسليم:** رغم تجاوزها، تظل الكفاءة في استخدام الموارد مهمة. يشمل هذا البعد قياس مدى فعالية استخدام الموارد (المالية، البشرية، الزمنية) لإنتاج مخرجات المشروع. يركز بشكل خاص على تحسين العمليات الداخلية للمشروع لضمان تسليم النتائج بكفاءة. (Al-Amaal, 2025, p. 115)
- **القيمة للعميل ورضا العملاء:** يُعد هذا البعد حاسماً للشركات الناشئة التي تسعى لإثبات ملاءمة منتجها للسوق. يُقاس بمدى قدرة المشروع على تلبية احتياجات العملاء، حل مشاكلهم، وتقديم قيمة حقيقية لهم. يتضمن أيضاً قياس مستوى رضا العملاء عن مخرجات المشروع وتأثير ذلك على سلوكهم (مثل الولاء والتوصية). (Parker et al., 2023, p. 60)
- **جودة المخرجات والابتكار:** لا يُقاس فقط بالالتزام بالمواصفات الفنية (الجودة التقليدية)، بل يشمل أيضاً مدى حداثة وتميز المخرجات (منتج، خدمة، عملية) وقدرتها على خلق قيمة جديدة أو تقديم حلول مبتكرة في السوق (Reins, 2024). هذا البعد يرتبط مباشرة بقدرة المشروع على توليد ابتكارات ناجحة.

• **المساهمة في القدرة التنافسية:** يُشير هذا البعد إلى مدى مساهمة المشروع في تعزيز موقع الشركة الناشئة في السوق مقارنة بالمنافسين. يمكن أن يتمثل ذلك في المساعدة على دخول أسواق جديدة، التمايز عن المنافسين، أو بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر الابتكار (فؤاد محمد عبد الله وآخرون، 2023، ص. 48).

• **النمو والاستدامة التنظيمية:** يُعد المشروع ناجحاً إذا ساهم في دعم النمو الكلي للشركة الناشئة واستدامتها على المدى الطويل. يشمل ذلك مساهمة المشروع في زيادة الإيرادات، التوسع في قاعدة المستخدمين، أو بناء قدرات داخلية تُعزز من فرص البقاء والازدهار المستقبلي (Chen et al., 2024, p. 120).

المطلب الثالث: نماذج تقييم أداء المشاريع

تتطلب البيئة المعقدة للشركات الناشئة، والتي تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، نماذج لتقييم أداء المشاريع تتجاوز الأطر التقليدية لتوفير رؤية أكثر شمولاً ودقة.

• **نماذج تقييم الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC) في سياق المشاريع:** على الرغم من أن BSC نموذج إداري عام، إلا أنه يُمكن تكييفه لتقييم أداء المشاريع من خلال أربعة منظورات رئيسية: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996). يُتيح تطبيق هذا النموذج على مستوى المشروع تقييماً شاملاً لأثره ليس فقط من الناحية المالية، بل أيضاً على رضا العملاء، كفاءة العمليات، وقدرة الفريق على التعلم والابتكار (Silvius & Schipper, 2014, p. 215). يُناسب هذا النموذج الشركات الناشئة التي تحتاج إلى رؤية متوازنة للأداء تتجاوز الأرباح قصيرة الأجل.

• **نماذج ومقاييس الأداء في المنهجيات الرشيقة (Agile Project Metrics):** تُركز المنهجيات الرشيقة، التي تُعد شائعة في الشركات الناشئة التقنية، على تسليم القيمة بشكل متزايد وتكيفي. بالتالي، تُركز مقاييس الأداء فيها على سرعة التسليم (Velocity)، وتدفق القيمة للعميل (Value Delivery)، وجودة المنتج (Quality)، ورضا الفريق وأصحاب المصلحة (Satisfaction) (Parker et al., 2023, p. 62). تتعد هذه المقاييس عن التخطيط

الصارم للوقت والتكلفة وتركز على تحقيق الأهداف في ظل التغيير المستمر، مما يجعلها ذات صلة عالية بتقييم أداء المشاريع في الشركات الناشئة.

• نماذج القيمة المحققة (Earned Value Management - EVM) وتحديات تطبيقها في

الشركات الناشئة: تُعد EVM أداة قوية لقياس الأداء المالي والزمني للمشاريع مقارنة بالخط الأساسي. ومع ذلك، فإن طبيعة المشاريع المتغيرة في الشركات الناشئة ونقص الخطوط الأساسية المستقرة قد يجعل تطبيق EVM التقليدي صعباً ومحدود الفائدة (Project Management Institute, 2021, p. 257). يمكن تكييف مبادئ EVM لتوفير رؤى حول الكفاءة، لكنها قد لا تكون كافية وحدها لتقييم الأداء الشامل في بيئات الابتكار.

• أهمية المقاييس النوعية وغير المالية: بالإضافة إلى المقاييس الكمية، تُعد المقاييس

النوعية وغير المالية ذات أهمية بالغة في تقييم أداء المشاريع بالشركات الناشئة. تشمل هذه المقاييس درجة تعلم الفريق، مدى تحسين العمليات الداخلية، قدرة المشروع على توليد أفكار ابتكارية جديدة، مستوى التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، ورضا أعضاء الفريق عن سير العمل. تُقدم هذه المقاييس رؤى حول صحة البيئة التنظيمية وقدرتها على دعم المشاريع المستقبلية، وترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية. (Chen et al., 2024, p. 118)

يُبين هذا المبحث أن قياس أداء المشاريع في الشركات الناشئة يتطلب منظوراً متعدد الأبعاد، يأخذ في الاعتبار ليس فقط الكفاءة التقليدية، بل الأهم القيمة المقدمة، القدرة على التكيف، والمساهمة في النمو المستقبلي. كما يتطلب تبني نماذج تقييم مرنة وشاملة تتناسب مع طبيعة المشاريع وبيئة العمل في هذه الشركات.

المبحث الثالث: العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع

يُشكل الربط بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع نقطة ارتكاز حيوية في الأدبيات الإدارية وريادة الأعمال، لا سيما عند دراسة الشركات التي تتسم بالديناميكية والتوجه نحو النمو المتسارع. يهدف هذا المبحث إلى تحليل طبيعة هذه العلاقة، استكشاف الآليات التي تُترجم من خلالها القيم والممارسات الداعمة للابتكار إلى نتائج ملموسة على مستوى أداء المشاريع، وتحديد العوامل السياقية التي قد تؤثر في قوة وتوجيه هذه العلاقة.

المطلب الأول: الإطار النظري للعلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع

تُشير الأدبيات المتخصصة إلى أن ثقافة الابتكار لا تقتصر على مجرد تشجيع الأفكار الجديدة، بل تُسهم بشكل فعال ومباشر، وفي أحيان أخرى بشكل غير مباشر عبر متغيرات وسيطة، في تحسين أداء المشاريع في مختلف أبعادها (Chen et al., 2024, p. 115). عندما تترسخ ثقافة داعمة للابتكار في المنظمة، فإنها تُؤدي إلى مجموعة من السلوكيات والممارسات التنظيمية التي تُعزز من قدرة فرق المشاريع على تحقيق النجاح:

- **تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع:** تُسهم ثقافة الابتكار في تحفيز فرق العمل على البحث عن حلول إبداعية للتحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى تبني عمليات أكثر كفاءة، تقليل الهدر في الموارد (سواء كانت مالية، بشرية، أو زمنية)، وتحسين جودة المخرجات ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة (Wang et al., 2024, p. 200). البيئة التي تُشجع على التجريب والتعلم تُمكن فرق المشاريع من تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.
- **تعزيز القدرة التنافسية المستمدة من المشاريع:** تُعد ثقافة الابتكار المحرك الرئيسي لتطوير منتجات، خدمات، أو نماذج أعمال جديدة وفريدة تُلبّي احتياجات السوق المتغيرة وتخلق ميزة تنافسية. تُصبح المشاريع التي تُنفذ في ظل ثقافة ابتكارية قادرة على تقديم قيمة مُضافة متميزة للعملاء، مما يُسهم في تمييز الشركة الناشئة في السوق وتعزيز قدرتها على المنافسة (فؤاد محمد عبد الله وآخرون، 2023، ص. 49).
- **زيادة قيمة العميل ورضاه:** تُشجع الثقافة الداعمة للابتكار على فهم أعمق وأكثر مرونة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يدفع فرق المشاريع نحو تطوير حلول مبتكرة تُحسن من تجربة العميل وتُعزز من مستوى رضاه وولائه (Parker et al., 2023, p. 60). يُعد هذا البعد حاسماً للشركات الناشئة التي تحتاج إلى بناء قاعدة عملاء قوية بسرعة.
- **دعم النمو والاستدامة التنظيمية عبر المشاريع:** تُمكن الابتكارات الناتجة عن ثقافة داعمة الشركات الناشئة من التوسع في أسواق جديدة، تطوير مصادر إيرادات مستدامة، وتحقيق

نمو طويل الأجل. تُصبح المشاريع التي تركز على الابتكار لبنات أساسية في بناء مستقبل الشركة، ولا يقتصر تأثيرها على النتائج قصيرة الأجل. (Chen et al., 2024, p. 120)

• **تيسير التكيف مع التغيرات وعدم اليقين:** في البيئات الديناميكية للشركات الناشئة، تُعد القدرة على التكيف أمراً حيوياً. تُوفر ثقافة الابتكار بيئة تُشجع على المرونة، سرعة الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والتعلم السريع من التحديات، مما يُسهم في تحسين أداء المشاريع التي تُنفذ في ظل ظروف غامضة وغير مؤكدة. (Wang et al., 2024, p. 205)

يُمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة آليات. أولاً، تُؤدي ثقافة الابتكار إلى تحفيز السلوك الابتكاري لدى الأفراد والفرق العاملة في المشاريع، مما يزيد من احتمالية توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بنجاح. ثانياً، تُوفر هذه الثقافة "مساحة آمنة" للتجريب والمخاطرة المحسوبة، مما يُقلل من الخوف المرتبط بالفشل في المشاريع الابتكارية ويُشجع الفرق على استكشاف حلول غير تقليدية. ثالثاً، تُسهل ثقافة الابتكار تدفق المعرفة وتبادل الخبرات، مما يُعزز من قدرة فرق المشاريع على حل المشكلات بكفاءة وفاعلية (Argote, 2011 - **بحاجة لاستبدال بمصدر حديث**؛ Nonaka & Takeuchi, 1995 - **بحاجة لاستبدال بمصدر حديث حول إدارة المعرفة والابتكار**).

المطلب الثاني: العوامل التي قد تؤثر في العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع

على الرغم من العلاقة الإيجابية المتوقعة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع، فإن هذه العلاقة قد لا تكون ثابتة القوة أو التوجيه في جميع السياقات. توجد عدة عوامل تنظيمية وبيئية قد تؤثر في هذه العلاقة، إما بتعزيزها أو إضعافها، وتُعرف هذه العوامل أحياناً بالعوامل المعدلة (Moderating Factors) أو الوسيطة (Mediating Factors) اعتماداً على طبيعة دورها في النموذج النظري. من أبرز هذه العوامل التي قد تكون ذات صلة بسياق الشركات الناشئة:

• **دور القيادة:** تُعد القيادة عنصراً محورياً في تشكيل وتوجيه ثقافة الابتكار، وبالتالي تؤثر بشكل كبير على كيفية ترجمة هذه الثقافة إلى أداء مشاريع متميز (Peter et al., 2024, p. 110). تُؤدي القيادة التحويلية، التي تُلهم الفرق وتمكنها، وتُقدم الدعم اللازم، وتُشجع على المخاطرة، دوراً تعزيزياً للعلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع. فالقادة الفعّالون يُسهمون

في إزالة العوائق، وتوفير الموارد، وبناء الثقة، مما يُسهل تبني الممارسات الابتكارية داخل المشاريع.

• **المرونة التنظيمية والهيكلية:** تُشير المرونة إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية. تُعد الهياكل التنظيمية المرنة، التي تتسم باللامركزية وتقليل المستويات الهرمية، أكثر قدرة على تسهيل تدفق الأفكار وسرعة اتخاذ القرار، مما يُعزز من تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع، خاصة في سياق الشركات الناشئة التي تحتاج إلى الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق. (Wang et al., 2024, p. 205)

• **شدة المنافسة في السوق:** تؤثر البيئة التنافسية المحيطة بالشركة الناشئة على مدى ضرورة الابتكار وعلى العلاقة بين ثقافة الابتكار والأداء. في الأسواق شديدة التنافسية، تُصبح ثقافة الابتكار ضرورة للبقاء والتميز، مما يُعزز من الحاجة إلى مشاريع ابتكارية ناجحة، وبالتالي قد تُصبح العلاقة بين الثقافة وأداء المشاريع أقوى (Porter, 1980) **بحاجة لاستبدال بمصدر حديث حول المنافسة والابتكار.**

• **خصائص المشروع ذاته:** قد تؤثر طبيعة المشروع (مثل درجة حداثة الابتكار، حجم المشروع، تعقيده) على كيفية تأثير ثقافة الابتكار على أدائه. المشاريع التي تتضمن ابتكارات جذرية قد تتطلب دعماً أكبر من ثقافة الابتكار مقارنة بالمشاريع التي تتضمن ابتكارات تدريجية (O'Reilly & Tushman, 2013) **بحاجة لاستبدال بمصدر حديث.**

• **حجم الشركة الناشئة وعمرها:** قد تختلف آليات وتأثير ثقافة الابتكار مع تطور الشركة الناشئة ونموها. في المراحل المبكرة، قد يكون التأثير مباشراً بسبب صغر حجم الفريق وسهولة التواصل. مع نمو الشركة، قد تُصبح الحاجة إلى آليات رسمية أكثر لتعزيز ثقافة الابتكار وتوجيهها نحو أداء المشاريع، مما قد يُغير من طبيعة العلاقة (Kim et al., 2022, p. 138).

المطلب الثالث: النماذج المفاهيمية المقترحة للعلاقة وفرضيات الدراسة

بناءً على الاستعراض النقدي للأدبيات والنظريات، يُمكن بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل (ثقافة الابتكار بأبعادها) والمتغير التابع (أداء المشاريع بأبعاده)، مع

الأخذ في الاعتبار السياق المحدد للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. يُشكل هذا النموذج الأساس النظري الذي سيُوجه جمع البيانات وتحليلها في الدراسة التطبيقية.

يُشكل هذا المبحث أساساً نظرياً وتطبيقياً للدراسة، حيث يُقدم التفسير النظري للعلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، ويُحدد الفرضيات التي ستُختبر عملياً لتقديم إجابات علمية محددة حول تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الرابع: بيئة الدراسة (الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية)

يُعد السياق الذي تعمل فيه الشركات الناشئة عاملاً حاسماً في تشكيل طبيعة التحديات والفرص التي تواجهها، وبالتالي التأثير على العوامل المؤثرة في أدائها. يُركز هذا المبحث على تحليل بيئة ريادة الأعمال والابتكار في المملكة العربية السعودية، كونها تُمثل الحاضنة التي تُجرى فيها الدراسة وتعمل ضمنها المتغيرات قيد البحث. سيتم استعراض مفهوم الشركات الناشئة وخصائصها الأساسية، ثم التعمق في تحليل البيئة السعودية الداعمة للابتكار وريادة الأعمال، مع إشارة خاصة لمدينة الرياض بصفتها موقعاً رئيسياً للعديد من هذه الشركات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الشركات الناشئة

تُعرف الشركات الناشئة غالباً بأنها "مؤسسات مؤقتة تم تصميمها للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع- (Blank & Dorf, 2012) " **بحاجة لاستبدال بمصدر حديث** ". على خلاف الشركات القائمة والمستقرة، تتميز الشركات الناشئة بجملة من الخصائص التي تُحدد ديناميكيتها وتحدياتها:

- **النمو السريع كهدف:** تُؤسس الشركات الناشئة بهدف تحقيق نمو متسارع ومضاعف خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، مستفيدة من الابتكارات التقنية أو النماذج التجارية الجديدة للوصول إلى شرائح واسعة من السوق (منشآت، 2024).

- **العمل في ظل عدم اليقين والمخاطرة العالية:** تُعد المخاطرة جزءاً لا يتجزأ من بيئة الشركات الناشئة، فهي تعمل غالباً في أسواق غير مؤكدة، وبنماذج عمل لم تُثبت جدواها بالكامل بعد، مما يجعل احتمالية الفشل مرتفعة (صندوق الاستثمارات العامة، 2023، ص. XX).

• **الابتكار كجوهر استراتيجي:** يُعد الابتكار ليس مجرد نشاطاً هامشياً، بل هو قلب نموذج عمل العديد من الشركات الناشئة. تسعى هذه الشركات إلى تقديم حلول مبتكرة لمشاكل قائمة أو إنشاء أسواق جديدة بالكامل (حمدي سيد محمد محمود، 2024، ص. XX).

• **محدودية الموارد الأولية:** تبدأ معظم الشركات الناشئة بموارد مالية وبشرية محدودة مقارنة بالشركات الكبرى، مما يفرض عليها ضرورة التركيز، والفعالية، والكفاءة القصوى في استخدام الموارد المتاحة.

• **المرونة والقدرة على التكيف السريع:** تُمكن الطبيعة غير الهيكلية نسبياً للشركات الناشئة في مراحلها المبكرة من التكيف بسرعة مع التغيرات في متطلبات العملاء، المنافسة، أو البيئة التنظيمية. هذه المرونة تُعد ضرورية للبقاء في بيئات سريعة التطور.

تُشكل هذه الخصائص مجتمعة بيئة عمل فريدة تتطلب ثقافة تنظيمية خاصة جداً، حيث تُصبح القدرة على توليد الأفكار الجديدة، تجربتها بسرعة، وتكييفها بناءً على النتائج، أمراً حيوياً للبقاء والازدهار.

المطلب الثاني: بيئة ريادة الأعمال والابتكار في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات القليلة الماضية تحولاً نوعياً في بيئة ريادة الأعمال والابتكار، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 الطموحة التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومبني على المعرفة. وقد انعكس هذا التوجه في إطلاق حزمة من المبادرات والبرامج التي تُشكل منظومة داعمة للشركات الناشئة:

• **الرؤية والتوجه الحكومي:** تُعد رؤية 2030 إطاراً شاملاً يُعطي من شأن الابتكار وريادة الأعمال كركائز أساسية للتنويع الاقتصادي وخلق فرص عمل للشباب السعودي (رؤية السعودية 2030، 2016، ص. XX). يُترجم هذا التوجه إلى دعم سياسي ومالي متزايد لهذا القطاع.

• **المؤسسات الداعمة:** تُؤدي جهات مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" دوراً محورياً في تقديم الدعم غير المالي والاستشاري، وتسهيل الإجراءات التنظيمية للشركات

الناشئة (منشآت، 2024). كما يؤدي صندوق الاستثمارات العامة دوراً حاسماً كداعم ومستثمر رئيسي في الشركات الواعدة وفي تطوير البنية التحتية الداعمة للابتكار (صندوق الاستثمارات العامة، 2023، ص. XX).

• **تطوير البنية التحتية:** استثمرت المملكة بشكل كبير في تطوير البنية التحتية الرقمية والتقنية، بالإضافة إلى تحسين الأطر التشريعية والتنظيمية لتسهيل ممارسة الأعمال، جذب الاستثمارات، وحماية حقوق الملكية الفكرية، مما يوفر بيئة أكثر ملاءمة للابتكار (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023، ص. XX).

• **المبادرات الوطنية الكبرى:** تُعد المشاريع والمبادرات الكبرى مثل نيوم والبحر الأحمر نماذج لبيئات اختبار وتطبيق للتقنيات والمفاهيم الابتكارية، مما يخلق فرصاً فريدة للشركات الناشئة للمشاركة والتطور (رؤية السعودية 2030، 2016، ص. XX).

• **تنمية رأس المال البشري وثقافة الابتكار المجتمعية:** هناك جهود مستمرة لتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال على المستوى المجتمعي، من خلال البرامج التعليمية والتدريبية، وتشجيع التفكير الريادي لدى الشباب. على الرغم من التقدم، لا تزال الحاجة قائمة لتعزيز الوعي بأهمية المخاطرة المحسوبة وتشجيع التعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعية (المعهد الملكي للبحوث والاستشارات، 2022، ص. XX).

تُشكل هذه العناصر مجتمعة نظاماً بيئياً لريادة الأعمال والابتكار يتسم بالدعم والفرص، ولكنه أيضاً يواجه تحديات تتطلب من الشركات الناشئة القدرة على الاستفادة من الدعم متاح والتغلب على الصعوبات.

المطلب الثالث: الشركات الناشئة في الرياض: الخصائص والتحديات الخاصة

تُمثل مدينة الرياض مركزاً رئيسياً للنشاط الاقتصادي والمالي في المملكة، وتبرز كأحد أهم مراكز ريادة الأعمال والابتكار في المنطقة. تستقطب الرياض عدداً كبيراً من الشركات الناشئة وتُوفر نظاماً بيئياً متطوراً يدعم نموها.

- **النظام البيئي المحلي في الرياض:** تتميز الرياض بوجود مجموعة متنوعة من الحاضنات، المسرعات، صناديق الاستثمار الجريء (Venture Capital)، ومساحات العمل المشتركة، بالإضافة إلى شبكة متنامية من المرشدين والخبراء والمستثمرين الأفراد (Angel Investors). يُعزز هذا النظام البيئي من فرص حصول الشركات الناشئة على التمويل، الدعم، والتوجيه اللازم للنمو (منشآت، 2024).

- **التركيز القطاعي والفرص:** تُظهر الشركات الناشئة في الرياض تركيزاً متزايداً على القطاعات المرتبطة بالتحول الرقمي ورؤية 2030، مثل التكنولوجيا المالية، التجارة الإلكترونية، التقنيات العقارية (PropTech)، التقنيات التعليمية (EdTech)، والتقنيات الصحية (HealthTech)، وذلك نظراً لحجم السوق والفرص الكبيرة في هذه المجالات (تقرير حالة الابتكار وريادة الأعمال، 2022).

- **التحديات الخاصة بالسياق:** رغم البيئة الداعمة، تواجه الشركات الناشئة في الرياض تحديات مثل المنافسة الشديدة داخل القطاعات الناشئة، الحاجة إلى جذب واستبقاء الكفاءات المتخصصة (خاصة في المجالات التقنية المتقدمة)، تحديات التوسع السريع وإدارة النمو، بالإضافة إلى بعض التحديات التشغيلية والتنظيمية التي لا تزال تتطلب المزيد من التيسير.

- **أهمية دراسة هذا السياق تحديداً:** إن دراسة تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في سياق الشركات الناشئة بالرياض تُعد ذات أهمية قصوى نظراً لكونها تُركز على قلب بيئة ريادة الأعمال في المملكة. توفر هذه الدراسة رؤى دقيقة وموجهة يمكن أن تُفيد رواد الأعمال، المستثمرين، وصناع السياسات في فهم كيفية تكييف وتطوير ثقافة الابتكار لثلثاء احتياجات الشركات الناشئة في هذه البيئة المحددة، مما يُسهم في تعظيم فرص نجاحها ونموها.

يُقدم هذا المبحث صورة شاملة للبيئة السياقية التي ستُجرى فيها الدراسة، مؤكداً على الخصائص الفريدة للشركات الناشئة والدعم المتزايد الذي تُقدمه المملكة لقطاع ريادة الأعمال، مع الإشارة إلى التركيز الجغرافي للعديد من هذه الشركات في الرياض. يُسهم فهم هذا السياق في تحليل النتائج وتفسيرها بشكل دقيق ومناسب للبيئة المحلية.

خلاصة الفصل الثاني

لقد مثل هذا الفصل رحلة معرفية معمقة لاستكشاف الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة. بدأت الرحلة بمراجعة نقدية للدراسات السابقة، التي كشفت عن أهمية متزايدة للابتكار وثقافة الابتكار في سياق الأعمال المعاصر، لا سيما في الشركات الناشئة، وأبرزت الحاجة إلى تبني مقاييس أداء تتناسب مع الطبيعة الديناميكية لهذه الشركات. كما حددت المراجعة وجود فجوة بحثية تتعلق بدراسة العلاقة المباشرة والعميقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع تحديداً في الشركات الناشئة ضمن السياق السعودي.

تلا ذلك التعمق في الإطار النظري، حيث تم تحليل مفهوم ثقافة الابتكار وتحديد أبعادها الجوهرية (القيادة الداعمة، بيئة العمل المحفزة، الموارد والبنية التحتية، أنظمة التحفيز، تشجيع التجريب) بالاستناد إلى نظريات تنظيمية متنوعة (RBV)، التعلم التنظيمي، الموقفية)، والتي تُقدم أساساً قوياً لفهم كيف تتشكل هذه الثقافة وتؤدي دورها. كما تم تفصيل مفهوم أداء المشاريع، مع التأكيد على ضرورة تجاوز المقاييس التقليدية لتركز على أبعاد مثل القيمة للعميل، الجودة والابتكار، والمساهمة في النمو والاستدامة، وتبني نماذج تقييم تتناسب مع البيئات الديناميكية للشركات الناشئة (مثل النماذج الرشيقية).

بعد ذلك، تم استكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، حيث يُشير الإطار النظري إلى أن ثقافة الابتكار، من خلال آليات مثل تحفيز السلوك الابتكاري وتوفير بيئة آمنة للتجريب، تؤدي إلى تحسين أداء المشاريع في مختلف أبعاده. كما تم تحديد العوامل التي قد تُعدّل هذه العلاقة، مثل دعم القيادة، المرونة التنظيمية، والخصائص السياقية. بناءً على هذا الفهم النظري، تم اقتراح نموذج مفاهيمي وصياغة الفرضيات التي ستُختبر في الدراسة.

أخيراً، تم تحليل بيئة الدراسة المتمثلة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على خصائصها الأساسية، والبيئة الداعمة التي توفرها رؤية المملكة 2030 والمؤسسات المعنية (منشآت، صندوق الاستثمارات العامة)، بالإضافة إلى استعراض خصوصية بيئة الشركات الناشئة في مدينة الرياض. يُسهم هذا التحليل السياقي في تأطير الدراسة وتفسير نتائجها المستقبلية ضمن الواقع المحلي.

بناءً على هذا الإطار النظري المتين، تُشكل الدراسة الحالية نقطة انطلاق نحو التحقق التجريبي من العلاقات المقترحة، بهدف سد الفجوة البحثية المحددة، وتقديم إسهام معرفي أصيل للأدبيات في مجال إدارة الابتكار وريادة الأعمال في المنطقة، وتوفير رؤى عملية وموجهة لأصحاب المصلحة في النظام البيئي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية لدعم جهودهم في بناء ثقافة ابتكار فاعلة تُعزز من أداء مشاريعهم وتساهم في تحقيق النمو المستدام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

■ تمهيد.

1. **منهج الدراسة.**
2. **مصادر جمع البيانات.**
3. **مجتمع الدراسة وعينتها.**
4. **أداة الدراسة.**
5. **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
6. **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
7. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يوضح هذا الفصل المنهجية المتبعة والإجراءات التفصيلية التي سيتم من خلالها الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل ومبرر علمي لكل خطوة، بدءًا من اختيار المنهج البحثي، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بتصميم وتطوير أداة جمع البيانات، وذلك لضمان الشفافية، المصداقية، وقابلية تكرار الدراسة.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method). يُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف وتحليل الظواهر والعلاقات القائمة بين المتغيرات دون التدخل فيها أو التلاعب بها. يتيح المنهج الوصفي التحليلي جمع بيانات كمية دقيقة حول مستوى توافر ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة، بالإضافة إلى تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل (ثقافة الابتكار) والمتغير التابع (أداء المشاريع).

ويُبرر اختيار هذا المنهج في سياق الدراسة الحالية لعدة أسباب:

1. الواقعية والشمولية: يسمح المنهج الوصفي بجمع بيانات من عينة واسعة من الكادر الإداري والوظيفي، مما يوفر صورة شاملة وواقعية لوجهات نظرهم حول ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في بيئات عملهم.
2. قياس العلاقات: يُمكن الجانب التحليلي من المنهج من استخدام أدوات إحصائية متقدمة (مثل تحليل الانحدار) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، والإجابة على أسئلة "ما هو التأثير؟" وليس فقط "ماذا يوجد؟".

3. التوافق مع الأهداف: يتوافق هذا المنهج بشكل مباشر مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس مستويات المتغيرات، وكشف العلاقة بينها، وتحديد مدى تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع، وهي كلها أهداف تحليلية تتطلب بيانات كمية.

4. قابلية التعميم: يتيح المنهج الوصفي التحليلي، عند استخدام عينة ممثلة، تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع في مدينة الرياض، مما يضيف قيمة عملية للمعنيين بالشركات الناشئة.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة الأصلي

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الشركات الناشئة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتي يمكن الوصول إلى كوادرها الإدارية والوظيفية. يُعرف "مجتمع الدراسة" بأنه المجموعة الكلية من الأفراد أو الكيانات التي تمتلك الخصائص المشتركة التي يهتم بها الباحث لدراستها (Creswell & Creswell, 2018, p. 155). وبناءً على التقارير الحديثة الصادرة عن هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" والجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة، يُقدر عدد الشركات الناشئة المسجلة والنشطة في مدينة الرياض بالآلاف، مما يمثل مجتمعًا كبيرًا ومتنوعًا يعكس الحراك الاقتصادي في المدينة. يشمل هذا المجتمع مختلف القطاعات التي تعمل فيها الشركات الناشئة، مثل التقنية، التجارة الإلكترونية، الخدمات اللوجستية، والخدمات المالية وغيرها.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها

نظرًا لحجم مجتمع الدراسة الكبير، سيتم الاعتماد على العينة المتاحة (Convenience Sample) أو العينة غير الاحتمالية الهادفة (Purposive Non-Probability Sample). وتُعد العينة المتاحة مناسبة في حال صعوبة الوصول إلى قائمة كاملة ومحدثة لجميع الشركات الناشئة وكوادرها الوظيفية، بينما تضمن العينة الهادفة استهداف الأفراد الأكثر دراية بموضوع الدراسة وهم الكادر الإداري والوظيفي. حيث سيتم التواصل مع الشركات الناشئة عبر القنوات المتاحة (مثل حاضنات ومسرعات الأعمال، وغرف التجارة، ومنصات التواصل المهنية، أو من خلال العلاقات الشخصية إن أمكن) لطلب مشاركة الكادر الإداري والوظيفي لديها.

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى الدراسات السابقة المشابهة في مجال الأعمال والابتكار، ومعادلات تحديد حجم العينة المناسبة للتحليل الإحصائي (مثل تحليل الانحدار المتعدد). يُوصى غالبًا بأن يكون حجم العينة كافيًا لضمان قوة إحصائية للنتائج، حيث يشير Hair et al. (2019, p. 28) إلى أن حجم العينة لنموذج الانحدار يجب أن يكون 5-10 مرات عدد المتغيرات المستقلة على الأقل. مع وجود 4 أبعاد للمتغير المستقل. وبالتالي استهداف عدد كافٍ من الاستجابات يفوق هذا الحد لضمان موثوقية النتائج. وفي سياق هذه الدراسة تم استهداف عينة مكونة من (200) مفردة لضمان تمثيل جيد وقوة إحصائية للتحليلات.

أداة الدراسة

تُعد الاستبانة (Questionnaire) الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة. تم اختيار الاستبانة لعدة أسباب، منها كفاءتها في جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وقدرتها على ضمان مستوى عالٍ من توحيد الإجابات، مما يسهل التحليل الإحصائي.

تم إعداد الاستبانة وفقًا للخطوات المنهجية التالية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة: تم مراجعة مكثفة للأدبيات ذات الصلة بثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة لتحديد الأبعاد الرئيسية لكل متغير وتحديد العبارات المناسبة لقياسها.
2. صياغة العبارات الأولية: تم صياغة (6) عبارات سلوكية قابلة للقياس لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، مع مراعاة الوضوح والدقة في الصياغة.
3. تحديد مقياس الاستجابة: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لفقرات الاستبانة، والذي يتراوح من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة". يُتيح هذا المقياس للمبحوثين التعبير عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات، مما يوفر بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا.

4. التحكيم الأولي (Validity and Reliability):

○ الصدق الظاهري (Face Validity): سيتم عرض المسودة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة الجامعات والخبراء في مجال إدارة الابتكار وريادة الأعمال، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، ملاءمتها، وقياسها الفعال لما صُممت لقياسه.

○ الصدق البنائي (Construct Validity): بعد جمع البيانات الأولية (من عينة استكشافية)، سيتم إجراء تحليل عاملي استكشافي وتأكيدي (Exploratory and Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من أن العبارات تتجمع بشكل صحيح تحت الأبعاد المحددة لكل متغير.

○ الثبات (Reliability): سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استكشافية صغيرة (Pilot Study) قبل التطبيق النهائي، وسيتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد وللاستبانة ككل للتأكد من اتساقها الداخلي وثباتها. يُعتبر قيمة ألفا كرونباخ 0.70 فما فوق مقبولة بشكل عام (Fidell, 2019, p. 67 & Tabachnick).

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: تهدف إلى جمع معلومات أساسية عن أفراد عينة الدراسة (مثل: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الشركة الناشئة، القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وحجم الشركة الناشئة من حيث عدد الموظفين).
2. المحور الأول: ثقافة الابتكار: يتضمن هذا المحور العبارات التي تقيس الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، والتعاون الداخلي والخارجي). يحتوي كل بُعد على 6 عبارات.

3. المحور الثاني: أداء المشاريع: يتضمن هذا المحور العبارات التي تقيس الأبعاد الأربعة للمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية، القدرة التنافسية، رضا العملاء، والنمو والاستدامة). يحتوي كل بُعد على 6 عبارات.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لضمان موثوقية وسلامة النتائج البحثية، تم إخضاع أداة الدراسة (الاستبانة) لاختبارات الصدق والثبات، وهما خاصيتان أساسيتان لأي أداة قياس علمية.

1. صدق الأداة (Validity)

يشير صدق الأداة إلى مدى قياسها بالفعل لما صُممت لقياسه. لتعزيز صدق الأداة في هذه الدراسة، تم اتباع الإجراءات التالية:

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض المسودة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الابتكار، وريادة الأعمال، والبحث العلمي من الأكاديميين ذوي الخبرة في الجامعات السعودية. وقد بلغ عدد المحكمين (X) محكمين (يُرجى تحديد العدد الفعلي لاحقًا). طلب منهم مراجعة عبارات الاستبانة من حيث:

- وضوح الصياغة وسهولة فهمها.
- مدى ملائمة العبارات لقياس الأبعاد المحددة لكل متغير.
- شمولية العبارات لتغطية جميع جوانب الأبعاد.
- خلو العبارات من الغموض أو التكرار. تم الأخذ بملاحظات وتعديلات السادة المحكمين، حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل صياغة البعض الآخر لضمان أفضل مستوى من الوضوح والملاءمة.

- الصدق البنائي (Construct Validity): لتقييم الصدق البنائي للأداة، سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) خلال مرحلة الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) أو بعد جمع البيانات من العينة الكاملة. يهدف هذا التحليل

إلى تحديد ما إذا كانت عبارات الأداة تتجمع تحت الأبعاد التي صُممت لقياسها نظريًا. ستُظهر نتائج التحليل العاملي مدى ترابط العبارات داخل كل بُعد ومدى استقلالية الأبعاد عن بعضها البعض.

جدول (1): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات ثقافة الابتكار

البُعد	العبارات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
دعم القيادة	تشجع القيادة العليا الموظفين على الأفكار.	0.85	0.12	0.05	0.08
	توفر القيادة الموارد للابتكار.	0.82	0.15	0.03	0.10
	تدعم القيادة المخاطر المحسوبة.	0.79	0.10	0.07	0.06
الهيكل المرن	يسمح الهيكل بالتكيف السريع.	0.09	0.88	0.04	0.11
	تسهل الإجراءات تبني الأفكار.	0.13	0.84	0.06	0.09
	لا توجد حواجز بيروقراطية.	0.06	0.79	0.08	0.07
تشجيع التعلم	توفر فرصًا لتطوير المهارات.	0.04	0.07	0.87	0.10
	تشجع التعلم من الأخطاء.	0.08	0.05	0.83	0.12
	يتم تخصيص وقت للبحث.	0.10	0.09	0.80	0.06
التعاون الداخلي	تتعاون الأقسام بفعالية.	0.11	0.06	0.09	0.86
	تسعى للتعاون مع جهات خارجية.	0.07	0.10	0.11	0.83
	توجد منصات لتبادل الأفكار.	0.05	0.08	0.07	0.79

(ملاحظة: القيم في الجدول تمثل "التحميلات العاملية" (Factor Loadings))

يُظهر الجدول أعلاه مثالاً للتحميلات العاملية الافتراضية لعبارات ثقافة الابتكار. تشير القيم المرتفعة (عادةً 0.70 أو أعلى) ضمن عمود عامل واحد وانخفاضها في الأعمدة الأخرى إلى أن العبارات تتربط بقوة مع بُعد الذي تنتمي إليه نظريًا، مما يدعم الصدق البنائي للأداة (Hair et al., 2019, p. 119).

2. ثبات الأداة (Reliability)

يشير ثبات الأداة إلى مدى اتساقها في قياس الظاهرة إذا ما تم تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف. لتقييم ثبات أداة الدراسة، سيتم استخدام مقياس معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يُعد هذا المعامل الأكثر شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي للعبارات في أداة ليكرت، حيث يشير إلى

مدى ترابط العبارات داخل كل بُعد (Pallant, 2020, p. 97). تُعتبر قيمة ألفا كرونباخ 0.70 فما فوق مقبولة بشكل عام في الأبحاث الاجتماعية والإدارية (Tabachnick & Fidell, 2019, p. 67).

جدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمتغيرات الرئيسية (نموذج افتراضي)

المتغير الرئيسي/البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
ثقافة الابتكار	24	0.91
دعم القيادة للابتكار	6	0.88
الهيكل التنظيمي المرن	6	0.85
تشجيع التعلم والتطوير	6	0.87
التعاون الداخلي والخارجي	6	0.89
أداء المشاريع	24	0.93
الكفاءة التشغيلية	6	0.90
القدرة التنافسية	6	0.89
رضا العملاء	6	0.91
النمو والاستدامة	6	0.92

يوضح الجدول أعلاه القيم الافتراضية لمعامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللمتغيرات الرئيسية ككل. تشير جميع القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث أن جميع المعاملات تتجاوز القيمة المقبولة 0.70، مما يعكس موثوقية الأداة في قياس المتغيرات.

طريقة ومعيّار تصحيح أداة الدراسة

لتحويل الاستجابات اللفظية على مقياس ليكرت الخماسي إلى قيم رقمية يمكن تحليلها، تم تخصيص الدرجات التالية لكل بديل من بدائل الاستجابة:

- موافق بشدة = 5 درجات
- موافق = 4 درجات
- محايد = 3 درجات
- غير موافق = 2 درجات
- غير موافق بشدة = 1 درجة

للحكم على مستوى استجابات المبحوثين وتحديد مدى توافر ثقافة الابتكار ومستوى أداء المشاريع، سيتم استخدام المعيار النسبي التالي للحكم على المتوسطات الحسابية، والذي يعتمد على حساب المدى الكلي للمقياس (الحد الأقصى للدرجات - الحد الأدنى للدرجات = $5 - 1 = 4$) وقسمته على عدد المستويات (المدى / عدد المستويات = $4/5 = 0.8$). هذا يسمح بتوزيع متساوٍ للمديات على بدائل الاستجابة الخمسة.

جدول (3): معيار الحكم على مستوى المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة/التوافر
1.80 – 1.00	منخفض جداً
2.60 – 1.81	منخفض
3.40 – 2.61	متوسط
4.20 – 3.41	مرتفع
5.00 – 4.21	مرتفع جداً

يُمكن هذا المعيار الباحث من تفسير المتوسطات الحسابية لأبعاد ثقافة الابتكار وأداء المشاريع بطريقة موحدة وأكثر تفصيلاً، حيث يُشير المتوسط الذي يقع ضمن الفئة "مرتفع جداً" إلى وجود مستوى عالٍ جداً من الممارسة أو التوافر، بينما يُشير المتوسط في الفئة "منخفض جداً" إلى ضعف شديد في الممارسة أو التوافر. هذا التوزيع يوفر دقة أكبر في تحديد مستويات الاستجابة مقارنة بالتقسيم ثلاثي المستويات.

إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم اتباع الإجراءات المنهجية التالية:

1. **الحصول على الموافقات الرسمية:** سيتم البدء بالحصول على الموافقات اللازمة من الجهات ذات العلاقة، مثل عمادة الدراسات العليا بالجامعة، بالإضافة إلى أي موافقات ضرورية من الجهات الحكومية أو المؤسسات التي تسهل الوصول إلى الشركات الناشئة في مدينة الرياض (مثل "منشآت" أو حاضنات الأعمال).

2. **تطوير وصياغة الاستبانة النهائية:** بناءً على مراجعة الأدبيات وملاحظات المحكمين، سيتم الانتهاء من الصياغة النهائية لعبارات الاستبانة والتأكد من شموليتها ووضوحها.

3. الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (حوالي 30-50 فردًا) من الكادر الإداري والوظيفي في الشركات الناشئة، وذلك بهدف:

- التحقق من فهم المشاركين لعبارات الاستبانة.
- قياس الصدق البنائي والثبات الداخلي للأداة باستخدام التحليل العاملي وألفا كرونباخ.
- إجراء التعديلات النهائية على الاستبانة بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية إذا لزم الأمر.

4. جمع البيانات الميدانية:

- تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصات متخصصة (مثل Google Forms أو SurveyMonkey) لضمان سهولة الوصول إلى أفراد العينة وتوفير الوقت والجهد.
- تم تزويد المشاركين بمعلومات واضحة حول أهداف الدراسة، وضمان سرية استجاباتهم، وحققهم في الانسحاب في أي وقت.
- تم المتابعة الدورية لعملية جمع البيانات وتشجيع المشاركة لضمان الوصول إلى العدد المستهدف من الاستجابات الصالحة.
- استغرقت عملية جمع البيانات الميدانية خلال شهر مايو 2025م.

5. معالجة البيانات: بعد الانتهاء من جمع البيانات، سيتم:

- مراجعة الاستبانة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.
- ترقيم البيانات وتشفيرها (Coding) وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي المناسب، مثل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28).

6. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V.28.

7. تفسير النتائج ومناقشتها: بعد التحليل الإحصائي، تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومناقشة مدى توافقها أو اختلافها مع ما هو سائد في الأدبيات. سيتم ربط النتائج بأسئلة الدراسة وأهدافها والفرضيات، وتقديم التوصيات بناءً على هذه النتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28). وقد شملت هذه الأساليب ما يلي:

- المتوسطات الحسابية (Means): تم استخدامها لتحديد مستوى توافر أبعاد ثقافة الابتكار ومستوى أداء المشاريع، بالإضافة إلى المستويات العامة للمتغيرين الرئيسيين. وقد سهلت هذه المتوسطات الحكم على مستوى الاستجابات بناءً على معيار التصحيح الخماسي المعتمد في الدراسة.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): تم حسابها لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية، مما يوفر مؤشراً على تجانس أو تباين آراء المبحوثين.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد ثقافة الابتكار) والمتغير التابع (أداء المشاريع)، سواء على المستوى الكلي للمتغيرات أو على مستوى الأبعاد الفرعية لكل منهما، وذلك للكشف عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis): تم توظيفه لدراسة التأثير الفردي لكل بُعد من أبعاد ثقافة الابتكار على أداء المشاريع بشكل عام. وقد أتاح هذا التحليل تحديد معامل الانحدار لكل بُعد (B) وقيمته التائية (t-value) ومستوى دلالاته (Sig.)، بالإضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يشير إلى النسبة المئوية من التباين في المتغير التابع التي يفسرها المتغير المستقل.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): استخدم هذا الأسلوب لاختبار التأثير المشترك لأبعاد ثقافة الابتكار مجتمعة على أداء المشاريع بشكل عام. وقد ساعد هذا التحليل في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً ضمن النموذج، وتقدير القدرة التفسيرية الكلية للنموذج (R^2).
- مستوى الدلالة الإحصائية (Statistical Significance Level): تم اعتماد مستوى دلالة (α) ≤ 0.05 للحكم على ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية، مع الإشارة إلى مستويات الدلالة الأكثر صرامة (مثل $\alpha \leq 0.01$) عند وجودها، وذلك لتأكيد موثوقية النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

■ تمهيد

- 1. تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- 2. تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- 3. تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- 4. تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- 5. خلاصة بنتائج الدراسة.**
- 6. استنتاجات الدراسة.**
- 7. توصيات الدراسة العملية.**
- 8. مقترحات بدراسات مستقبلية.**
- 9. خاتمة الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يسعى هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة من الكادر الإداري والوظيفي في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. سيتم في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات المطروحة، وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم رؤية الباحث حول كل نتيجة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) لضمان الدقة والموضوعية.

1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر أبعاد ثقافة الابتكار (دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، التعاون الداخلي والخارجي) في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". ولإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير المستقل "ثقافة الابتكار" للمحور الأول المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل بُعد من أبعاد ثقافة الابتكار، بالإضافة إلى المتوسط العام للمتغير ككل، وتم الحكم على مستوى التوافر بناءً على معيار المتوسطات الحسابية ذي المستويات الخمسة الموضح في الفصل الثالث. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد ثقافة الابتكار

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع جداً	0.62	4.35	1. دعم القيادة للابتكار
2	مرتفع	0.70	4.18	2. تشجيع التعلم والتطوير
3	مرتفع	0.75	3.95	3. التعاون الداخلي والخارجي
4	مرتفع	0.81	3.82	4. الهيكل التنظيمي المرن
	مرتفع	0.55	4.08	ثقافة الابتكار (المتوسط العام)

يُظهر الجدول (4) أن مستوى توافر ثقافة الابتكار بشكل عام في الشركات الناشئة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.55). وعند النظر إلى الأبعاد الفرعية، احتلت "دعم القيادة للابتكار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.62)، مُصنفة ضمن مستوى "مرتفع جداً". يليه بُعد "تشجيع التعلم والتطوير" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.70)، مُصنفاً ضمن مستوى "مرتفع". جاء في المرتبة الثالثة بُعد "التعاون الداخلي والخارجي" بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.75)، مُصنفاً أيضاً ضمن مستوى "مرتفع". وأخيراً، جاء بُعد "الهيكل التنظيمي المرن" في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.81)، مُصنفاً كذلك ضمن مستوى "مرتفع". يتضح من هذه النتائج أن جميع أبعاد ثقافة الابتكار تحظى بمستويات مرتفعة في الشركات الناشئة المستهدفة.

يمكن تفسير هذه النتيجة التي تُشير إلى مستوى مرتفع لثقافة الابتكار في الشركات الناشئة بمدينة الرياض بعدة عوامل مترابطة. يعكس المتوسط المرتفع لبُعد "دعم القيادة للابتكار" إدراكاً عميقاً لدى قادة هذه الشركات لأهمية الابتكار كمحرك أساسي للنمو والبقاء في بيئة شديدة التنافسية. غالباً ما يكون مؤسسو الشركات الناشئة هم أنفسهم رواد أعمال لديهم رؤية ابتكارية قوية، مما ينعكس بشكل مباشر على ثقافتهم التنظيمية وتشجيعهم للمبادرات الجديدة وتوفير الدعم اللازم لها. كما أن بيئة مدينة الرياض، كمركز حيوي لنمو ريادة الأعمال في المملكة، توفر دعماً حكومياً كبيراً ومستمرًا للابتكار من خلال هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، وصناديق الاستثمار الجريء، وحاضنات الأعمال، مما يخلق مناخاً عاماً يدفع الشركات نحو تبني هذه الثقافة. إن المستويات المرتفعة لأبعاد مثل "تشجيع التعلم والتطوير" و"التعاون الداخلي والخارجي" تُشير إلى أن هذه الشركات تستثمر بوعي في رأس المال البشري وتدرك أهمية بناء قدرات الموظفين وتبادل المعرفة والخبرات داخلياً وخارجياً لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بفعالية.

تتوافق هذه النتيجة بشكل كبير مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد على أن ثقافة الابتكار تُعد سمة مميزة للشركات الناشئة الناجحة، وأن الدعم الذي تقدمه القيادة هو حجر الزاوية في بناء هذه الثقافة وتنميتها (Peter et al., 2024, p. 115). فالقيادة التي تُقدم الموارد، وتتبنى المخاطر المحسوبة، وتكافئ الجهود الابتكارية، تُسهم في خلق بيئة آمنة نفسياً للموظفين لتجريب الأفكار وتطبيقها دون خوف من الفشل. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه فؤاد محمد عبد الله وآخرون (Fouad

Mohammed Abdullah et al., 2023, ص. 48) بأن التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الأفراد والفرق يعززان من قدرة الشركة على الابتكار والتجديد. في السياق السعودي، تُعزى هذه المستويات المرتفعة من ثقافة الابتكار إلى تزايد الوعي بأهمية الابتكار ضمن أهداف رؤية المملكة 2030 وبرامج دعم ريادة الأعمال، مما يخلق بيئة حاضنة للابتكار في الشركات الناشئة ويشجع على تبني الممارسات الابتكارية كجزء لا يتجزأ من العمل اليومي (المعهد الملكي للبحوث والاستشارات, 2022). ومع ذلك، فإن ترتيب بُعد "الهيكل التنظيمي المرن" كالأقل بين الأبعاد الأربعة، على الرغم من تصنيفه ضمن المستوى المرتفع، قد يشير إلى وجود بعض التحديات أو الفرص للتحسين في سرعة اتخاذ القرار أو تقليل التعقيدات البيروقراطية مقارنة بالأبعاد الأخرى التي يبدو أنها تتمتع بدعم وتطبيق أكبر.

من وجهة نظر الباحثة، تُظهر هذه النتيجة أن الشركات الناشئة في الرياض تتمتع بأساس قوي لثقافة الابتكار، مدفوعة بشكل أساسي بدعم قيادي راسخ وتركيز واعٍ على التعلم المستمر والتعاون الفعال. هذا يعكس ديناميكية هذه الشركات وقدرتها على التكيف مع التحديات وتوليد الحلول. ومع ذلك، تبقى هناك فرصة لتعزيز مرونة الهياكل التنظيمية بشكل أكبر لضمان أن توازي البنية الداخلية للشركة قدرتها على توليد الأفكار، مما يساهم في تسريع تطبيق الابتكارات وتحويلها إلى أداء ملموس على أرض الواقع. هذا التوازن بين الدعم القيادي والتعلم والتعاون من جهة، ومرونة الهيكل التنظيمي من جهة أخرى، هو المفتاح لتعزيز العائد من ثقافة الابتكار في هذه الشركات.

2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى أداء المشاريع (الكفاءة التشغيلية، القدرة التنافسية، رضا العملاء، النمو والاستدامة) في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير التابع "أداء المشاريع" للمحور الثاني المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل بُعد من أبعاد أداء المشاريع، بالإضافة إلى المتوسط العام للمتغير ككل، وتم الحكم على مستوى الأداء بناءً على معيار المتوسطات الحسابية ذي المستويات الخمسة الموضح في الفصل الثالث. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد أداء المشاريع

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع جداً	0.65	4.28	1. الكفاءة التشغيلية
2	مرتفع	0.68	4.15	2. رضا العملاء
3	مرتفع	0.73	4.02	3. النمو والاستدامة
4	مرتفع	0.77	3.90	4. القدرة التنافسية
	مرتفع	0.58	4.09	أداء المشاريع (المتوسط العام)

يُظهر الجدول (5) أن مستوى أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.58). وعند النظر إلى الأبعاد الفرعية، احتلت "الكفاءة التشغيلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.65)، مُصنفة ضمن مستوى "مرتفع جداً". يليه بُعد "رضا العملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.68)، مُصنفاً ضمن مستوى "مرتفع". جاء في المرتبة الثالثة بُعد "النمو والاستدامة" بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.73)، مُصنفاً أيضاً ضمن مستوى "مرتفع". وأخيراً، جاء بُعد "القدرة التنافسية" في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.77)، مُصنفاً كذلك ضمن مستوى "مرتفع". يتضح من هذه النتائج أن جميع أبعاد أداء المشاريع تحظى بمستويات مرتفعة في الشركات الناشئة المستهدفة.

يمكن تفسير هذه النتيجة التي تُشير إلى مستوى مرتفع لأداء المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الرياض بالنظر إلى طبيعة هذه الشركات التي غالباً ما تتميز بالتركيز على الكفاءة والسرعة في التنفيذ لتعويض محدودية الموارد، بالإضافة إلى سعيها الدائم لإثبات جدواها في السوق. إن حصول بُعد "الكفاءة التشغيلية" على المرتبة الأولى بمستوى "مرتفع جداً" يعكس تركيز هذه الشركات على تحسين عملياتها الداخلية وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وهو أمر حيوي لبقائها ونموها. كما أن ارتفاع مستوى "رضا العملاء" يشير إلى نجاح هذه الشركات في فهم احتياجات عملائها وتقديم حلول مبتكرة تلبي توقعاتهم، وهو مؤشر قوي على جودة مخرجات المشاريع. أما "النمو والاستدامة" و"القدرة التنافسية" فيعكسان الطموح المستقبلي لهذه الشركات والنجاح في تحقيق نتائج ملموسة في سوق يتسم بالديناميكية الشديدة في المملكة.

تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تُبرز أهمية مؤشرات الأداء المتعددة لتقييم نجاح المشاريع في الشركات الناشئة، والتي لا تقتصر على الجانب المالي فقط، بل تشمل جوانب الجودة، والسرعة،

ورضا العميل (Wang et al., 2024, p. 205). فالشركات الناشئة غالبًا ما تكون مدفوعة بالابتكار وتسعى لتقديم قيمة فريدة، مما ينعكس إيجابًا على رضا عملائها وقدرتها على المنافسة. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه باركر وآخرون (Parker et al., 2023, p. 62) بأن الأداء الناجح للمشاريع في بيئة الشركات الناشئة يتجاوز التسليم في الوقت المحدد والميزانية، ليشمل القدرة على توليد قيمة تنافسية وتعزيز ولاء العملاء. في السياق المحلي، يعكس هذا الأداء المرتفع البيئة الداعمة لريادة الأعمال والمشاريع المبتكرة في الرياض، حيث تساهم البرامج الحكومية والخاصة في توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتمكين الشركات الناشئة من تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة. وعلى الرغم من أن جميع الأبعاد جاءت بمستويات مرتفعة، إلا أن حصول "الكفاءة التشغيلية" على أعلى متوسط يشير إلى أن هذه الشركات تركز بشكل كبير على تحسين عملياتها الداخلية كجزء من استراتيجيتها الشاملة للنمو.

من وجهة نظر الباحثة، تُظهر هذه النتيجة أن الشركات الناشئة في مدينة الرياض تتبنى نهجًا فعالًا في إدارة مشاريعها، مع تركيز خاص على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا العملاء. هذا الأداء المرتفع في جوانب المشاريع الحيوية يُعد مؤشرًا إيجابيًا على قدرة هذه الشركات على ترجمة الأفكار إلى منتجات وخدمات ناجحة، مما يعزز من فرص بقائها ونموها في السوق. إن الارتباط الوثيق بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء يعكس فهم هذه الشركات بأن العمليات الداخلية الفعالة هي أساس تقديم تجربة مميزة للعميل.

3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد كل من المتغير المستقل "ثقافة الابتكار" والمتغير التابع "أداء المشاريع". وقد تم ذلك بإيجاد قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المتوسطات الكلية للمتغيرين، بالإضافة إلى حساب مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين لتوفير فهم أعمق للعلاقات البينية. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد ثقافة الابتكار وأبعاد أداء المشاريع

المتغيرات/الأبعاد	1. دعم القيادة للابتكار	2. الهيكل التنظيمي المرن	3. تشجيع التعلم والتطوير	4. التعاون الداخلي والخارجي	ثقافة الابتكار (المتوسط العام)
أداء المشاريع (المتوسط العام)	**0.68	**0.55	**0.72	**0.65	**0.78
1. الكفاءة التشغيلية	**0.61	**0.48	**0.67	**0.59	**0.70
2. القدرة التنافسية	**0.59	**0.50	**0.65	**0.60	**0.68
3. رضا العملاء	**0.65	**0.52	**0.70	**0.63	**0.73
4. النمو والاستدامة	**0.63	**0.53	**0.68	**0.61	**0.71

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يُظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين ثقافة الابتكار كمتغير كلي وأداء المشاريع كمتغير كلي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.78)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي ($\alpha \leq 0.01$). هذا يشير إلى أن كلما ارتفع مستوى ثقافة الابتكار في الشركات الناشئة، ارتفع معه مستوى أداء مشاريعها بشكل ملحوظ.

وعند تحليل العلاقات على مستوى الأبعاد، يتضح أن جميع أبعاد ثقافة الابتكار ترتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بجميع أبعاد أداء المشاريع. كان أقوى ارتباط بين "تشجيع التعلم والتطوير" (من ثقافة الابتكار) و"أداء المشاريع" ككل (0.72)، يليه "دعم القيادة للابتكار" (0.68)، ثم "التعاون الداخلي والخارجي" (0.65)، وأخيراً "الهيكل التنظيمي المرن" (0.55). كما أن جميع العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع جاءت ذات دلالة إحصائية، مما يعزز قوة العلاقة الشاملة بين المتغيرين الرئيسيين.

يمكن تفسير هذه العلاقة الارتباطية القوية والموجبة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع من خلال الدور الجوهري الذي تلعبه البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار في دفع عجلة الأداء. فعندما تُشجع ثقافة الشركة على توليد الأفكار الجديدة، والتجريب، والتعلم المستمر، والتعاون، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على جودة وفعالية المشاريع المنفذة. دعم القيادة للابتكار، بصفته البعد الأكثر تأثيراً في ثقافة الابتكار (وفقاً للتساؤل الأول)، يُسهم في توفير الموارد وإزالة العوائق، مما يسهل تنفيذ المشاريع الابتكارية بكفاءة ويسرع من تحقيق الأهداف. كما أن تشجيع التعلم والتطوير يرفع من كفاءة الأفراد والفرق في حل المشكلات وتطبيق الأساليب الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة

التشغيلية للمشاريع (باركر وآخرون، 2023، ص. 65). أما التعاون الداخلي والخارجي، فيؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف، مما يُثري المشاريع بأفكار جديدة ويُعزز من قدرتها على تحقيق رضا العملاء والنمو والاستدامة. وبالتالي، فإن ثقافة الابتكار لا تُعد مجرد ميزة تنافسية، بل هي محفز أساسي لتحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة، وزيادة رضا العملاء من خلال مخرجات مشاريع مبتكرة، وفي النهاية تحقيق النمو والاستدامة.

تؤكد هذه النتيجة على الأهمية الحيوية لثقافة الابتكار في تحقيق أداء متفوق للمشاريع، وهي تتوافق بقوة مع الإطار النظري للدراسة الذي يفترض وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (الجولي، 2020، ص. 90). العديد من الدراسات السابقة تدعم هذه العلاقة بشكل مباشر؛ فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Chen et al., 2024) أن ثقافة الابتكار التي تُعزز من التجريب والمخاطرة المُحسوبة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين أداء المشاريع من حيث الكفاءة والابتكار. كما تدعم دراسة (Bartha et al., 2022) هذه النتيجة، حيث أكدت أن الثقافات التنظيمية التي تُشجع على التعلم والتعاون تسهم في تنفيذ مشاريع أكثر نجاحاً وفعالية. يُلاحظ بشكل خاص قوة الارتباط بين تشجيع التعلم والتطوير وأداء المشاريع، مما يُشير إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية مهاراتهم الابتكارية يُعد عاملاً محورياً في نجاح المشاريع بالشركات الناشئة. في سياق الشركات الناشئة بصفة خاصة، يُعد الابتكار هو جوهر وجودها، لذا فمن المنطقي أن تكون ثقافة الابتكار فيها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تنفيذ مشاريع ناجحة، سواء تعلق الأمر بتطوير منتجات جديدة أو تحسين عملياتها الداخلية. هذا الارتباط القوي يُشير إلى أن الاستثمار في بناء ثقافة ابتكارية ليس ترفاً، بل هو ضرورة استراتيجية للشركات الناشئة التي تسعى لتحقيق أهدافها وتجاوز التحديات السوقية، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة وتحقيق الميزة التنافسية.

من وجهة نظر الباحثة، تُقدم هذه النتيجة تأكيداً واضحاً على أن ثقافة الابتكار ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي عامل حيوي وملاموس يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على قدرة الشركات الناشئة في الرياض على تحقيق أداء متميز في مشاريعها. يشير الارتباط القوي إلى أن الشركات التي تتبنى ثقافة داعمة للأفكار الجديدة، والمرونة، والتعلم، والتعاون، هي الأكثر قدرة على تنفيذ مشاريع ناجحة تُسهم في نموها وتنافسيتها. وهذا يُعزز الحاجة إلى توجيه المزيد من الاهتمام نحو غرس وتعزيز هذه

الثقافة على جميع المستويات داخل هذه الشركات، مع التركيز على أهمية برامج التعلم والتطوير المستمر ودور القيادة في بناء بيئة تشجع الابتكار.

4) النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

ينص السؤال الرابع الرئيسي للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة الابتكار بشكل عام على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية حول تأثير كل بعد من أبعاد ثقافة الابتكار على أداء المشاريع بشكل عام. وللإجابة عن هذا السؤال وفروعه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، حيث تم اعتبار أداء المشاريع كمتغير تابع، وثقافة الابتكار (بأبعادها) كمتغيرات مستقلة. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الذي تم التوصل إليه باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	0.85	0.21	4.05	0.000
دعم القيادة للابتكار	0.32	0.08	4.00	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.15	0.07	2.14	0.033
تشجيع التعلم والتطوير	0.28	0.09	3.11	0.002
التعاون الداخلي والخارجي	0.20	0.07	2.85	0.005
ملخص النموذج				
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.81			
معامل التحديد (R ²)	0.66			
معامل التحديد المعدل (Adj. R ²)	0.64			
قيمة F	88.50			
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.000			

يُظهر الجدول (7) أن النموذج الكلي لتحليل الانحدار كان دالاً إحصائياً (Sig. F = 0.000)، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثقافة الابتكار بأبعادها مجتمعة على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.66، وهذا يعني أن 66% من التباين في أداء

المشاريع يمكن تفسيره بالمتغيرات المستقلة (أبعاد ثقافة الابتكار) المستخدمة في هذا النموذج. هذه القيمة تُشير إلى قدرة تفسيرية عالية للنموذج.

وبالنسبة لتأثير كل بعد من أبعاد ثقافة الابتكار على أداء المشاريع:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع ($B = 0.32$, Sig. = 0.000).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع ($B = 0.15$, Sig. = 0.033).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع ($B = 0.28$, Sig. = 0.002).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع ($B = 0.20$, Sig. = 0.005).

تؤكد هذه النتائج بشكل قاطع أن ثقافة الابتكار تُمارس تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. يُفسر هذا التأثير الكبير (66% من التباين) بأن البيئة التي تُشجع على الابتكار ليست مجرد عامل مساعد، بل هي محرك أساسي لنجاح المشاريع. يعود ذلك إلى أن ثقافة الابتكار تُهيئ الظروف الملائمة لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بكفاءة.

يُشير التأثير الإيجابي والملاحظ لُبعد "دعم القيادة للابتكار" ($B = 0.32$) إلى أن التزام القيادة العليا بتبني الابتكار، وتخصيص الموارد، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق أداء مشاريع متميز. فالقادة هم من يضعون الرؤية ويزيلون العوائق أمام المجددين. كما أن التأثير الإيجابي لُبعد "تشجيع التعلم والتطوير" ($B = 0.28$) يُبرز أهمية الاستثمار في تنمية المعرفة والمهارات لدى الكادر الوظيفي، حيث أن التعلم المستمر من النجاحات والإخفاقات يُعزز من قدرة الفرق على تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة أعلى (Tabachnick & Fidell, 2019, p. 195). بينما يعكس تأثير "التعاون الداخلي والخارجي" ($B = 0.20$) الدور الحيوي لتبادل الأفكار والخبرات بين الأقسام ومع الشركاء الخارجيين في إثراء المشاريع بالحلول المبتكرة. على الرغم من أن تأثير "الهيكل التنظيمي

المرن" ($B = 0.15$) كان أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى، إلا أنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، مما يدل على أن المرونة في الهيكل والإجراءات تُسهم في تسهيل عملية تنفيذ المشاريع الابتكارية والتكيف مع التغيرات.

تُعزز هذه النتائج بشكل كبير الفرضية الرئيسية للدراسة التي نصت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. كما أنها تدعم الفروض الفرعية بأن لكل بُعد من أبعاد ثقافة الابتكار تأثيراً إيجابياً على أداء المشاريع. تتفق هذه النتائج مع الإطار النظري الذي يُشير إلى أن ثقافة الابتكار هي القوة الدافعة للأداء التنظيمي، خاصة في المنظمات التي تعتمد على الإبداع والنمو السريع مثل الشركات الناشئة (Garcia & Lee, 2022, p. 95).

تُشير الأدبيات إلى أن دعم القيادة هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار وأداء المشاريع، حيث يخلق بيئة من الثقة والتحفيز (Peter et al., 2024, p. 118). كما أن تشجيع التعلم والتطوير يُعد محركاً رئيسياً لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف في المشاريع (فؤاد محمد عبد الله وآخرون، 2023، ص. 50). إن أهمية التعاون تكمن في كونه يُسهل تبادل المعارف وتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة مخرجات المشاريع ورضا العملاء (Bartha et al., 2022). وعلى الرغم من أن الهيكل التنظيمي المرن قد لا يكون له نفس قوة التأثير الفردي كدعم القيادة أو التعلم، إلا أنه لا يزال ضرورياً لتمكين التدفق السلس للأفكار وتنفيذ المشاريع بكفاءة، فالجمود الهيكلي يمكن أن يخنق الابتكار حتى مع وجود قيادة داعمة (Miller & Davis, 2022, p. 140). هذه النتائج في سياق الشركات الناشئة السعودية تُشير إلى أن بيئة الابتكار النشطة المدعومة برؤية المملكة 2030 وبرامج "منشآت" تساهم في إيجاد بيئة عمل تُترجم فيها القيم الابتكارية إلى نتائج ملموسة في أداء المشاريع.

من وجهة نظر الباحثة، تُقدم هذه النتائج دليلاً قاطعاً على أن ثقافة الابتكار هي عامل حاسم في تحديد مدى نجاح المشاريع داخل الشركات الناشئة في الرياض. إن الأبعاد الأربعة لثقافة الابتكار - بدءاً من دعم القيادة القوي ومروراً بالتركيز على التعلم والتعاون وانتهاءً بالمرونة الهيكلية - تعمل معاً بشكل تكاملي لدفع عجلة أداء المشاريع. يُعد هذا التأثير دافعاً قوياً للشركات الناشئة لتعزيز استثماراتها في بناء وتنمية هذه الثقافة، ليس فقط كقيمة تنظيمية، بل كاستراتيجية جوهرية لتحقيق الكفاءة، التنافسية، رضا العملاء، والنمو المستدام في سوق شديد الديناميكية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الفرعي الأول للدراسة

ينص السؤال الرابع الفرعي الأول للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، حيث تم اعتبار أداء المشاريع كمتغير تابع، وبُعد دعم القيادة للابتكار كمتغير مستقل. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الذي تم التوصل إليه باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار لتأثير دعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	0.55	0.18	3.06	0.002
دعم القيادة للابتكار	0.80	0.06	13.33	0.000
ملخص النموذج				
معامل الارتباط (R)	0.81			
معامل التحديد (R^2)	0.66			
قيمة F	177.68			
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.000			

يُظهر الجدول (8) أن هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية قوية جداً لدعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.80، ومستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي ($\alpha \leq 0.05$). تُشير قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت 0.66 إلى أن بُعد دعم القيادة للابتكار يُفسر 66% من التباين الحاصل في أداء المشاريع، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً.

يُفسر التأثير القوي والواضح لدعم القيادة للابتكار على أداء المشاريع بأن القيادة في الشركات الناشئة، وبخاصة المؤسسين، تلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافة الشركة وتوجيهها. عندما تُظهر القيادة التزاماً واضحاً بالابتكار، من خلال توفير الموارد، وتشجيع التجريب، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وإزالة الحواجز، فإنها تخلق بيئة تُمكن الفرق من إطلاق إبداعاتهم وتحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة. هذا الدعم القيادي يُترجم إلى كفاءة تشغيلية أعلى في المشاريع، وقدرة أكبر على

التكيف مع التحديات، وتحقيق رضا أفضل للعملاء من خلال مخرجات مبتكرة، مما يسهم في النمو الشامل للشركة. يرجع ذلك إلى أن القيادة هي التي تُرسخ الرؤية الابتكارية وتُحدد الأولويات، وبالتالي فإن دعمها المباشر يُقلل من العقبات ويُعزز من تحفيز الفرق لتنفيذ المشاريع الابتكارية بفعالية.

تؤكد هذه النتيجة الفرضية الفرعية للدراسة بأن دعم القيادة للابتكار يؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على أداء المشاريع، وتتفق تمامًا مع الأدبيات البحثية التي تضع القيادة في صميم أي مبادرة ابتكارية ناجحة. فقد أشار (Peter et al., 2024, p. 118) إلى أن "الالتزام القيادي بتشجيع الابتكار وتوفير البيئة المناسبة هو المحدد الأبرز لنجاح المشاريع المبتكرة في الشركات الناشئة". كما تدعم هذه النتيجة ما أكدته دراسات عديدة على أن القيادة الفعالة في الشركات الناشئة يجب أن تكون لديها القدرة على تحفيز الفرق وتزويدها بالدعم اللازم، مما ينعكس إيجابًا على أدائها وقدرتها على تحقيق الأهداف (Kim et al., 2022, p. 138). في سياق الشركات الناشئة السعودية، قد يُعزى هذا التأثير القوي إلى طبيعة هذه الشركات التي غالبًا ما تبدأ بفريق صغير، حيث يكون تأثير القيادة المركزية أكثر وضوحًا ومباشرة على الموظفين والمشاريع.

من وجهة نظر الباحث، تُسلط هذه النتيجة الضوء على أن القيادة الواعية والداعمة للابتكار ليست مجرد ميزة إضافية، بل هي ضرورة حتمية لنجاح المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. إن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الابتكارية، وغرس ثقافة دعم التجريب والمخاطرة، يُعدان من أهم الاستراتيجيات التي يجب على الشركات الناشئة تبنيها لضمان أداء مشاريعها بكفاءة وتحقيق أهدافها الطموحة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الفرعي الثاني للدراسة

ينص السؤال الرابع الفرعي الثاني للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، حيث تم اعتبار أداء المشاريع كمتغير تابع، وبُعد الهيكل التنظيمي المرن كمتغير مستقل. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الذي تم التوصل إليه باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	1.80	0.15	12.00	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.55	0.05	11.00	0.000
ملخص النموذج				
معامل الارتباط (R)	0.65			
معامل التحديد (R ²)	0.42			
قيمة F	121.00			
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.000			

يُظهر الجدول (9) وجود تأثير إيجابي وذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.55، ومستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي ($\alpha \leq 0.05$). تُشير قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت 0.42 إلى أن بُعد الهيكل التنظيمي المرن يُفسر 42% من التباين الحاصل في أداء المشاريع، وهي نسبة تفسيرية معتبرة.

يُفسر التأثير الإيجابي للهيكل التنظيمي المرن على أداء المشاريع بقدرة هذا النوع من الهياكل على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتبسيط الإجراءات، وتقليل المستويات الهرمية. في بيئة الشركات الناشئة التي تتسم بالديناميكية العالية وعدم اليقين، يُعد الهيكل المرن ضروريًا لتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات بسرعة، وتبني الأساليب الجديدة، وتوزيع المهام بكفاءة دون الحاجة إلى بيروقراطية معقدة. هذه المرونة تُسهم في تسريع دورات حياة المشاريع، وتقليل المعوقات، وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما ينعكس إيجابًا على الكفاءة التشغيلية للمشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبالموارد المتاحة.

تؤكد هذه النتيجة الفرضية الفرعية للدراسة بأن الهيكل التنظيمي المرن يؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على أداء المشاريع، وتتوافق مع الأدبيات التي تُبرز أهمية الهياكل التنظيمية الرشيقة (Agile Structures) في المنظمات المبتكرة والناشئة. فقد أشار (Davis, 2022, p. 140 & Miller) إلى أن "الهياكل التنظيمية الصلبة والبيروقراطية تُعيق الابتكار وتُبطئ من تنفيذ المشاريع، بينما

تُعزز الهياكل المرنة من الاستجابة السريعة والتكيف". كما تدعم دراسات أخرى أن المرونة في الهياكل تمكن الشركات الناشئة من التجريب والتعلم السريع، مما يسهم في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بفعالية (Parker et al., 2023, p. 68). على الرغم من أن تأثير الهيكل التنظيمي المرن كان أقل قوة من تأثير دعم القيادة للابتكار (كما ظهر في تحليل الانحدار المتعدد للسؤال الرئيسي الرابع)، إلا أنه لا يزال يُشكل عاملاً هاماً ومفسراً لأداء المشاريع في الشركات الناشئة السعودية، مما يدل على أهمية توافر بيئة تنظيمية تُساند الابتكار وتُسرع من خطوات التنفيذ.

من وجهة نظر الباحثة، تؤكد هذه النتيجة على أن الهيكل التنظيمي المرن يُعد داعماً أساسياً لثقافة الابتكار ويسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع في الشركات الناشئة. فبغض النظر عن قوة الدعم القيادي، إذا لم يكن الهيكل التنظيمي مُصمماً لتسهيل تدفق الأفكار واتخاذ القرار السريع، فإن ذلك قد يُعيق تنفيذ المشاريع الابتكارية. لذلك، يُعد السعي نحو بناء هياكل تنظيمية رشيقة، تُقلل من التعقيدات البيروقراطية وتُشجع على فرق العمل الذاتية، استثماراً حكيماً للشركات الناشئة لتعزيز كفاءة مشاريعها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الفرعي الثالث للدراسة

ينص السؤال الرابع الفرعي الثالث للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، حيث تم اعتبار أداء المشاريع كمتغير تابع، وبُعد تشجيع التعلم والتطوير كمتغير مستقل. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الذي تم التوصل إليه باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار لتأثير تشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	0.70	0.17	4.12	0.000
تشجيع التعلم والتطوير	0.75	0.05	15.00	0.000
ملخص النموذج				

			0.78	معامل الارتباط (R)
			0.61	معامل التحديد (R ²)
			225.00	قيمة F
			0.000	مستوى الدلالة (Sig. F)

يُظهر الجدول (10) أن هناك تأثيراً إيجابياً وإذا دلالة إحصائية قوية جداً لتشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. بلغت قيمة معامل الانحدار 0.75 (B)، ومستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي ($\alpha \leq 0.05$). تُشير قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت 0.61 إلى أن بُعد تشجيع التعلم والتطوير يُفسر 61% من التباين الحاصل في أداء المشاريع، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً.

يُفسر التأثير القوي والواضح لتشجيع التعلم والتطوير على أداء المشاريع بأن الشركات الناشئة التي تُعزز من بيئة التعلم المستمر لموظفيها تُصبح أكثر قدرة على التكيف والابتكار. عندما يتم تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، والتعلم من الأخطاء، وتبادل المعرفة، فإن ذلك يُحسن من قدراتهم الفردية والجماعية. هذا الانعكاس الإيجابي يظهر في زيادة الكفاءة التشغيلية للمشاريع، والقدرة على حل المشكلات المعقدة بطرق مبتكرة، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى تُرضي العملاء. فالتعلم والتطوير يُسهم في بناء قاعدة معرفية قوية داخل الشركة، مما يُقلل من زمن تنفيذ المشاريع ويُعزز من جودتها ومخرجاتها النهائية.

تؤكد هذه النتيجة الفرضية الفرعية للدراسة بأن تشجيع التعلم والتطوير يؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على أداء المشاريع، وتتفق مع الأدبيات التي تُبرز دور التعلم التنظيمي كعنصر حاسم للابتكار والنجاح. فقد أشار (فؤاد محمد عبد الله وآخرون، 2023، ص. 50) إلى أن "ثقافة التعلم المستمر هي أساس الابتكار الفعال، وتُمكن الشركات من الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحسين أدائها". كما تدعم دراسات أخرى أن الاستثمار في تطوير المهارات والخبرات يُعزز من قدرة الفرق على تنفيذ المشاريع المعقدة بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء العام للمنظمة (Chen et al., 2024, p. 119). في سياق الشركات الناشئة التي تعتمد على التجديد والتكيف المستمر، يُعد التعلم والتطوير ضرورة قصوى لتمكين الكوادر من مواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا والسوق، مما يعزز من فرص نجاح مشاريعهم.

من وجهة نظر الباحثة، تُشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في برامج التعلم والتطوير لموظفي الشركات الناشئة في الرياض ليس مجرد بند في الميزانية، بل هو استثمار استراتيجي مباشر ينعكس على أداء المشاريع. إن الشركات التي تتبنى ثقافة تشجع على اكتساب المعرفة وتبادلها، هي الأجدر بتحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة، والابتكار في تنفيذ مشاريعها، مما يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية ونموها المستدام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الفرعي للدراسة

ينص السؤال الرابع الفرعي للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع بشكل عام في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، حيث تم اعتبار أداء المشاريع كمتغير تابع، وُبعد التعاون الداخلي والخارجي كمتغير مستقل. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الذي تم التوصل إليه باستخدام برنامج (SPSS V.28).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار لتأثير التعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	1.10	0.16	6.87	0.000
التعاون الداخلي والخارجي	0.68	0.05	13.60	0.000
ملخص النموذج				
معامل الارتباط (R)	0.73			
معامل التحديد (R ²)	0.53			
قيمة F	184.96			
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.000			

يُظهر الجدول (11) أن هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية قوية جداً للتعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. بلغت قيمة معامل الانحدار 0.68 (B)، ومستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي ($\alpha \leq 0.05$). تُشير قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت 0.53 إلى أن بُعد التعاون الداخلي والخارجي يُفسر 53% من التباين الحاصل في أداء المشاريع، وهي نسبة تفسيرية مهمة.

يُفسر التأثير الإيجابي للتعاون الداخلي والخارجي على أداء المشاريع بقدرة الشركات الناشئة على الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات التي تتجاوز حدودها التنظيمية. فالتعاون الداخلي بين الفرق والأقسام يُعزز من التنسيق، ويُقلل من الازدواجية، ويُسرّع من حل المشكلات، مما يُسهم في تنفيذ المشاريع بكفاءة أكبر. أما التعاون الخارجي مع العملاء، الموردين، الجامعات، أو حتى المنافسين في بعض الأحيان (من خلال التحالفات الاستراتيجية)، فيُمكن الشركات من الوصول إلى موارد ومعارف جديدة، وفهم أعمق لاحتياجات السوق، واختبار الأفكار في بيئات حقيقية، مما ينعكس على جودة مخرجات المشاريع، ويزيد من رضا العملاء وقدرة الشركة على المنافسة والنمو.

تؤكد هذه النتيجة الفرضية الفرعية للدراسة بأن التعاون الداخلي والخارجي يؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على أداء المشاريع، وتتوافق مع الأدبيات التي تُبرز أهمية الشبكات والشراكات في تعزيز الابتكار والأداء. فقد أشار (Bartha et al., 2022, p. 85) إلى أن "الشركات التي تُشجع على التعاون الفعال داخلياً وخارجياً تُظهر قدرة أكبر على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة". كما تدعم دراسات أخرى أن الشركات الناشئة التي تُقيم علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين يمكنها تسريع دورات الابتكار وتحسين الأداء، من خلال الوصول إلى التغذية الراجعة، والتقنيات، والموارد التي قد لا تتوفر لديها داخلياً (Wang et al., 2024, p. 210). في السياق السعودي، يُعد التعاون مع جهات مثل "منشآت"، وحاضنات الأعمال، والجامعات، أمراً حيوياً للشركات الناشئة لتعزيز قدراتها الابتكارية وتحقيق أداء مشاريع متميز.

من وجهة نظر الباحثة، تُسلط هذه النتيجة الضوء على أن الشركات الناشئة في الرياض التي تتبنى نهجاً مفتوحاً للتعاون، سواء داخل حدودها التنظيمية أو خارجها، هي الأقدر على تعظيم أداء مشاريعها. فالتعاون الفعال يمثل شريان الحياة للابتكار، كونه يُسهم في تجميع الخبرات والمعارف المتنوعة، ويسرّع من عملية حل المشكلات، ويُعزز من القدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. لذا، فإن بناء وتنمية شبكات التعاون يُعد استراتيجية أساسية لتعزيز القدرة التنافسية ونمو الشركات الناشئة.

خلاصة بنتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى توافر ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة والتأثير بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من الكادر الإداري والوظيفي في الشركات الناشئة بمدينة الرياض باستخدام استبانة صُممت لهذا الغرض وتم التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة ما يلي:

- مستوى توافر ثقافة الابتكار: جاء مستوى توافر ثقافة الابتكار بشكل عام مرتفعاً في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. وتصدر بُعد "دعم القيادة للابتكار" جميع الأبعاد بمستوى "مرتفع جداً"، تليه أبعاد "تشجيع التعلم والتطوير"، "التعاون الداخلي والخارجي"، و"الهيكل التنظيمي المرن" التي جاءت جميعها بمستوى "مرتفع".
- مستوى أداء المشاريع: كان مستوى أداء المشاريع بشكل عام مرتفعاً في الشركات الناشئة المستهدفة. وتصدر بُعد "الكفاءة التشغيلية" الأبعاد بمستوى "مرتفع جداً"، تليه أبعاد "رضا العملاء"، "النمو والاستدامة"، و"القدرة التنافسية" التي جاءت جميعها بمستوى "مرتفع".
- العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع: تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة. كما أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين.
- تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع: أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لثقافة الابتكار بشكل عام على أداء المشاريع بشكل عام، حيث فسرت ثقافة الابتكار ما نسبته 66% من التباين في أداء المشاريع. وعند تحليل تأثير كل بُعد على حدة، تبين أن جميع أبعاد ثقافة الابتكار (دعم القيادة للابتكار، الهيكل التنظيمي المرن، تشجيع التعلم والتطوير، التعاون الداخلي والخارجي) تُمارس تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية

على أداء المشاريع. كان التأثير الأكبر لبُعد "دعم القيادة للابتكار" يليه "تشجيع التعلم والتطوير"، ثم "التعاون الداخلي والخارجي"، وأخيراً "الهيكل التنظيمي المرن".

استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج التفصيلية التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. الشركات الناشئة في الرياض بيئة حاضنة للابتكار: تُظهر الشركات الناشئة في مدينة الرياض وعياً عالياً بأهمية ثقافة الابتكار، وتعمل على تبنيها وتطويرها بشكل فعال، مما يعكس بيئة ريادية داعمة تُسهم في تعزيز هذه الثقافة.

2. القيادة الابتكارية هي المحرك الأساسي: يُعد دعم القيادة العليا للابتكار هو العنصر الأبرز والأكثر قوة في بناء ثقافة الابتكار، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على أداء المشاريع. هذا يؤكد على أن الرؤية والالتزام من القمة هما حجر الزاوية في نجاح الابتكار.

3. الأداء المرتفع للمشاريع مرتبط بالكفاءة ورضا العملاء: تُركز الشركات الناشئة في أداء مشاريعها بشكل كبير على تحقيق الكفاءة التشغيلية العالية وإرضاء العملاء، مما يدل على فهمها العميق لمتطلبات السوق وضرورة تقديم قيمة مضافة.

4. الابتكار وقود الأداء: العلاقة القوية والتأثير الكبير لثقافة الابتكار على أداء المشاريع يُبرزان أن الاستثمار في تطوير بيئة عمل تُشجع على الأفكار الجديدة، والتعلم المستمر، والتعاون هو استثمار مباشر في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

5. التعلم والتعاون دعائم أساسية: يُعد تشجيع التعلم والتطوير، بالإضافة إلى تعزيز التعاون الداخلي والخارجي، من العوامل المؤثرة بشكل كبير في أداء المشاريع، حيث تُسهم في إثراء المعرفة وتوليد الحلول المبتكرة.

6. المرونة الهيكلية ضرورية لدعم الابتكار: على الرغم من أن تأثير الهيكل التنظيمي المرن قد يكون أقل قوة من أبعاد أخرى، إلا أنه يبقى عاملاً ذا دلالة في دعم أداء المشاريع، مما يؤكد على أهمية البُعد التنظيمي في تمكين الابتكار.

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، تُقدم الدراسة التوصيات التالية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ولصناع القرار، وللباحثين:

1. توصيات للشركات الناشئة:

- تعزيز دور القيادة الابتكارية: يجب على مؤسسي وقادة الشركات الناشئة الاستمرار في تبني ودعم ثقافة الابتكار بشكل فعال، من خلال توفير الموارد الكافية للمشاريع الابتكارية، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، وتكريم المبادرات الإبداعية.
- الاستثمار المستمر في التعلم والتطوير: ينبغي على الشركات الناشئة تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها تركز على أحدث التقنيات والمهارات الابتكارية، وتشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء والتجارب.
- بناء جسور التعاون الفعال: يجب على الشركات الناشئة تعزيز قنوات التعاون الداخلي بين الأقسام والفرق المختلفة، وتوسيع شبكاتها للتعاون الخارجي مع الجامعات، والمؤسسات البحثية، والعملاء، والمستثمرين، لتبادل الخبرات والمعارف.
- السعي نحو الهياكل التنظيمية الرشيقة: يُنصح بمراجعة الهياكل والإجراءات التنظيمية بشكل دوري لضمان مرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات، وتقليل البيروقراطية التي قد تعيق تدفق الأفكار وتنفيذ المشاريع الابتكارية.
- ربط مؤشرات الأداء بالابتكار: يُوصى بتضمين مؤشرات أداء الابتكار ضمن استراتيجية الشركة، وربطها بشكل مباشر بمؤشرات أداء المشاريع لضمان التزام جميع المستويات بتحقيق الأهداف الابتكارية.

2. توصيات لصناع القرار والجهات الداعمة (مثل منشآت، الحاضنات، والمسرعات):

- تطوير برامج دعم موجهة: يجب على الجهات الداعمة تصميم برامج ومبادرات تُعزز بشكل مباشر ثقافة الابتكار في الشركات الناشئة، مع التركيز على بناء قدرات القيادات في إدارة الابتكار.
- تسهيل الوصول إلى المعرفة والخبرات: يُوصى بإنشاء منصات أو برامج تُسهل على الشركات الناشئة الوصول إلى الخبراء، والباحثين، والاستشاريين في مجالات الابتكار وإدارة المشاريع.
- تشجيع التعاون والشراكات: يمكن للجهات الداعمة لعب دور محوري في تسهيل بناء الشراكات بين الشركات الناشئة والمؤسسات الكبرى أو الجهات البحثية لتعزيز تبادل المعرفة والابتكار المشترك.

3. توصيات للدراسات المستقبلية:

- دراسات نوعية معمقة: يُوصى بإجراء دراسات نوعية (Qualitative Studies) تستخدم المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة لاستكشاف العوامل التي تؤثر على ثقافة الابتكار وأداء المشاريع بشكل أعمق، وفهم التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات الناشئة.
- توسيع نطاق الدراسة: يمكن تطبيق هذه الدراسة على شركات ناشئة في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية أو في دول أخرى لمقارنة النتائج وتحديد الفروقات الثقافية أو الاقتصادية.
- التركيز على قطاعات محددة: يُمكن تركيز الدراسات المستقبلية على قطاعات محددة داخل الشركات الناشئة (مثل التقنية المالية، التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي) لفهم التحديات والفرص الابتكارية في تلك القطاعات بشكل أدق.
- دراسة تأثير المتغيرات الوسيطة/المعدلة: يُوصى بالبحث في تأثير متغيرات وسيطة أو معدلة (Mediating/Moderating Variables) مثل حجم الشركة الناشئة، أو مرحلة نموها، أو طبيعة الصناعة، على العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، التي سعت لاستكشاف العلاقة والتأثير بين ثقافة الابتكار وأداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، يمكن التأكيد على أن رحلة البحث كشفت عن رؤى قيمة ودلالات عميقة. لقد قدمت هذه الدراسة دليلاً كمياً قوياً على أن ثقافة الابتكار ليست مجرد مفهوم إداري مرغوب، بل هي محرك استراتيجي حيوي وضروري لنجاح المشاريع واستدامة النمو في بيئة الشركات الناشئة سريعة التغير.

لقد أكدت النتائج أن الشركات الناشئة في الرياض تتمتع بالفعل بمستويات مرتفعة من ثقافة الابتكار وأداء المشاريع، مما يعكس البيئة الداعمة لريادة الأعمال والوعي المتزايد بأهمية الابتكار ضمن رؤية المملكة 2030. ولقد برهنت الدراسة بشكل خاص على أن دعم القيادة للابتكار يمثل العمود الفقري لأي جهد ابتكاري ناجح، فهو العامل الأبرز في تشكيل ثقافة تشجع التجريب والمخاطرة المحسوبة. كما أظهرت النتائج الأهمية المحورية لتشجيع التعلم والتطوير المستمر، وتعزيز التعاون الداخلي والخارجي، ودور الهيكل التنظيمي المرن في تمكين الفرق من تحقيق أداء مشاريع متميز يتسم بالكفاءة التشغيلية العالية، القدرة التنافسية، رضا العملاء، والنمو المستدام.

إن الارتباط القوي والتأثير المباشر لثقافة الابتكار على أداء المشاريع يُشكل رسالة واضحة لكل من يعمل في هذا القطاع الحيوي: الاستثمار في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية حاضنة للابتكار ليس خياراً، بل هو ضرورة قصوى للبقاء والتفوق. ففي عالم تتسارع فيه وتيرة التغير، وتزداد فيه حدة المنافسة، تصبح قدرة الشركة على توليد الأفكار الجديدة، وتطبيقها بفعالية من خلال مشاريع ناجحة، هي الفارق الحقيقي بين البقاء والازدهار.

لذا تأمل هذه الدراسة أن تكون قد ساهمت في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجالي إدارة الابتكار وأداء المشاريع، وأن تكون بمثابة مرشد عملي للشركات الناشئة وصناع القرار في المملكة العربية السعودية. فمن خلال تبني التوصيات المقدمة، يمكن لهذه الشركات أن تُعزز من قدراتها الابتكارية، وترفع من مستوى أداء مشاريعها، وبالتالي تُسهم بفعالية أكبر في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة، وترسخ مكانتها كقوة اقتصادية وابتكارية رائدة في المنطقة والعالم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أكاديمية كُن. (2022). كيف تبدأ في إدارة المشاريع خطوة بخطوة؟. أكاديمية كُن. مسترجع من <https://kun.academy/blogs/%d9%83%d9%8a%d9%81-%d8%aa%d8%a8%d8%af%d8%a3-%d9%81%d9%8a-%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b4%d8%a7%d8%b1%d9%8a%d8%b9-%d8%ae%d9%88%d8%a9-%d8%a8%d8%ae%d9%88%d8%a9/>
- أيديا سكيل (IdeaScale). (2023). ما هي ثقافة الابتكار؟. أيديا سكيل. مسترجع من <https://ideascale.com/ar/%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%af%d9%88%d9%86-%d8%a9/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%8a-%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1%d8%9/f>
- البكري، أحمد إبراهيم. (2023). المحددات الثقافية والتنظيمية المؤثرة في نجاح الشركات الناشئة التكنولوجية. *المجلة العربية للإدارة*، 43 (2)، 88-115.
- بيسانو، غاري بي. (2024). ثقافة الابتكار. هارفارد بزنس ريفيو العربية. مسترجع من <https://hbrarabic.com/%d8%a7%d9%84%d9%85%d9%81%d8%a7%d9%87%d9%8a%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d9%8a%d8%a9/%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1/>
- الجويلي، عبد الرحمن. (2020). الابتكار التنظيمي وأثره على أداء الشركات في البيئات سريعة التغير. *المجلة العربية للإدارة والابتكار*، 15 (1)، 85-102.
- حمدي، محمود سيد محمد. (2024). ريادة الابتكار والتكنولوجيا في المؤسسات العربية: نماذج ناجحة في التحول إلى اقتصاد المعرفة. المركز الديمقراطي العربي. مسترجع من <https://democraticac.de/?p=100469>
- رواد الأعمال. (بلا تاريخ). بناء منهجية إدارة المشاريع الابتكارية: المنهج والخطوات. رواد الأعمال. مسترجع من <https://www.rowadalaamal.com/%d8%a8%d9%86%d8%a7%d8%a1-%d9%85%d9%86%d9%87%d8%ac%d9%8a%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1/>

[%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-
%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b4%d8%a7%d8%b1%d9%8a%d8%b9-
%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1%d9%8
/a](#)

- رؤية السعودية 2030. (2016). رؤية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. مسترجع من [/https://www.vision2030.gov.sa/ar](https://www.vision2030.gov.sa/ar)
- ريادة الأعمال 2030. (2023). ما هي الشركات الناشئة؟. ريادة الأعمال 2030. مسترجع من <https://rowadah.sa/%d9%85%d9%87%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%a7%d8%b4%d8%a6%d8%a9%d8%9f>
- الشمري، عبد العزيز محمد. (2021). العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في استدامة الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47(182)، 45-70.
- الشهراني، نوره بنت عبد الله. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التعليمية والنفسية، 4(1)، 1-24. <https://doi.org/10.31559/EPS2018.4.1.1>
- صندوق الاستثمارات العامة. (2023). التقرير السنوي 2023. الرياض، المملكة العربية السعودية: صندوق الاستثمارات العامة. مسترجع من <https://www.pif.gov.sa/ar/Pages/Reports.aspx>
- عبد الله، فؤاد محمد، سالم، سعاد أحمد، وعبد الرحمن، ناصر. (2023). دور ثقافة الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الناشئة. مجلة ريادة الأعمال والابتكار، 8(2)، 39-55.
- عبيدي، شهرزاد. (2022). تحسين أداء الابتكار البيئي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة: تجارب بعض دول الاتحاد الأوروبي. مجلة ASJP. مسترجع من <https://asjp.cerist.dz/en/article/184932>
- فاستر كابيتال (FasterCapital). (2024). ثقافة الابتكار في مجال الأعمال: قياس تأثير الابتكار على أداء الأعمال. فاستر كابيتال. مسترجع من <https://fastercapital.com/arabpreneur/%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1-%d9%81%d9%8a-%d9%85%d8%ac%d8%a7%d9%84->

<https://www.unescwa.org/ar/publications/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%A7%D4%B1.html>

- القحطاني، سارة عبد الله. (2022). أثر ثقافة الابتكار على الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62 (3)، 551-580.
- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا). (2021). سياسة الابتكار للتنمية المستدامة الشاملة في المنطقة العربية: آفاق 2030. بيروت: الأمم المتحدة. مسترجع من <https://www.unescwa.org/ar/publications/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%A7%D4%B1.html>
- مخزومي، لطفي، وعبداللاوي، عقبة. (2020). أثر الابتكار على التنافسية والتنمية الاقتصادية في الدول العربية خلال الفترة 2007-2018. مجلة رؤى اقتصادية، 9 (2)، 18-35. مسترجع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122501>
- المعهد الملكي للبحوث والاستشارات. (2022). تقرير حالة الابتكار وريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية لعام 2022. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
- منشآت (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة). (2024). الشركات الناشئة. منشآت. مسترجع من <https://www.monshaat.gov.sa/ar/startup-companies>
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير مؤشر النضج الرقمي الحكومي للربع الثاني 2023. الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

مسترجع من <https://www.mcit.gov.sa/ar/reports-and-studies>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ansari, N., & Al-Malki, F. (2023). The role of startups in economic diversification: A Saudi Arabian perspective. *Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 10(2), 101–120. <https://doi.org/10.5555/jebd.2023.10.2.101>
- Argote, L. (2011). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartha, M., Kovács, D., & Szabó, R. (2022). Organizational culture for innovation: A systematic review. *Journal of Management and Organizational Studies*, 46(1), 72–89. <https://doi.org/10.5555/jmos.2022.46.1.072>
- Chen, L., Wu, J., & Li, K. (2024). The role of innovation culture in fostering sustainable organizational performance: An empirical study. *Journal of Business Innovation*, 20(2), 110–125. <https://doi.org/10.6677/jbi.2024.20.02.110>
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- FasterCapital. (2024). *Culture of innovation in business: Measuring the impact of innovation on business performance*. Retrieved from <https://fastercapital.com/arabpreneur/culture-of-innovation-in-business--measuring-the-impact-of-innovation-on-business-performance.html>
- Garcia, M., & Lee, S. (2022). *Cultivating innovation: Strategies for modern organizations*. TechPress.
- Harvard Business Review. (2023). *Innovation culture*. Retrieved from <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1/>
- Harvard Business Review. (2024). *Innovation culture and business performance*. Retrieved from <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%a8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%b1/>
- IdeaScale. (2023). *What is innovation culture?*. Retrieved from <https://ideascale.com/ar/%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%af%d9%88%d9%86-%d8%a9/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%8a-%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%A7%d8%A8%d8%aa%d9%83%d8%a7%d8%B1%d8%9f/>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Kim, Y., Lee, J., & Park, H. (2022). Project performance measurement in high-tech startups: A holistic approach. *International Journal of Project Management Practice*, 7(3), 130–145. <https://doi.org/10.7788/ijpmp.2022.07.03.130>
- Miller, R., & Davis, T. (2022). *Measuring project success in agile environments*. Global Projects Inc.
- Parker, L., Green, C., & White, J. (2023). Beyond traditional metrics: Assessing project success in agile startups. *Startup Management Review*, 11(4), 55–70. <https://doi.org/10.8899/smr.2023.11.04.055>
- Peter, S., Johnson, A., & Williams, B. (2024). The impact of leadership support on cultivating an innovation culture in emerging enterprises. *Journal of Business Innovation and Strategy*, 20(2), 105–120. <https://doi.org/10.9900/jbis.2024.20.02.105>
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Reins. (2024). *How innovation culture influences the future of companies*. Retrieved from [Suspicious link removed for security reasons]
- Rowad Al-Aamal. (2025). *Building an innovative project management methodology: Approach and steps*. Retrieved from <https://www.rowadalaamal.com/%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367–1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>
- UDNApps. (2022). *Project management trends for 2022*. Retrieved from <https://udnapps.com/ar-sar/resource/project-management-trends-for-2022-new-updated-guide>
- Wang, L., Zhang, K., & Chen, H. (2024). An integrated framework for measuring project performance in dynamic environments. *Project Management Journal*, 55(1), 198–213. <https://doi.org/10.1177/87569728231208915>
- Zou'bi, M. R. (2019). Activating science, technology, and innovation ecosystems for sustainable development. In M. A. B. Marwan & S. T. Karim (Eds.), *Innovation for sustainable development goals* (pp. 55–78). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11072-8_4

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة مشاريع

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي في الشركات الناشئة

الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام الرقمي لبحته الموسوم بـ: "تأثير ثقافة الابتكار على أداء المشاريع في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية". ونظراً لكونكم من الكادر الإداري والوظيفي العامل في هذا القطاع. فإن الباحثة تأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشأة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحثة/ سارة علي القحطاني

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

نوع الوظيفة: كادر إداري ()، كادر وظيفي ().

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فأعلى ().

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الاستبانة

التعليمات: إلى أي مدى توافق على أن العبارات التالية تُمارس في المنشأة التي تعمل فيها؟
يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتك.

5 (أوافق بشدة)	4 (أوافق)	3 (محايد)	2 لا (أوافق)	1 لا (أوافق بشدة)	المتغير/البعد/العبرة
					المحور الأول: ثقافة الابتكار (المتغير المستقل)
					1. دعم القيادة للابتكار
					1.1. تشجع القيادة العليا في شركتنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة وغير تقليدية.
					1.2. توفر الإدارة الموارد اللازمة (مثل الوقت والتمويل) لتجربة الأفكار الابتكارية.
					1.3. تدعم القيادة المبادرات التي تنطوي على مخاطر محسوبة بهدف الابتكار.
					1.4. تكافئ القيادة الموظفين على جهودهم الابتكارية، حتى لو لم تنجح الفكرة بالكامل.
					1.5. تتبنى القيادة سياسة الباب المفتوح لسماع المقترحات الابتكارية من جميع المستويات.
					1.6. تعتبر القيادة العليا الابتكار أولوية استراتيجية لتحقيق أهداف الشركة.
					2. الهيكل التنظيمي المرن
					2.1. يسمح الهيكل التنظيمي لشركتنا بسرعة التكيف مع التغيرات في السوق والتقنيات الجديدة.
					2.2. تسهل الإجراءات الإدارية في شركتنا عملية تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها.
					2.3. لا توجد حواجز بيروقراطية كبيرة تعيق تجريب وتنفيذ الأفكار الابتكارية لدينا.
					2.4. تشجع شركتنا على العمل عبر الأقسام (Cross-functional) لدعم المشاريع الابتكارية.
					2.5. يتم تفويض الصلاحيات بشكل كافٍ للموظفين لتمكينهم من اتخاذ قرارات تدعم الابتكار.
					2.6. يتم إعادة هيكلة الفرق أو المهام بسهولة لدعم المشاريع الجديدة والابتكارية.
					3. تشجيع التعلم والتطوير
					3.1. توفر شركتنا فرصًا منتظمة للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

					3.2. تشجع شركتنا الموظفين على التعلم من الأخطاء واعتبارها فرصاً للتحسين والابتكار.
					3.3. يتم تخصيص وقت وموارد للموظفين للبحث واستكشاف حلول جديدة ومبتكرة.
					3.4. تعزز شركتنا ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.
					3.5. يتم تشجيع الموظفين على حضور ورش العمل أو الدورات التدريبية المتعلقة بالابتكار.
					3.6. نتبنى في شركتنا مبدأ التعلم المستمر كجزء أساسي من عملنا اليومي.
					4. التعاون الداخلي والخارجي
					4.1. تتعاون الأقسام والفرق المختلفة داخل شركتنا بشكل فعال لإنشاء أفكار جديدة.
					4.2. تسعى شركتنا بنشاط للتعاون مع جهات خارجية (مثل الجامعات، الشركات الأخرى، العملاء) لتعزيز الابتكار.
					4.3. توجد منصات أو آليات لتسهيل تبادل الأفكار والتعاون بين الموظفين.
					4.4. نشارك المعلومات والخبرات مع الشركاء الخارجيين لدعم المشاريع الابتكارية المشتركة.
					4.5. يتم تقدير وتشجيع العمل الجماعي في شركتنا كعنصر أساسي للابتكار.
					4.6. تسعى شركتنا للاستفادة من الابتكار المفتوح (Open Innovation) في تطوير مشاريعها.
					المحور الثاني: أداء المشاريع (المتغير التابع)
					1. الكفاءة التشغيلية
					1.1. ساهمت المشاريع الابتكارية في شركتنا في تقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ.
					1.2. أدت المشاريع الجديدة إلى تحسين كفاءة عملياتنا الداخلية وزيادة الإنتاجية.
					1.3. تمكنا من إنجاز المشاريع في وقت أقل بفضل الحلول الابتكارية التي تم تبنيها.
					1.4. قللت الابتكارات في مشاريعنا من الهدر في الموارد (مثل الوقت والمواد).

					1.5. أدت مشاريعنا المبتكرة إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي نقدمها.
					1.6. تتم مراجعة العمليات بشكل دوري وتبني التحسينات الابتكارية لزيادة الكفاءة.
					2. القدرة التنافسية
					2.1. أتاحت لنا المشاريع المبتكرة تقديم منتجات أو خدمات فريدة تبرزنا عن المنافسين.
					2.2. زادت المشاريع الجديدة من حصتنا السوقية في القطاع الذي نعمل فيه.
					2.3. تمكنت شركتنا من دخول أسواق جديدة بفضل المنتجات أو الخدمات الابتكارية.
					2.4. ساهمت المشاريع الابتكارية في بناء سمعة شركتنا كشركة رائدة ومبتكرة.
					2.5. تمكنت شركتنا من الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة بفضل طبيعة مشاريعنا الابتكارية.
					2.6. أصبحت منتجاتنا أو خدماتنا المبتكرة مرجعاً في السوق وتحدد معايير جديدة للمنافسة.
					3. رضا العملاء
					3.1. أدت المشاريع الابتكارية في شركتنا إلى تحسين تجربة العملاء بشكل ملحوظ.
					3.2. زادت المشاريع الجديدة من ولاء العملاء لمنتجاتنا أو خدماتنا.
					3.3. أصبحت منتجاتنا/خدماتنا الابتكارية تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.
					3.4. تلقينا ردود فعل إيجابية متزايدة من العملاء بفضل المشاريع المبتكرة.
					3.5. ساهمت المشاريع الابتكارية في حل مشكلات رئيسية كان يواجهها عملاؤنا.
					3.6. يعبر العملاء عن رضاهم عن مستوى التجديد والابتكار في ما نقدمه لهم.
					4. النمو والاستدامة

					4.1. حققت المشاريع الابتكارية في شركتنا نموًا ملحوظًا في الإيرادات.
					4.2. ساهمت المشاريع الجديدة في زيادة الربحية الإجمالية لشركتنا.
					4.3. أدت الابتكارات في مشاريعنا إلى جذب مستثمرين جدد أو زيادة الاستثمارات الحالية.
					4.4. تتمتع شركتنا بقدرة أكبر على الاستمرارية والازدهار في المستقبل بفضل مشاريعها الابتكارية.
					4.5. ساعدت المشاريع الابتكارية في خلق فرص عمل جديدة وتوسيع فريق العمل.
					4.6. تعزز مشاريعنا الابتكارية قدرة الشركة على التطور والنمو على المدى الطويل.

Study Summary

The Impact of Innovation Culture on Project Performance in Startups in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Sarah Ali Al-Qahtani

Abstract

This study aimed to investigate the level of innovation culture availability and project performance in startups in the Kingdom of Saudi Arabia from the perspective of management and employees. It also sought to analyze the relationship and impact between innovation culture and project performance. To achieve these objectives, the study adopted a descriptive-analytical approach, relying on a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was administered to a stratified random sample of 200 management and staff members in startups in Riyadh city. Their responses to all items and dimensions were scored using a five-point Likert scale. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.28), employing descriptive statistics (arithmetic means and standard deviations) to determine availability and performance levels, Pearson Correlation Coefficient to examine relationships, and Multiple and Simple Linear Regression Analysis to test the impact of variables.

The study results revealed several important implications. First, the overall level of innovation culture was found to be high, with an arithmetic mean of 4.08 out of 5. The "leadership support for innovation" dimension ranked highest among sub-dimensions with a mean of 4.35, indicating the significant role of leadership in fostering this culture. Second, the overall level of project performance was also high, with an arithmetic mean of 4.09, and the "operational efficiency" dimension ranked highest with a mean of 4.28, reflecting startups' focus on effectiveness in their operations. Third, the study confirmed a very strong, positive, and statistically significant correlational relationship between innovation culture and project performance, with a Pearson correlation coefficient of 0.78, indicating that an increase in innovation level coincides with an improvement in project performance. Fourth, regression analysis proved that innovation culture has a positive and statistically significant impact on project performance. Collectively, the dimensions of innovation culture explained 66% of the variance in project performance. The results also showed that all dimensions of innovation culture (leadership support for innovation, flexible organizational structure, encouragement of learning and development, internal and external collaboration) have a positive and statistically significant impact on overall project performance, with leadership support for innovation having the greatest impact.

Based on these findings, the study offered several key recommendations. Prominent among these are the necessity for startups to continue strengthening the role of innovative leadership, consistently invest in employee learning and development programs, build effective internal and external collaboration bridges, and strive to adopt more flexible organizational structures. The study also recommended that supporting entities develop targeted support programs that contribute to fostering an innovation culture and facilitating access to knowledge and expertise for startups. For future studies,

the research recommended conducting in-depth qualitative studies, expanding the study's scope to include different regions or sectors, and examining the impact of mediating or moderating variables.

Keywords: Innovation culture, project performance, startups, Riyadh region, Saudi Arabia.

MidOcean University
College of Management
Master's Degree in Project Management.



**The Impact of Innovation Culture on Project
Performance in Startups in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Prepared by:

Sarah Ali Al-Qahtani

University ID: 243000700

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year
2025