Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

مجلــة البحــوث والـدراســات الاجتمــاعيــة
المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
المجلــد ٦، عـدد خاص (١) ص ص٣٧-٧٠
الـريـــــاض (١٤٤٨هـ- ٢٠٢٦م)

مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

د. روضة سعدو سعادة الجرف

جمعية باسقات الأهلية

rawdasaad@yahoo.com

(قُدم للنشر في تاريخ٢٠٢٥/٠١/٧، وقُبل للنشر في تاريخ٢٠٢٥/٠٣/٦)

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والموظفين لديها، والخروج بتوصيات تعزز نشر ثقافة الابتكار. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: ارتفاع المستوى العام لثقافة الابتكار في المنظمات غير الربحية بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٧٣)، وارتفاع مستوى جميع أبعاد ثقافة الابتكار، حيث جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى، يليه بُعد المناخ التنظيمي في المرتبة الثانية، ثم بُعد السلوكيات التنظيمية في المرتبة الثالثة. أما بُعد نجاح الابتكار فجاء في المرتبة الرابعة، يليه بُعد الموارد التنظيمية في المرتبة الخامسة، وجاء بُعد عمليات الابتكار في المرتبة السادسة والأخيرة. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بعدة إجراءات لتعزيز ثقافة الابتكار، من أهمها: تبني منظمات القطاع غير الربحي أهداف استراتيجية تهدف إلى الابتكار، وإنشاء ثقافة تشجع الحلول المبتكرة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار- ثقافة الابتكار- المنظمات غير الربحية- الجمعيات الأهلية.

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

مجلــة البحــوث والـدراســات الاجتمــاعيــة
المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
المجلــد ٦، عـدد خاص (١) ص ص٣٧-٧٠
الـريـــــاض (١٤٤٨هـ- ٢٠٢٦م)

The Level of Innovation Culture in The Non-Profit Sector In Saudi Arabia

Dr. Rawda Saadou AlJarf

Basqat Charitable Society

rawdasaad@yahoo.com

Abstract:

This study aimed to identify the level of innovation culture in the nonprofit sector in the Kingdom of Saudi Arabia from the perspective of managers and employees, and to develop recommendations that enhance the spread of innovation culture. To achieve the study objectives, the descriptive approach was used through a questionnaire.

The study reached several findings, the most important of which was the high overall level of innovation culture in nonprofit organizations, with an overall mean score of 3.73. All dimensions of innovation culture also recorded high levels. The organizational values dimension ranked first, followed by the organizational climate dimension in second place and the organizational behaviours dimension in third place. The innovation success dimension ranked fourth, followed by the organizational resources dimension in fifth place, while the innovation processes dimension ranked sixth and last.

Based on these findings, the study recommended several measures to enhance innovation culture. The most important of these include encouraging nonprofit organizations to adopt strategic goals aimed at innovation and creating an organizational culture that supports innovative solutions.

Keywords: Innovation - Innovation culture - Non-profit organizations - Civil society organizations.

مقدمة

للقطاع غير الربحي أثر اجتماعي واقتصادي على الدول، وذلك من خلال ما يقدمه من خدمات ومنتجات متنوعة ما بين اجتماعية، وصحية، وتوعوية، وغير ذلك؛ مما ساهم في ازدياد انتشار ونمو المنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم سنويًّا. وقد واجهت منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة العديد من التطورات والتحولات البارزة، من أهمها: تزايد الطلب على خدماتها ومنتجاتها؛ مما أدى إلى افتتاح عدد كبير من المنظمات غير الربحية، حيث بلغ عددها الإجمالي في نوفمبر من عام ٢٠٢٢م (٣٧٠٥) منظمة، وارتفع في مايو من عام

٢٠٢٣م إلى (٣٩٤٣) منظمة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٣). وعلى الرغم من إيجابيات هذا التوسع، إلا أنه يشكل تحديًا للمنظمات، من حيث عدم تناسب إمكانياتها مع متطلبات أفراد المجتمع واحتياجاته المتنوعة والمتزايدة .

وبناءً على ذلك جاء تشجيع المنظمات غير الربحية منذ فترة طويلة على تبني الابتكار لإنجاز مهامها، وضمان مستقبل مستدام لها (Dover & Lawrence, 2012; Drucker, 1990)؛ وذلك لأن المنظمة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة؛ لأن منافسيها يبتكرون ويحسنون منتجاتهم، وخدماتهم، وعملياتهم باستمرار؛ مما يحتم عليها تغيير طرق عملها للتصدي لتلك التحديات، واتباع استراتيجيات الابتكار المطلوبة من أجل البقاء والاستدامة، وتقديم خدمات فعّالة، وإيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية التي تعد جزء من مهمتها الخاصة بها (Dai et al., 2019؛ Laurett & Ferreira, 2018).

وقد أصبح مفهوم الابتكار بعد إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠، وإنشاء المركز الوطني لتنمية وتطوير القطاع غير الربحي في عام ١٤٤٠هـ، محورًا مهمًا في القطاع غير الربحي لتحقيق أهداف الأجندة الوطنية. وفي أبريل ٢٠٢٣ أطلق المركز الوطني برنامج تسريع الابتكار لتحفيز الابتكار، وتسريع أعمال الجمعيات الأهلية التي تملك أفكارًا وحلولًا ابتكارية في مجالات التنمية الاجتماعية، ونشر ثقافة الابتكار في القطاع (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٣) .

وأوصت بعض الدراسات بضرورة ترسيخ ونشر ثقافة الابتكار، مثل: دراسة (Boer et al.,2020؛ Burdon et al.,2022). وذكرت العديد من الدراسات أن المنظمات التي لا تمارس ثقافة الابتكار لا تستطيع التكيف، والتفاعل بشكلٍ فعّالٍ مع التغيرات الطبيعة لبيئة الأعمال؛ وبالتالي تفقد قدرتها على تحقيق أداء متفوق(Mohamad et al.,2020). كما أشارت دراسة بوردون وآخرون، أن غياب ثقافة الابتكار الناجحة يشكل عائقًا خطيرًا أمام النمو ونجاح الابتكار (Burdon et al.,2022). وتعطي هذه النتائج مصداقية للفرضية القائلة بأن المنظمات غير الربحية يجب أن تعمل بجد لبناء ثقافات الابتكار؛ لأنها تغرس الابتكار في المنظمات غير الربحية.

إن بناء ثقافة تدعم الابتكار يُعد من أهم التحديات التي تواجهه منظمات القطاع غير الربحي؛ ولذلك من المهم أن تتعرف هذه المنظمات على الإمكانيات والأدوات التي تمتلكها والتي تلزمها لخلق هذه الثقافة. فبناء ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي عملية لا تكتمل دون إجراء قياسات مناسبة لتحديد مستوى ثقافة الابتكار، وتحديد الجوانب

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

الإيجابية والسلبية في المنظمة. وهذا يساعد في وضع الخطط الهادفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وإعادة التفكير في

السلوكيات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف، ورصد التحسن على مر الزمن.

مشكلة الدراسة

للقياسات مكانة قوية في مجتمع اليوم؛ لأنها تدل على ما هو مهم في لحظة زمنية محددة؛ حيث يساعد القياس على البدء في الاتجاه الصحيح، ومراقبة تأثير الجهود. والقياس وحده لن يؤدي إلى تحسينات، لكن بدونه تكون المنظمة بعيدة عن التقدم، ويصبح من المستحيل أن تعرف المنظمة ما تحتاجه من تغيير لتحسين نتائج الابتكار لديها، كما قال اللورد كلفن: ما لا تقيسه، لا يمكنك تحسينه (Kelvin, 2017)؛ وإذا قمت بتعيين المقاييس الصحيحة فستحصل على أشخاص يقومون بالإجراءات الصحيحة في العمل .(Cio, 2018)

وفي إطار سعي المملكة العربية السعودية لتنويع اقتصادها وتعزيز دور القطاع غير الربحي وتماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠، أطلقت الهيئة العامة للإحصاء مسحًا خاصًا بالابتكار المؤسسي عام ٢٠١٩ لرصد واقع الابتكار في المنظمات، ولكن هذا المسح لم يشمل القطاع غير الربحي (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠١٨). وعلى الرغم من طموح الاستراتيجية الوطنية للابتكار في المملكة إلى تحويل الابتكار إلى عمل مؤسسي في هذا القطاع لا تزال المنظمات غير الربحية تعتمد على آليات تقليدية، مع وجود معوقات تحول دون تحقيق الابتكار، كضعف السياسات الإدارية وعدم توافر المناخ التنظيمي الداعم (منتدى الرياض الاقتصادي، ٢٠١٩) .

ونظرًا لأهمية الابتكار للمنظمات غير الربحية، أُقيمت العديد من الملتقيات، والمؤتمرات المحلية والإقليمية التي تنادي بنشر ثقافة الابتكار لمساعدة المنظمات على التطور المنشود ومعالجة التحديات التي تواجهها، مثل: ملتقى أفضل الممارسات في العمل الخيري في سبتمبر ٢٠١٨م، الذي هدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي في القطاع غير الربحي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وإبراز دورها في تطوير العمل في القطاع (وكالة الأنباء السعودية واس، ٢٠١٨)؛ ومنتدى الابتكار الاجتماعي الأول والثاني، فبراير ٢٠٢٢، ٢٠٢٣م (منتدى الابتكار الاجتماعي أسبار، ٢٠٢٣). وقد خرج المنتديان بتوصيات، من أبرزها: دعوة القطاع الثالث لتبني مبادئ الابتكار الاجتماعي. واتفقت هذه التوصيات مع بعض الدراسات الغربية قديمًا وحديثًا على أهمية وضرورة خلق وتعزيز ثقافة الابتكار في المنظمات غير الربحية، مثل: دراسة (; Burdon et al.,2022; Gimenez & Veiga, 2020; Hertzberg & Blom, 2018; Kaya, 2022; Nandhlal, 2017; Mohamad et al.,2020; et al.,2020; Boer.

وقد لاحظت الباحثة – من خلال خبرتها العملية في القطاع على مدى عقدين – انخفاض الاهتمام بممارسات الابتكار في القطاع غير الربحي، مما أثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة. كما أظهرت نتائج البحث في قواعد المعلومات، ومحركات البحث العلمي، وفهارس بعض المكتبات الجامعية ندرة الأبحاث التي تقيّم ثقافة الابتكار في

القطاع غير الربحي السعودي، خاصةً تلك المدعومة ببيانات كمية أو نوعية، مقارنةً بالدراسات الغربية التي أبرزت دور ثقافة الابتكار في تعزيز فعالية المنظمات غير الربحية. وتتماشى هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى قلة الدراسات حول ثقافة الابتكار كما ذكرت دراسة . (Çubukçu et al.,2021)

ونظرًا لأهمية ثقافة الابتكار في تعزيز الارتباط الوثيق بين القطاع غير الربحي والابتكار، واستجابةً للتحديات المستمرة التي تعيق عمل بعض المنظمات، وندرة الدراسات العربية والمحلية بين يدي الباحثة التي تناولت ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة بشكل موضوعي، انطلق هذا البحث لسد هذه الفجوة البحثية، لمعرفة مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة من وجهة نظر العاملين فيه، ومعرفة الإمكانيات والقدرات الموجودة لاستحداث هذا النوع من الثقافة، ومعرفة التحديات التي تواجهه، بُغية الخروج بتوصيات تسهم في رفع مستوى ثقافة الابتكار، وتسهيل إجراء مقارنات دولية بين ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة والدول الأخرى، لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين فجوة الأداء إن وجدت .وعليه تتمحور مشكلة البحث حول طرح السؤال الرئيس الآتي :

ما مستوى ثقافة الابتكار في منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والموظفين؟

أسئلة الدراسة

١. ما مستوى أبعاد: القيم التنظيمية، المناخ التنظيمي، السلوكيات التنظيمية، الموارد التنظيمية، عمليات الابتكار، نجاح الابتكار في المنظمات غير الربحية في المملكة من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول ثقافة الابتكار تبعًا لمتغيرات: (حجم المنظمة، عمرها، عدد سنوات خدمة الموظفين بها، التصنيف الرئيس لعمل الجمعية)؟

فروض الدراسة :

قام البحث على فرضية مفادها: "ضعف مستوى ثقافة الابتكار بالاعتماد على جميع العوامل التمكينية لثقافة الابتكار لدى الموظفين في القطاع غير الربحي ."

أهداف الدراسة :

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف، هي :

١.تحديد المستوى العام لثقافة الابتكار في المنظمات غير الربحية محل البحث، من وجهة نظر المديرين والموظفين بها.

٢ .تحديد مستوى أبعاد القيم التنظيمية، المناخ التنظيمي، السلوكيات التنظيمية، الموارد التنظيمية، عمليات الابتكار، ونجاح الابتكار في المنظمات غير الربحية في المملكة، من وجهة نظر عينة البحث.

٣.تحليل الإطار النظري لثقافة الابتكار وتحديد أبعادها الأساسية، بهدف تقديم نموذج مفاهيمي واضح يُسهم في فهم آليات تعزيز هذه الثقافة داخل المنظمات غير الربحية، ووضع أساس مرجعي لمبادرات التحسين المستقبلية.

٤.إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول ثقافة الابتكار، تبعًا للمتغيرات: (حجم المنظمة، عمرها، عدد سنوات خدمة الموظفين بها).

أهمية الدراسة

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه الأول من نوعه في المملكة– على حد علم الباحثة– الذي يقيّم ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي بشكل شمولي، مما يساهم في دعم الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، وضمان استدامة القطاع عبر تبني سياسات مبتكرة تعزز دوره الاجتماعي والاقتصادي.

ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى :

الأهمية النظرية (العلمية):

١.يتماشى هذا البحث مع جهود المملكة في تشجيع القطاع غير الربحي على الابتكار، وزيادة مساهمته في اقتصاد المملكة، وفقًا لتوجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٢.يواكب هذا البحث الاتجاه العالمي نحو الابتكار، حيث أصبحت القدرة على الابتكار عاملاً حاسمًا لتطور أو اندثار المنظمات غير الربحية .

٣.يعد هذا البحث، أول محاولة لقياس ثقافة الابتكار، وتحديد الخصائص الثقافية للابتكار في منظمات القطاع غير الربحي في المملكة .

الأهمية التطبيقية (العملية):

٤.يسعى البحث لرفع الوعي بين المديرين والموظفين في القطاع غير الربحي بأهمية ثقافة الابتكار في تحويل منظماتهم إلى منظمات مبتكرة.

٥.يقدم البحث أداة موثوقة محكّمة ومبنية على التجربة العالمية باللغة العربية، لتقييم مستوى ثقافة الابتكار، يمكن استخدامها في التقييم الذاتي للمنظمات؛ مما يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط للتحسين .

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

٦.يقدم البحث توصيات ومقترحات مبنية على نتائجه قد تسهم في اتخاذ قرارات مهمة لإرساء ثقافة الابتكار رسميًّا في القطاع غير الربحي، والارتقاء به.

حدود الدراسة :

التزم البحث بالحدود التالية:

الحد المكاني: الجمعيات الأهلية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. وُجاء التركيز للجمعيات الأهلية في مدينة جدة لاعتبارات منهجية وعملية، منها:

١.العمل في مدينة واحدة يوفر الوقت والجهد، وأكثر سهولة وتنظيماً مقارنةً بجمع البيانات من جميع أنحاء المملكة .

٢.تعتبر مدينة جدة ثاني أكبر مدن المملكة، إذ يبلغ عدد سكانها أكثر من (٤) مليون نسمة، وفقًا للموقع الإلكتروني لإمارة منطقة مكة المكرمة (محافظة جدة) (إمارة منطقة مكة المكرمة، ٢٠٢٣.)

٣.تتمتع عينة المنظمات المختارة بتنوع تخصصاتها (الرئيسة والفرعية)، واكتمال البنية التحتية، وتوافر الموارد الإدارية والمالية والبشرية بشكل يفوق غيرها من المنظمات غير الربحية في مدينة جدة، وتتشابه مع بقية المناطق في الخصائص.

٤.تخضع جميع الجمعيات الأهلية في المملكة لإشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي التابع لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ مما يضمن تجانس أنظمتها وتشريعاتها، والسماح بتعميم النتائج المستخلصة من دراسة عيّنة محددة من الجمعيات على باقي المنظمات غير الربحية في المملكة، نظرًا لاشتراكها في الأنظمة الإدارية.

٥.اختيرت هذه الجمعيات لقدرتها على توفير بيانات دقيقة تُجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها، نظرًا لاستقرارها التنظيمي وتاريخها الطويل. وهذا الاختيار يُعزز مصداقية النتائج، ويسهم في فهم أعمق لثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي السعودي.

الحد البشري: شملت المديرين، والموظفين العاملين لدى المنظمات غير الربحية، والمسماة بـ(الجمعيات الأهلية) .

الحد الموضوعي: اقتصر البحث على دراسة مستوى ثقافة الابتكار، والتي تتضمن ستة أبعاد: (القيم التنظيمية، السلوكيات التنظيمية، المناخ التنظيمي، الموارد التنظيمية، العمليات التنظيمية، نجاح الابتكار).

الحد الزماني: طبقت أداة البحث في شهر ديسمبر من عام ٢٠٢١م.

مصطلحات الدراسة:

الابتكار :وفقًا لدليل أوسلو ٢٠١٨ يُعّرف الابتكار بأنه: تقديم منتج جديد، أو خدمة، أو عملية جديدة، أو إجراء تحسين على أي منها، أو مزيج من ذلك، بحيث تختلف بشكل جوهري عما تم تقديمه سابقًا للمجتمع، أو تم استخدامه في المنظمة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

٢٠٢٠). ويُعرف إجرائيًا: بأنه تحويل المنظمات غير الربحية الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات عالية الجودة، أو إنشاء طرق جديدة لم يسبق العمل بها، أو تحسين أساليب تنظيمية قائمة فعليًّا، أو استحداث طرق جديدة لتلبية احتياجات المجتمع، مما يضيف قيمة للعملاء، وللمنظمة .

ثقافة الابتكار: عرّفها مجلس فوربس للمنظمات غير الربحية بأنها: بيئة تدعم التفكير الإبداعي، وتدفع الجهود لاستخراج القيمة الاقتصادية والاجتماعية من المعرفة، وتوليد منتجات، أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو محسّنة. وتتمتع ثقافة الابتكار الصحية بمجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات التي تعزز بعضها البعض حول أهمية الابتكار (Reese, 2020).

وتعّرف إجرائيًّا: جملة الجهود والممارسات الإدارية المخطط لها من قبل مديري المنظمات غير الربحية، تهدف إلى خلق بيئة ابتكارية محفزة لإطلاق القدرات الكامنة لجميع الموظفين في المنظمة، بدءًا من الإدارة وصولًا إلى جميع الأفراد، وتشجيعهم على خلق أفكار ابتكارية غير تقليدية، وتحويلها إلى خدمات أو منتجات تتمتع بقيمة اقتصادية .

القطاع غير الربحي :عرّفه المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأنه: منظومة أنشطة الجمعيات الأهلية، والمنظمات غير الحكومية، والخدمات التطوعية، التي لا تهدف إلى الربح أساسًا، وتهدف إلى تحقيق مجال من مجالات البّر والتكافل، أو التنمية الاجتماعية، أو غير ذلك من أغراض النفع العام أو الخاص (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١). ويُعرف إجرائيًا: مجموع الكيانات المنظمة رسميًا التي لها شخصية اعتبارية، وتتمتع بالاستقلالية، وغير هادفة للربح، ولا تؤثر عليها الجهات الحكومية أو الخاصة بشكل مباشر، وتقدم منتجاتها وخدماتها للمجتمع، وتكون المشاركة في هذه الكيانات تطوعية وغير إلزامية.

الثقافة التنظيمية :هي مجموعة من الممارسات، والمعتقدات، والقيم التي تشكل سلوكيات الموظفين في المنظمة، تعطي معنى للهوية، والالتزام، والشعور بالانتماء للموظفين داخل المنظمة، وتعد واحدة من أهم المحددات لسلوك العمل المبتكر التي تمكن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية (Punina & Patricio, 2016; Eskiler et al.,2016).

وتُعرّف إجرائيًّا: مجموعة من القيم، والمعتقدات، والعادات المشتركة التي تم تطويرها داخل المنظمات حول وجودها، ورؤيتها، ورسالتها، والمبادئ الإدارية التي يجب على الموظفين اتباعها، وكيفية تنفيذها.

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

الإطار النظري :

المحور الأول: الثقافة التنظيمية والابتكار

لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها دون اعتبار لمجال عملها، أو تاريخ تأسيسها، أو عدد موظفيها، كون الثقافة وسيلة قوية جدًا للحصول على النتائج المرجوة في أي منظمة. وللثقافة التنظيمية أهمية أساسية لكل منظمة غير ربحية، حيث يرتبط أداء وقيمة المنظمة ارتباطًا وثيقًا بها، كما تساهم في ميزتها التنافسية، ليس فقط لضمان بقائها، ولكن أيضًا في رفع إنجازها في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وتعطي الثقافة التنظيمية أعضاء المنظمة غير الربحية القدرة على فهم المنظمة، وتحول التزامهم الفردي إلى التزام الجماعي، وذلك بتقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية الفردية، وتساعد ثقافة المنظمة الموظفين على التحكم في سلوكياتهم وطرق تفكيرهم، وفهم طبيعة العمل في المنظمة (Stephen & Judge, 2013)وقد بحث الأكاديميون سبب كون بعض المنظمات أكثر ابتكارًا من غيرها، وجادلوا بأن الاختلافات تحدث بسبب ثقافتها التنظيمية (Turró et al.,2014) ويعتبر نارنجو فالنسيا وآخرون الثقافة التنظيمية، أحد المتغيرات ذات التأثير الكبير على الابتكار في جميع أنواع المنظمات et al.,2016) Naranjo-Valencia).

ومن المفيد أن نؤكد وجود صلة قوية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الابتكار في المنظمات غير الربحية؛ وأنه من الضروري خلق ثقافة موجهة نحو الابتكار لتحصيل هذه النتائج المرجوة .

الابتكار وثقافة الابتكار:

أصبح الاهتمام بتطوير العمل القائم على الإبداع والابتكار حاجة ملحة في مختلف المنظمات حول العالم، حتى تتمكن من تلبية متطلبات التغيير الحاصل، ومواجهة التحديات، وتحقيق تطلعات المستقبل. واعتبر دراكر الابتكار أحد أكثر المحركات تأثيرًا للنجاح العام لأي منظمة (Drucker, 1986).وجزم زالتمان وآخرون (Zaltman et al.,1973)أن الثقافة المبتكرة هي الوسيلة الحاسمة لبدء الابتكار، وفي بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة في القرن (٢١)، حيث يتم تغذية التغيير من خلال التكنولوجيا الرقمية وزيادة المنافسة.

وقد أصبح الابتكار مفتاح نجاح وبقاء أي منظمة (Hazem & Zehou, 2019)ويرى أوليفيرا وزملاؤه (Oliveira et al., 2022) أن الابتكار المؤسسي يساعد المنظمات على الانفتاح، والتحرر من القيود المؤسسية الداخلية والضغوط الخارجية، وابتكار مشاريع جديدة، وتحقيق الميزة المستدامة. كما يعمل على تطوير قدرات الموظفين في المنظمات من خلال تزويدهم بالأفكار، والقدرات والمنهجيات المبتكرة لمعالجة المشكلات المؤسسية، والمساهمة في تنمية وتطوير رأس المال البشري (عبداللطيف وجوه،٢٠٢١)(Burdon et ؛2022)

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

لذلك ينبغي للمنظمة التي ترغب في تحسين الابتكار والأداء لديها أن تولي اهتمامًا بثقافتها التنظيمية؛ لأنها من الممكن أن تمنع أو تعيق الابتكار. فالابتكارات يمكن أن تفشل في المنظمات التي تفضل الاستمرار في العمل بأنظمتها السابقة دون إجراء تغييرات تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى مثل الابتكار .(Minatta & Basani, 2021)

وفي حين أن هناك العديد من أنواع الثقافات القوية التي لا تركز على الابتكار، إلا أن البحث الحالي يعتبر ثقافة الابتكار المحرك الذي يدفع المنظمة إلى التحسين المستمر، والنمو، والمضي قدمًا نحو الابتكار، والبقاء على قيد الحياة، وهي دائمًا مثال على الثقافة التنظيمية القوية .

أبعاد ومحددات ثقافة الابتكار

في ظل المنافسة الحالية الشديدة، بات من الصعب على أي منظمة، خاصةً تلك التي تفتقر إلى ثقافة ابتكار راسخة أن تستمر في النمو والازدهار. فبناء ثقافة ابتكار مستدامة هو مفتاح بقاء المنظمات غير الربحية وتطورها. ومن وجهة نظر ميكاليس وعلاء الدين، فإن الباحثين حتى الآن لم يحددوا ويفعّلوا بشكل ملموس أبعاد الثقافة الموجهة نحو الابتكار (Michaelis & Aladin, 2016) لذلك لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المنظمات. كما ذكرت الدراسات الحديثة أن المنظمات الأكثر ابتكارًا هي التي خلقت الثقافات المناسبة لدعم الابتكار فيها (Garza & Lopez, 2020)

وأشارت دراستي (Garza & Lopez, 2020) (Çubukçu et al., 2021)إلى أن المنظمات الأكثر ابتكارًا هي تلك التي استطاعت بناء ثقافة داعمة للإبداع والابتكار. وقد أظهر تحليل جرازا ولوبيز لـ (٤١) دراسة علمية سابقة ركزت على قياس ثقافة الابتكار، ونشرت في المجلات العلمية من قبل عام ١٩٩٠م وحتى عام ٢٠١٩م؛ لتحديد التعريفات والأبعاد المختلفة لبناء ثقافة الابتكار التي شملتها هذه الدراسات، أن هناك (٢٨) بعدًا مختلفًا تشكل ثقافة الابتكار داخل المنظمات. ومع تنوع واختلاف الدراسات التي تناولت أبعاد ثقافة الابتكار في المنظمات، فإنه من المهم للمنظمات غير الربحية المحافظة على بعض هذه العناصر من أجل استدامة الابتكار لديها.

قياس ثقافة الابتكار :

إن تبني ثقافة الابتكار لا ينتهي دون وجود قياسات مناسبة للابتكار، وهذه القياسات ضرورية جدًا لمعرفة صحة ثقافة الابتكار، والحفاظ عليها. ويعتبر القياس مهم جدًا لتحقيق أفضل ممارسات الابتكار. ومن دون قياس يصبح من المستحيل أن تعرف المنظمة ما تحتاجه من تغيير لتحسين نتائج الابتكار لديها. ونتيجةً للاهتمام بدراسة ثقافة الابتكار، طور العديد من الدارسين أدوات لتقييم ثقافة الابتكار، ولفهمها وتحسينها .

ففي عام ٢٠١٣ أنشأ راو ووينتروب Rao & Weintraubأداة لقياس ثقافة الابتكار تسمى

"حاصل الابتكار .(Innoquotient (IQ) "ذكر المؤلفان الرئيسان للأداة، أنها قد أُختبرت ميدانيًّا لأكثر من عامين، كأداة تشخيصية قابلة للتنفيذ على حد سواء .(Rao & Weintraub, 2013)وذكر دانك وآخرون (Danks et al., 2017) أن هذه الأداة قد بُنيت على مؤلفات الثقافة التنظيمية التي اقترحها هوفيستد وشي إن، ونيل، ودنيسون، وغيرهم، مع دراسة حالة مئات المنظمات، والأعمال التجريبية حول الابتكار (Tellis et al., 2009)وتعتبر أداة راو ووينتروب أكثر الأدوات التي استخدمت للقياس، لسهولة استخدامها لجمهور متنوع من الموظفين والمنظمات، ولتركيزها بشكل كبير على الأبعاد الأساسية لثقافة الابتكار. كما تعتبر من وجهة نظر دراسة تشوبوكشو وآخرين (Çubukçu et al., 2021) ، النموذج الأكثر ملاءمة لقياس ثقافة الابتكار في المنظمات التي تملك هيكل وثقافة للابتكار. وتركز أداة راو ووينتروب بشكل خاص على ستة أبعاد أساسية تشكل ثقافة الابتكار في المنظمات. ويفيد رقم حاصل الابتكار كمعيار لمقارنة المستوى العام للابتكار بين المنظمات، والأقسام، والفِرق الموجودة في المنظمة. ويساعد التحليل الشامل للمنظمة المديرين في تحديد نقاط القوة والضعف في منظماتهم وتحديد فرص النمو (Ramírez, 2021)ويؤكد المديرون التنفيذيون على أن أهم قيمة لتقييم حاصل الابتكار تكمن في قدرته على ترتيب العوامل والعناصر المؤثرة في الابتكار؛ وتسليط الضوء على مجالات التحسين .

إن المنظمات غير الربحية التي تسعى للحفاظ على ثقافتها الابتكارية عليها أن تحرص على إيجاد طرق بسيطة لقياس وتيرة الابتكار لديها، حيث يساعد التتبع الروتيني (الشهري، أو الفصلي، أو السنوي) على إبقاء الموظفين منخرطين ومتحمسين للعمل، وقادرين على تغيير مسار العمل عند الحاجة إلى ذلك في الوقت المناسب .

المحور الثاني: المنظمات غير الربحية :

يعتبر القطاع غير الربحي من أهم المنظمات للمجتمعات المعاصرة؛ لما له من دور مهم في المجالات الاجتماعية، والخيرية، والثقافية، والصحية، وغير ذلك. كما تعتبر المنظمات غير الربحية شريكًا رئيسًا في جميع مجالات الخدمات الاجتماعية، والإغاثية، والصحية، وغيرها. وقد أولت المملكة منذ زمن بعيد اهتمامًا متزايدًا بهذا القطاع. كانت بداية العمل الخيري في المملكة في عهد الملك عبد العزيز رحمه الله في عام ١٩٢٨م .

وقد شهد القطاع غير الربحي أولى ازدهاره في السبعينيّات من القرن الماضي؛ بسبب نمو الاقتصاد المحلي من صادرات النفط للمملكة، ودعم البرامج الاجتماعية. وفي عام ٢٠٠٥م وما تلاه من أعوام، شهدت كيانات القطاع غير الربحي قفزات كبيرة، حيث صدر عام ٢٠٠٧، نظام

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

الجمعيات والمنظمات الأهلية، والذي يمتد إلى وقتنا الحاضر. كما شهد القطاع غير الربحي تحولات نوعية، تقوم على تقديم برامج تنموية اجتماعية واقتصادية؛ تنفيذًا لرؤية السعودية ٢٠٣٠، التي جعلت القطاع غير الربحي ركنًا من أركان التنمية، ومشاركًا للقطاعين الحكومي والخاص .

ويتميز القطاع غير الربحي بتنوع كياناته، واختصاصاته، وبرامجه. فلكل جمعية أو منظمة فئة مستهدفة لتحقيق أهدافها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠)؛ (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٥). وللمنظمات في القطاع غير الربحي في المملكة، عدة تسميات منها: الجمعيات الأهلية- المؤسسات الأهلية- الصناديق العائلية والأهلية- صندوق دعم الجمعيات- مجلس الجمعيات الأهلية- مجلس المؤسسات الأهلية. ويشمل التعريف العديد من الكيانات، مثل: الجمعيات والمنظمات الأهلية، ولجان التنمية، وجمعيات تحفيظ القرآن الكريم، ومكاتب الدعوة والإرشاد والأوقاف، والنوادي الثقافية، والجمعيات العلمية في الجامعات، والجامعات والمدارس والمستشفيات والمراكز الصحية غير الربحية .

وفي عام ١٤٤٠هـ أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي؛ وذلك بهدف تنظيم عمل منظمات القطاع غير الربحي، وتطويرها، وتفعيلها، وتوسيعها في المجالات التنموية (المحسن،٢٠٢٠) . وقد صنفت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الجمعيات الأهلية بناءً على مجالات عملها، وأنشطتها، والفئات المستهدفة، والمجالات التنموية، إلى (١٠) تصنيفات رئيسة، ويتفرع منها (١١٠) تصنيف نوعي ثاني، يسمى التخصص الدقيق. ويهدف هذا التصنيف إلى الارتقاء بأداء الجمعيات، ومنع تداخل الاختصاصات وازدواجية العمل فيما بينها، وتجويد خدماتها، وتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها التي أنشئت لأجلها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠).

جدول (١) التصنيفات الرئيسة لمجال عمل المنشآت غير الربحي

	تصنيف المنشآت غير الربحية	عدد الجمعيات	النسبة المئوية
١	التنمية والإسكان	١٣٢٦	٣٢,٥٪
٢	الخدمات الاجتماعية	٩٧٢	٢٣,٨٪
٣	منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني	٧٠٣	١٧,٢٪
٤	منظمات دعم العمل الخيري	٣٣٤	٨,٢٪
٥	الصحة	٢٧٢	٦,٦٪
٦	الثقافة والترفيه	١٢٢	٢,٩٪
٧	الجمعيات والروابط المهنية والعلمية	١١٥	٢,٨٪
٨	التعليم والأبحاث	١٠٦	٢,٦٪
٩	البيئة	٦٧	١,٦٪
١٠	التأييد والمؤازرة	٥٥	١,٣٪
	المجموع	**٤٠٧٢**	**١٠٠٪**

المحور الثالث: أهمية ثقافة الابتكار للمنظمات غير الربحية :

تستدعي حاجة المنظمات غير الربحية لمواكبة التقدم السريع تبني ثقافة ابتكار قوية، تساعد في تقديم إبداعات وابتكارات للفئات المستهدفة في المجتمع؛ مما يساهم في تحقيق التغيرات المنشودة. حيث تعمل ثقافة الابتكار على تحفيز الموظفين، ورفع إنتاجيتهم، وأداءهم التنظيمي، وقدراتهم على الابتكار، مما يمكن المنظمة من الاستجابة سريعًا لتغيرات السوق، وإعطائها ميزة تنافسية (M. Khan et al., 2022).

إن المنظمات غير الربحية التي تتمتع بثقافة قوية تستطيع مواجهة الشدائد، وتعمل بشكل أفضل في الأزمات، مقارنةً بالأوقات العادية. ويمكن القول إنه عبر بناء ثقافة الابتكار يرجح أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وأن تكتسب القدرات المطلوبة للارتقاء بالأداء التنظيمي. كما تعد ثقافة الابتكار أحد العوامل التي تساهم في تعزيز الابتكار من خلال التأثير على سلوك الموظفين، وتعزيز الانسجام والولاء بينهم وبين منظماتهم؛ مما يجعلهم يقدّرون الابتكار كقيمة أساسية في المنظمة، ويلتزمون به (Schuldt & Gomes, 2020).

ومع ذلك، هناك العديد من العقبات والصعوبات البيئية، التنظيمية، والشخصية التي تعوق الابتكار في هذه المنظمات. ويعد تغيير ثقافة المنظمة من أكبر وأصعب التحديات التي تعرقل تبني الابتكار وقبوله (Divyapriya & N.Shani, 2011). كما يرى كراتزر وآخرون(Kratzer et al.,2017) أن تغيير العقليات هو تحدي رئيس في تطوير ثقافة الابتكار. وفي ضوء التحديات والمعوقات، فإنه ينبغي أن تكون ثقافة الابتكار جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، وتشمل جميع الإدارات؛ لأنها القوة الدافعة للتغيير والتطوير في المنظمات غير الربحية، ولا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها دون وجود رؤية وسياسات واضحة لدعم الابتكار.

الدراسات السابقة :

يتناول هذا الموضوع الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث، وبيان مجتمعاتها، وأدواتها، ومنهجياتها المستخدمة، ونتائجها.

محور أبعاد ومحددات ثقافة الابتكار:

حللت دراسة بارجاس (Barajas,2017) تصورات موظفي شركة تكنولوجيا المعلومات "جارفيس" في المكسيك لمعرفة مدى ثقافة ابتكار شركتهم من وجهة نظر موظفيها. واستخدمت الدراسة أداة تقييم راو ووينتروب. وأظهرت النتائج أن الشركة تتمتع بثقافة ابتكارية، لكن هناك حاجة لتعزيز المشاركة في مبادرات الابتكار وزيادة نشاط فرق العمل. كما تبين أن القادة قادرون على التكيف وتغيير المسار في أي ظروف.

وهدفت دراسة مايكلز وآخرون (Michaelis et al.,2018) إلى تحليل عوامل ثقافات الابتكار. وشملت الدراسة (٤٥٣) شركة أمريكية. واستخدمت الاستبانة كأداة. وأظهرت النتائج أن التركيز على الثقافة العالية يحقق أرباحًا سنوية للمنظمات المبتكرة. وأثبت البحث أن المهمة والرؤية المبتكرة تزيد من الأرباح والمبيعات، وأوصت المديرين بوضع توجيهات واضحة لأعضاء المنظمة وتعزيز التوافق بين أهداف الإدارة والموظفين.

أما دراسة كوستولاس وكوندافيتي (Kostoulas & Kondaveeti,2018)، فكان الغرض منها مناقشة عوامل نجاح الابتكار في شركات التكنولوجيا المتقدمة في السويد، واستخدمت استبانة أداة راو ووينتروب. وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي للبنات الستة، وأن بعدي عمليات الابتكار ونجاحه هما المسببان الرئيسان للابتكار، وأن بقية الأبعاد، تؤثر إيجابيًا، واعتبرت قادة الشركة هم المحرك الرئيس لتنفيذ نموذج ثقافة الابتكار .

وهدفت دراسة كارفالو (Carvalho, 2018) إلى توصيف ثقافة الابتكار الموجودة في الجامعات الاتحادية البرازيلية، واستخدمت استبانة مبنية على أداة راو ووينتروب، وبيّنت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة ضعيف، بسبب انخفاض الجهود المبذولة لتطوير المعايير الثقافية للابتكار، على الرغم من الحوافز الحكومية، وأن بُعد القيم التنظيمية هو الأقوى؛ بسبب وجود سياسات وعي بالابتكار .

وهدفت دراسة فيلتارد وأكيبو (Viltard & Acebo, 2020) إلى التعرف على العوامل المساهمة في تطوير ثقافة الأعمال المبتكرة؛ من أجل اقتراح تحسينات مبتكرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأرجنتين، وتكونت العينة من خبراء مختلفين في الشركات، واتبعت الدراسة المنهج المختلط. وأظهرت النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لم يكن لديها ثقافة مواتية تجاه الابتكار بسبب قلة انفتاحهم على المقترحات الجديدة، ووجود عقبات تعوق الابتكار، وصعوبة الاحتفاظ بالموظفين المدربين، وقصور في التغذية الراجعة من المديرين .

أما دراسة بوردون (Burdon et al.,2022) فهدفت إلى تحديد محددات ثقافة الابتكار الناجحة في المنظمات ذات السمعة القوية في مجال الابتكار الجذري في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات الأسترالية (AIIA)، واستخدم الباحثون المنهج الكمي النوعي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الشركات كانت مبتكرة للغاية، واعتبرت ثقافة الابتكار القوية أنها ضرورية للنجاح في صناعة التكنولوجيا.

محور أدوات ومناهج قياس ثقافة الابتكار:

استهدفت دراسة روميولو وسيموز (Romulo & Simõe,2017) تحديد نهج لتقييم ثقافة الابتكار في شركة صينية متعددة الجنسيات في البرازيل. وتم إجراء دراسة استقصائية مع بعض المديرين من مجالات مختلفة لتحليل

العوامل المؤثرة على ثقافة الابتكار المأخوذة من الأدبيات السابقة، مثل: الاستراتيجية، والقيادة، والتعلم التنظيمي، والبنية التحتية، والتوجه الخارجي. وأظهرت النتائج أن القدرة الابتكارية للمنظمة كانت منخفضة بسبب نموذج الابتكار غير المنظم. وأكدت المقابلات أهمية العوامل المذكورة، وأظهرت أن الثقافة التنظيمية هي عامل أساسي في توليد الابتكار، وأن تحسين بعض العوامل في الثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى تحسين الأداء الإبداعي والابتكاري للشركة.

وهدفت دراسة هيرتزبيرق وبلوم (Hertzberg & Blom ,2018) إلى تقييم المناخ الإبداعي في شركة صناعة السيارات CEVT الصينية السويدية من أجل التحسين ودعم ثقافة الابتكار. واتبعت الدراسة منهجًا مختلطًا. وبيّنت النتائج أن الهيكل والعمليات التنظيمية أثر إيجابيًا على المناخ الإبداعي للشركة، بينما أثرت الموارد التنظيمية سلبًا عليه. ومع ذلك أظهرت الشركة إمكانات كبيرة لتعزيز المناخ الإبداعي من خلال الدعم الإداري .

وأجرى أوليفيرا (Oliveira, 2019) دراسة هدفت إلى تحديد القيم التنظيمية التي تُعد حوافز أو عوائق للابتكار من وجهة نظر المهنيين في مجال الموارد البشرية في شركة أحذية في فالي دوس سينوس. واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي ونهجًا كميًا (مقياس راو ووينتروب). وأظهرت النتائج أن مستوى ثقافة الابتكار في المنظمة كان معتدلًا. وكانت الحوافز الرئيسة للابتكار هي: القيم المرتبطة بالقدرة التنافسية، والتركيز على العملاء، والسلامة، وأمن الأعمال.

أما دراسة توبي (Tobey, 2020) فهدفت إلى معرفة عناصر الثقافة المؤثرة على الابتكار في مركز الابتكار بجامعة جنوب نيو هامبشاير، ودور المديرين في خلق ثقافة تركز على الابتكار. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط لجمع البيانات وأداة حاصل الابتكار. وأظهرت النتائج أن المركز يتمتع بثقافة ابتكار قوية تعالج التحديات المستقبلية، وأن القيادة العليا تقود أجندة الابتكار، وتدعم المركز بالموارد الرئيسة.

وقامت دراسة غونزاليز وآخرين (González et al.,2021) بتحليل العناصر الرئيسة التي تخلق وتعزز ثقافة الابتكار في الشركات الكوستاريكية في أمريكا اللاتينية. واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي الكمي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية احتوت على مؤشرات مرتبطة بالعناصر الرئيسة لثقافة الابتكار. ونتج عن هذه الدراسة بناء (٩) مؤشرات حددت العناصر الرئيسة لإنشاء وتحسين ثقافة الابتكار .

واستهدفت دراسة براقاقني (Bragagni,2021) تحليل ثقافة الابتكار في منظمة تراتوس، واستخدام النتائج لتحسين الابتكار لديها، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة أداة الاستبانة مكونة من (٨٥) عبارة من أدوات مختلفة من أهمها أداة حاصل الابتكار، وطبقت الدراسة

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

على العاملين في الشركة، وصنفت نتائج الدراسة المنظمة على أنها مبتكرة.

محور المنظمات غير الربحية في المملكة:

كان غاية تقرير آفاق القطاع غير الربحي الذي تصدره مؤسسة الملك خالد (مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٨)، تلخيص تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، ورصد اتجاهات القطاع في عدد من المؤشرات الإحصائية المتعلقة بمواضيع العطاء، والتطوع، والأثر الاجتماعي، وتعريف القطاع، وحجمه، ومجال عمله، وخصائص وسمات المنظمات غير الربحية، وأدواره التنموية في خلق الوظائف الجيدة، ومساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وكان مجتمع البحث وعينته من منظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وأكد التقرير على أهمية دور القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية، ومساهمته في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ .

وهدفت دراسة دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية (منتدى الرياض الاقتصادي، ٢٠١٩)، إلى تشخيص وضع القطاع غير الربحي، وزيادة مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وكان مجتمع البحث هو القطاع غير الربحي، ومن أهم نتائج الدراسة: تدني الكفاءة الإدارية، ضعف قنوات الاتصال، نقص المعلومات، اختلاف التصنيف والقياس عالميًا، قلة وعي الموظفين والمشرفين، انخفاض الموارد المالية. وأوصت الدراسة بتحسين الصورة الذهنية للقطاع، وإصدار نظام متكامل لجوانب القطاع، وتقارير دورية، ومؤشرات قياس، وقواعد بيانات إحصائية لجميع أنشطة القطاع.

أما دراسة الغامدي (٢٠١٩)، فهدفت إلى التعرف على دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة، في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠، وإلى التعرف على خصائص المنظمات غير الربحية، ومجالات عملها، وكان مجتمع الدراسة هو منظمات القطاع غير الربحي في منطقة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة عددًا من المشكلات، في مقدمتها المشكلات المادية التي تعوق أداء المنظمات غير الربحية، كما أكدت النتائج على أهمية تنويع البرامج، والخدمات المقدمة للمستفيدين.

وهدف تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١)، إلى بيان موقع القطاع غير الربحي في رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتصنيف خدمات الجمعيات الأهلية إلى عشرة مجالات. وشمل البحث الجمعيات الأهلية، وأظهرت أرقام حوكمة الجمعيات في كافة مناطق المملكة. وأوصى التقرير بتمكين الجمعيات من خلال الشراكة المجتمعية، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية، وتطوير الوعي المجتمعي بدور الجمعيات وأهميتها، ونشر ثقافة العمل الخيري لتعزيز دورها .

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

كما هدفت دراسة القطاع غير الربحي تعريف مسميات كياناته، ومنهجية قياس مساهمته وإبراز اهتمام المملكة بالقطاع غير ربحي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢١)، وكان مجتمع الدراسة هو القطاع غير الربحي في المملكة، واتبعت الدراسة المنهج المختلط، وخرجت الدراسة بتعريف مقترح للقطاع غير الربحي، ووضعت معايير لتصنيف الكيانات غير الربحية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي في مدينة جدة، وعددها (٢١) جمعية من الجمعيات المصنفة إداريًّا بأنها متقدمة، وتجاوز تاريخ تأسيسها الأربع سنوات.

عينة البحث: تم اختيار أسلوب العينة العشوائية من الموظفين والمديرين في القطاع غير الربحي. وأُجري البحث على (٢٢) منظمة غير ربحية كُبرى بمدينة جدة، بناءً على معايير محددة هي: أن يكون عدد الموظفين (٢٠) موظفًا على الأقل، وعمرها التنظيمي لا يقل عن (٥) سنوات. وقد تم استخدام معادلة هيربرت أركن لحساب حجم العينة. وبتطبيق المعادلة، اتضح أنه يجب ألا تقل عينة البحث إجمالًا عن (٢٨٤) موظفًا، وقد تألفت عينة البحث من (٣١٤) فردًا في الجمعيات الأهلية من أصل (١١٥١) فردًا.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم إرسال الاستبانة إلكترونيًّا إلى جميع مديري الجمعيات المحددة، وعددهم (٢٢) مديرًا، الذين قاموا بإرسالها إلى الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، ودرجاتهم العلمية، والعمرية من الذكور والإناث من الجنسية السعودية وغير السعودية خلال العام ٢٠٢١م، والبالغ عددهم (١١٥١) موظفًا موزعين على الجمعيات الأهلية. وقد بلغ عدد العائد المسترد من الاستبانات (٣٦١) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (٣١,٣٦٪) من مجموع عينة البحث، استبعد منها (٤٧) استبانة، بنسبة (١٣٪) وتركز أغلبية الجمعيات المستهدفة على العمل في مجال الخدمات الاجتماعية، وعددها (١٤) جمعية. وهناك (٤) جمعيات تعمل في مجال الدعوة والإرشاد والتعليم الديني، و(٣) جمعيات في مجال الصحة، وجمعية واحدة في مجال التنمية والإسكان.

أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة أداة استبانة تسمى "حاصل الابتكار (IQ) Innoquotient "لجمع المعلومات. وتهدف الأداة إلى تقيم مستوى ثقافة الابتكار من خلال ستة محاور (أبعاد) أساسية. ولتحليل النتائج الخاصة بالمنظمة؛ يتم حساب المتوسط النهائي الإجمالي، والذي يطلق عليه "حاصل الابتكار"، واختارت الباحثة الإجابات المغلقة في صياغة الاستبانة، التي تتكون من جزأين: الجزء الأول: يتناول البيانات الأساسية لأفراد العينة. الجزء الثاني:

يتناول محاور الاستبانة التي تم تقسيمها إلى ستة محاور(أبعاد)، استنادًا إلى الأداة الأساسية، وهي :

–بُعد الموارد التنظيمية: يتكون من الأشخاص، والأنظمة، والمشاريع .

–بُعد عمليات الابتكار: يتكون من الفكرة، والتشكيل، والالتقاط.

–بُعد القيم التنظيمية: يتكون من الأعمال الريادية، الإبداع، والتعلم .

-بعد السلوكيات التنظيمية: يتكون من التحفيز والمشاركة أو التفاعل، والتمكين.

–بُعد نجاح الابتكار: يتكون من الخارج، والمشروع، والفرد .

–بُعد المناخ التنظيمي: يتكون من التعاون، السلامة، والبساطة .

ويحتوي كل بُعد منها على ثلاثة عوامل رئيسة، مجموعها (١٨) عاملًا، وكل عامل منها يتضمن ثلاثة عناصر فرعية، يبلغ مجموعها (٥٤) عاملًا. ولتسهيل تفسير النتائج تم اختيار مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم تعيين الأوزان للبدائل على النحو التالي: (بدرجة مرتفعة جدًا=٥، بدرجة مرتفعة =٤، بدرجة متوسطة =٣، بدرجة ضعيفة=٢، لا مطلقًا=١). ولضمان جودة البحث الكمي، قامت الباحثة بقياس الصدق والثبات، والتأكد من أن الاستبانة تخدم أهداف الدراسة باستخدام الوسائل التالية :

أولًا: (مرحلة الصدق الظاهري) صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

ثانياً: حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من توفر مؤشر الصدق الظاهري للاستبانة، ولاستخراج دلالات صدق البناء للأداة (الاتساق الداخلي بين العبارات)، والمكوّنة من (٦) محاور، وكل محور يتكون من (٩) عبارات.

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

المحور الأول: بُعد القيم التنظيمية:

جدول (٢): قيم معاملات الارتباط المصحح لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح
١	.٧٨٨	٤	.٧٧٥	٧	.٦٥٢
٢	.٧٦٦	٥	.٧٦٥	٨	.٧٣٩
٣	.٤٩٧	٦	٧٦٥	٩	.٧٥٦

المحور الثاني: بُعد السلوكيات التنظيمية:

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط المصحح لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح
١	.٨٧٨	٤	.٨٠٤	٧	.٨٣٤
٢	.٩١٦	٥	.٨٣٢	٨	.٧١٥
٣	.٩١٧	٦	.٨٧١	٩	.٨٢٠

المحور الثالث: بُعد المناخ التنظيمي:

جدول (٤): قيم معاملات الارتباط المصحح لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.

البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح
١	.٦٦٠	٤	.٧٥٥	٧	.٨١٦
٢	.٨٩٧	٥	.٣٥٠	٨	.٨٣٣
٣	.٨٣٨	٦	.٨٤٦	٩	.٧٨٩

اتضح من الجداول السابقة أن الارتباط المصحح لعبارات جميع المحاور جاءت بقيم جيدة، كما لا توجد عبارة يقل ارتباطها عن القيمة (٠,٢٠)؛ مما يستدعي حذفها من

المحور الرابع: بُعد الموارد التنظيمية:

جدول (٥): قيم معاملات الارتباط المصحح لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور.

البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح
١	.٨٥٢	٤	.٩١٨	٧	.٨٤١
٢	.٨٩٤	٥	.٩٣٢	٨	.٨٢٤
٣	.٧٧٧	٦	.٨١٥	٩	.٨٢٤

المحور الخامس: بُعد عمليات الابتكار:

جدول (٦): قيم معاملات الارتباط المصحح لعبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح
١	.٨١٦	٤	.٨٩٦	٧	.٧٦٩
٢	.٨٨٩	٥	.٧٤٥	٨	.٧٩٦
٣	.٧٥٥	٦	.٧٤٣	٩	.٧٣٣

المحور السادس: بُعد نجاح الابتكار:

جدول (٧): قيم معاملات الارتباط المصحح لعبارات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور

البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح	البند	الارتباط المصحح
١	.٧٦٥	٤	.٧٨٠	٧	.٨١٠
٢	.٨١٠	٥	.٨٦٩	٨	.٨٧٣
٣	.٧٧٥	٦	.٨٥٠	٩	.٦٠٨

عبارات المحور، والتي يتوقع أن تؤثر على معامل ثبات المحور بشكلٍ عام، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، وبناءً على هذه النتائج، اعتمدت الباحثة

جميع العبارات المنضوية تحت جميع المحاور، وعددها (٥٤) عبارة، لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المختارة.

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية:

جدول (٨): معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة.

معاملات الارتباط	الدرجة الكلية
المحور الأول: بُعد القيم التنظيمية	٠,٩٤٥**
المحور الثاني: بُعد السلوكيات التنظيمية	٠,٩١١**
المحور الثالث: بُعد المناخ التنظيمي	٠,٩٤٢**
المحور الرابع: بُعد الموارد التنظيمية	٠,٩٧٣**
المحور الخامس: بُعد عمليات الابتكار	٠,٩٤٦**
المحور السادس: بُعد نجاح الابتكار	٠,٩١٠**

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١).

اتضح من الجدول رقم (٨) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة جاءت جيدة، مما يدل على مناسبة محاور البحث وصلاحيتها للتطبيق، وذات قيم دالة إحصائيًا.

ثالثًا: ثبات الاستبانة :

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية، كما هو موضح في الجداول التالية:

١.معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا

جدول (٩): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والمقياس ككل

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
المحور الأول: بُعد القيم التنظيمية	٩	٠,٩١٩
المحور الثاني: بُعد السلوكيات التنظيمية	٩	٠,٩٦٢
المحور الثالث: بُعد المناخ التنظيمي	٩	٠,٩٣١
المحور الرابع: بُعد الموارد التنظيمية	٩	٠,٩٦٤
المحور الخامس: بُعد عمليات الابتكار	٩	٠,٩٤٨
المحور السادس: بُعد نجاح الابتكار	٩	٠,٩٤٣**
الدرجة الكلية	٥٤	٠,٩٨٨

اتضح من الجدول رقم (٩) أن معامل الثبات في كل محور من محاور الأداة، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، وأن جميع معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور تراوحت ما بين (٠,٩١٩ – ٠,٩٦٤). وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات العام كرونباخ ألفا للاستبانة ككل بلغ (٠,٩٨٨) وهي قيمة عالية، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة ككل. وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها، وعليه اعتبرت جميع محاور المقياس صالحة لأغراض البحث.

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp 37-70
Riyadh (1448/2026)

٢.معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تستدعي هذه الطريقة تجزئة عبارات الأداة إلى جزأين: العبارات ذات الأعداد الفردية، والعبارات ذات الأعداد الزوجية، وتم حساب سبيرمان للعبارات الزوجية، وجتمان للعبارات الفردية.

جدول (١٠): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المحاور	عدد العبارات	الارتباط بين النصفين	معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل التصحيح جتمان
المحور الأول: بُعد القيم التنظيمية	٩	٠,٩٣٨	٠,٩٦٨	٠,٩٦٦
المحور الثاني: بُعد السلوكيات التنظيمية	٩	٠,٩٧٣	٠,٩٨٦	٠,٩٦٩
المحور الثالث: بُعد المناخ التنظيمي	٩	٠,٩١٨	٠,٩٥٨	٠,٩٣٢
المحور الرابع: بُعد الموارد التنظيمية	٩	٠,٩٤٦	٠,٩٧٣	٠,٩٦٢
المحور الخامس: بُعد عمليات الابتكار	٩	٠,٩٣٤	٠,٩٦٦	٠,٩٤٤
المحور السادس: بُعد نجاح الابتكار	٩	٠,٩٥٥	٠,٩٧٧	٠,٩٦٤
الدرجة الكلية	٥٤	٠,٩٨١	٠,٩٩٠	٠,٩٩٠

اتضح من الجدول رقم (١٠) أن درجة الاتساق الداخلي بين إجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية جاءت عالية، حيث إن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة ألفا بين الجزء الأول؛ العبارات المفردة، وبين الجزء الثاني؛ العبارات الزوجية) قد تراوحت بين (٠,٩١٨-٠,٩٧٣)، وتراوح معامل التصحيح سبيرمان براون بين (٠,٩٥٨-٠,٩٨٦)، كما تراوح أيضًا معامل التصحيح جتمان بين (٠,٩٣٢-٠.٩٦٩)؛ مما يدل على قوة أداة البحث، وصلاحيتها لأغراض التطبيق.

الأساليب الإحصائية للبيانات:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية، والوصفية، والتحليلية المناسبة؛ للتحقق من صحة الفروض الإحصائية، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، على النحو الآتي:

١.التكرارات والنسب المئوية: استخدمت الباحثة هذا الأسلوب؛ لأنه يمكّن من وصف مكانة الإجابة عن المفردة النسبية، ويعطي وصفًا كميًّا دقيقًا، وتم استخدام هذا المحور

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp37-70
Riyadh (1448/2026)

للتعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة البحث .

٢ .معامل الارتباط كرونباخ ألفا، معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعامل الارتباط المصحح؛ لاختبار مدى ثبات وصدق أداة البحث.

٣.معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة.

٤.المتوسط الحسابي؛ للتعرف على ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

٥.الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها في المقياس .

٦.تحليل التباين الأحادي؛ للتعرف على وجود فروق ذات دلالة، ومن ثم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البُعدية المتعددة؛ للكشف عن جوهرية الفروقات البينية في المتوسطات الحسابية لأداة البحث الناتجة عن اختلاف مستويات المتغير.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الرئيس: "ما مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي المتمثلة في (القيم التنظيمية، السلوكيات التنظيمية، المناخ التنظيمي، الموارد التنظيمية، عمليات الابتكار، نجاح الابتكار)، من وجهة نظر المديرين والموظفين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟" تم تحديد ستة أبعاد لثقافة الابتكار: (القيم التنظيمية، والسلوكيات التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والموارد التنظيمية، وعمليات الابتكار، ونجاح الابتكار)، وقد انبثق من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية حول الأبعاد الستة، والتي تمت الإجابة عنها من قبل أفراد عينة البحث، وتم تقدير عبارات كل بُعد على حدة، ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث، وترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد حسب تسلسل تساؤلاتها. ووفقًا لنتائج تحليل بيانات البحث، يمكن ترتيب نتائج درجات أبعاد ثقافة الابتكار الستة كما وردت في التحليل في الجدول رقم (١١) كالآتي:

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp37-70
Riyadh (1448/2026)

جدول (١١): ترتيب مستوى نتائج درجات أبعاد ثقافة الابتكار الستة تنازليًّا.

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	المستوى
القيم التنظيمية	٤,٠٢	.٦٥	١	مرتفع
المناخ التنظيمي	٣,٧٩	.٧٧	٢	مرتفع
السلوكيات التنظيمية	٣,٧٦	.٩٠	٣	مرتفع
نجاح الابتكار	٣,٦٨	.٨٣	٤	مرتفع
الموارد التنظيمية	٣,٦٠	.٨٥	٥	مرتفع
عمليات الابتكار	٣,٥٤	.٨٥	٦	مرتفع
المستوى العام	٣,٧٣	.٨		مرتفع

اتضح من جدول رقم (١١) أن المستوى العام لثقافة الابتكار في المنظمات جاء مرتفع، بمتوسط حسابي عام (٣,٧٣)، وانحراف معياري عام (٠,٨)، باتفاق أغلب أفراد عينة البحث. وتشير هذه الدرجات العالية إلى أفضل الممارسات الإدارية؛ وأن منظمات القطاع غير الربحي المشمولة بالبحث تمتلك البيئة المناسبة، والدوافع اللازمة لدعم الممارسات المبتكرة. كما لوحظ أن جميع نتائج الأبعاد الستة جاءت بمستوى مرتفع بدرجات متفاوتة. ووفقًا لدراسة دومبروفسكي وآخرين (Dombrowski et al., 2007)، فإن المنظمات العالية في جميع أبعاد الثقافة المبتكرة تحقق نجاحًا وتفوقًا في الأداء مقارنةً بغيرها.

واتفقت نتائج المستوى العام لهذه الدراسة مع نتائج دراستيّ(Burdon et al., 2020)؛ (González et al., 2021) حيث كان مستواهما العام مرتفعًا، بينما اختلفت مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة:(Romulo & Simões, 2020 ; 2017; Schuldt & Gomes, 2020; Boer, 2020 ;Viltard & Acebo)حيث كان مستواها العام ضعيف. ويعود ذلك إلى ضعف غرس عوامل ثقافة الابتكار داخل هذه المنظمات.

نتائج قيم الأبعاد الستة لثقافة الابتكار في المنظمات غير الربحية :

تبين من جدول رقم (١١) نتائج قيم الأبعاد الست، وترتيب مستوى درجات أبعاد ثقافة الابتكار تنازليًّا، باتفاق أغلب أفراد عينة البحث؛ وهي كالتالي:

١.جاء "بُعد القيم التنظيمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري"(٦٥.)، ومستوى مرتفع، مما يعكس وجود مشاعر إيجابية قوية لدى الموظفين تجاه المنظمة والابتكار، ورغبتهم واستعدادهم لتحقيق نجاح الابتكار في منظماتهم غير الربحية، وعلى الرغم من العجز في مشاهدة القيم مباشرة، فإن لها تأثيرًا قويًا جدًا في توجيه المنظمة نحو الابتكار .(Hogan & Coote, 2014) كما أظهرت نتائج دراسة كارفالو (Carvalho, 2018)أن السبب وراء قوة بُعد القيم التنظيمية هو وجود سياسات تشجع الابتكار. وترى الباحثة أنه من المهم لإدارة المنظمات اغتنام هذه المشاعر والقيم لتطوير ثقافة الابتكار من خلال تفويض المزيد من المسؤوليات للموظفين، وتوفير الوقت

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp37-70
Riyadh (1448/2026)

والدعم اللازم لهم لاكتشاف الفرص الجديدة، والاستثمار فيها .

٢.جاء "بُعد المناخ التنظيمي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (.٧٧)، بمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الجمعيات المشاركة في البحث مرتفع مما يشجع الموظفين على الابتكار بفضل الطريقة التي يتعامل بها المديرون مع الموظفين، ومع بعضهم ومع قضايا المنظمة. وتدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة مومفورد وغوستافسون (Mumford & Gustafson, 1988) التي أشارت إلى أن نجاح الابتكار والمناخ التنظيمي يرتبطان ببعضهما ارتباطًا كبيرًا، وقد أظهرت أبحاثهم أيضًا أن استعداد الأفراد للابتكار، يتأثر بالمناخ التنظيمي الذي تتمتع به المنظمة، مما يشير إلى أهمية تهيئة مناخ تنظيمي ملائم يعزز الابتكار. كما أكدت ذلك دراسة هيرتز بيرج وبلوم (Hertzberg & Blom, 2018) أن المناخ الإبداعي شرط أساسي لدعم ثقافة الابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، التي ذكرت أن المناخ المبتكر يزرع المشاركة والحماس، ويتحدى الموظفين لتحمل المخاطر في بيئة آمنة، ويشجع على التعلم والتفكير المستقل (Barajas, 2017).

٣. جاء "بُعد السلوكيات التنظيمية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي"٣,٧٦"، وانحراف معياري (.٩٠)، ومستوى مرتفع؛ مما يدل على أن السلوكيات التنظيمية عامل حاسم لنجاح المنظمة، نتيجة دور المديرين في تشجيع وإلهام الموظفين، ودعمهم، وتدريبهم، وتقديم الملاحظات على جهودهم الابتكارية. وتدعم نتيجة هذا البحث نتائج بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية سلوك المديرين في أي منظمة؛ وأنه ينبغي لهم أن يكونوا قدوة للموظفين للارتقاء بأعمالهم السلوكية التنظيمية في المنظمة (Enger et al.,2015). كما تدعمها كذلك نتيجة دراسة فرعون (Pharaon, 2010) التي أشارت إلى أن خلق ثقافة الابتكار يتطلب مناخًا داعمًا يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم، ويقبل أخطاءهم من خلال تشجيعهم على المخاطرة بتجربة أفكار جديدة .

٤ .جاء "بُعد نجاح الابتكار" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (.٨٣)، ومستوى مرتفع باتفاق أغلب أفراد عينة البحث، ويُعد هذا نتيجة منطقية تتوافق مع نتائج الأبعاد الأخرى لثقافة الابتكار في المنظمات المشاركة في البحث. وينعكس نجاح الابتكار على ثلاث جهات، هي: البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمنظمة، وأفراد المنظمة. ولتحقيق نجاح الابتكار في المنظمات غير الربحية؛ يجب أن تتكامل أبعاد ثقافة الابتكار، وعندما يبذل مديرو المنظمة جهدًا كبيرًا لدعم الموظفين، وتوفير متطلبات الابتكار؛ تكون النتيجة المتوقعة هي نجاح الابتكار. هذا النجاح الداخلي يشير إلى أن

المنظمات التي تمتلك ثقافة ابتكار عالية، تحقق أرباحًا أعلى بكثير من الجمعيات ذات الابتكار المنخفض. ويتماشى هذا مع دراسة مايكل وآخرون: التي أثبتت أن لثقافة الابتكار تأثيرًا إيجابيًّا كبيرًا على أرباح ومبيعات المنتجات الجديدة(Michaelis et al.,2018).

٥ .جاء "بُعد الموارد التنظيمية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وانحراف معياري (.٨٥)، وبمستوى مرتفع. مما يشير إلى قوة الموارد المالية، والأنظمة، والمشاريع، والمواهب، والكفاءات البشرية، التي تمتلكها المنظمات غير

الربحية، والتي تساعدها في عمليات الابتكار وتحقيق أهدافها. ويتماشى هذا مع ما ذكرته دراسة أوكاتان وآلانكوس، حيث تعتبر من أقوى صفات الشركات المبتكرة هو قدرتها على تحفيز موظفيها، وضمان توفر الرغبة لديهم في خلق أشياء جديدة، وإيجاد حلول للتحديات والمشاكل، والاستمرار في تلبية متطلبات الفئات المستهدفة للمنظمة (Okatan & Alankus, 2017.)وعندما توفر المنظمة الموارد الكافية لأعضائها، وتعزز ثقافة تنظيمية مناسبة، ستكون مستويات الدوافع للابتكار لديها عالية. ووفقًا لسينار وآخرين (Cinar et al.,٢٠١٩) ، يُعد نقص المهارات، والمعرفة، والخبرة من تحديات عملية الابتكار داخل المنظمات.

٦ .جاء "بُعد عمليات الابتكار" في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٥٤)، وانحراف معياري (.٨٥)، ومستوى مرتفع. مما يدل على أن هذا البُعد لم يصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق خدمات، ومنتجات، وعمليات مبتكرة في المنظمات غير الربحية، مما يستدعي الاهتمام أكثر بعمليات ووسائل الابتكار وتنميتها وتحسينها؛ لما لها من أثر كبير على ارتفاع نتائج الابتكار. وتعزو الباحثة سبب ضعف الابتكار إلى قلة تدريب الموظفين على عمليات الابتكار، مما يستدعي ضرورة تدريبهم وتأهيلهم للتعامل الصحيح مع ممارسات عمليات الابتكار المطلوبة. ويتطلب تطوير ثقافة الابتكار عمليات متعددة، كتنفيذ الهياكل المناسبة المنفتحة، واستخدام أدوات إدارة الابتكار الجديدة، والتواصل وتدريب الموظفين (Dorin et al.,2018) ويشير حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة إلى حاجة الموظفين والمديرين إلى المزيد من الفرص التدريبية والتأهيلية، لتطوير قدراتهم في مجال الابتكار. وعلى الرغم من إدراك المشاركين لوجود ثقافة الابتكار في المنظمة، فإن بعض المنظمات غير الربحية لا تزال بحاجة إلى إطلاق مبادرات للابتكار بشكل أكبر، والسماح بمشاركة عملائها مع موظفيها في عملية الابتكار، وتخصيص المزيد من الموارد والتدريب في مجال الابتكار والتطوير، والنظر إلى العبارات المنخفضة كفرص للمنظمة للتحسين والتركيز عليها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة

البحث حول ثقافة الابتكار، تبعًا لمتغيرات: (حجم المنظمة، عمرها، عدد سنوات خدمة الموظفين بها، التصنيف الرئيسي لعمل الجمعية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة تجاه ثقافة الابتكار، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات: (حجم المنظمة، عمر المنظمة، عدد سنوات خدمة الموظفين بها، مجال عمل المنظمة) .

وجاءت نتائج الفروق على النحو الآتي:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في تقديرات عينة البحث في جميع الأبعاد: (السلوكيات التنظيمية، المناخ التنظيمي، الموارد التنظيمية، عمليات الابتكار، نجاح الابتكار) لمقياس ثقافة الابتكار ككل، تبعًا لمتغير حجم المنظمة، إذ بلغت قيمة (ف) بشكل عام (٢,١٦٢)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,١١٧)

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في تقديرات عينة البحث في الأبعاد التالية كالتالي:

– بُعد (القيم التنظيمية)، تبعًا لمتغير حجم المنظمة، إذ بلغت قيمة ف (٥,٦٢٦)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٤)؛ مما يدل على أن أعلى نقاط القوة عند معظم أفراد العينة تكمن في بُعد القيم التنظيمية.

–بين عينة البحث (من٢٠ إلى٤٩) موظفًا، وعينة البحث (من ٥٠ إلى٨٩) موظفًا، وجاءت الفروق لصالح عينة البحث (من٢٠ إلى٤٩) موظفًا.

– في تقديرات عينة البحث في جميع الأبعاد ومقياس الابتكار ككل، تبعًا لمتغير عمر المنظمة، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (٠,٤٥٠)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٧١٨).

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في تقديرات عينة البحث في جميع الأبعاد الستة لمقياس ثقافة الابتكار ككل، تبعًا للمتغيرات التالية :

–حجم المنظمة، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (٢,١٦٢)، بدلالة إحصائية بلغت) (٠,١١٧).

–عمر المنظمة، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (٠,٤٥٠)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٧١٨).

–عدد سنوات خدمة الموظفين، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (٠,٩٤٤)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٣٩٠).

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp37-70
Riyadh (1448/2026)

-تبعًا لمتغير مجال عمل المنظمة، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (٠,٤١٩)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٧٣٩).

مناقشة فرضية البحث

بُني البحث على فرضية مفادها "ضعف مستوى ثقافة الابتكار بالاعتماد على جميع العوامل التمكينية لثقافة الابتكار لدى الموظفين في القطاع غير الربحي." وعلى الرغم من هذه الفرضية، إلا أن النتيجة العامة لمستوى ثقافة الابتكار في الدراسة جاءت معاكسة للفرضية، حيث جاءت مرتفعة. وكانت النتيجة الإيجابية لهذه الفرضية مفاجأة سارة، رغم وجود بعض النقاط المنخفضة في بُعد عمليات الابتكار الذي حل في المرتبة الأخيرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ثقافة الابتكار، رغم أنها أصبحت مكونًا أساسيًا من ثقافة المنظمات المدروسة، إلا أنها لم تصل بعد إلى حد التجذر في هذه المنظمات؛ مما يشير إلى الحاجة الماسة لتدريب الموظفين أكثر على أساليب الابتكار وأدواته، وكيفية استخدامها وتطبيقها فعليًا، بالإضافة إلى توفير الموارد الأخرى اللازمة للابتكار. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما ذكرته دراسة كوستولاس وكوندافيتي، التي أشارت إلى أن الابتكار الناجح يعتمد بشدة على بُعد عمليات الابتكار (Kostoulas & Kondaveeti, 2018). كذلك اعتبرت دراسة بارجاس أن عمليات الابتكار هي النموذج النظري، والعامل الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة غير الربحية لتكون منظمة مبتكرة ناجحة (Barajas, 2017). ختامًا يجب على المنظمات غير الربحية التي ترغب في التفوق والامتياز أن تجتهد لبناء ثقافات تدعم الابتكار، والمساهمة في نشر الابتكار داخلها.

التوصيات :

١.أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمات أهدافًا استراتيجية تهدف إلى الابتكار، وتشجع الحلول المبتكرة، وتطوير القوانين، والأنظمة، وإجراءات العمل بما يتواكب مع متطلبات تحقيق الابتكار المؤسسي في المنظمات.

٢ .أن يتولى مديرو المنظمات مسؤولية قيادة الابتكار، ودعم الموظفين، وتذليل العقبات التنظيمية التي تواجههم.

٣ .تأسيس وحدة، أو فريق، أو إدارة للابتكار تتناسب مع حجم المنظمة، وتوفير المتطلبات الضرورية لنجاح عملية نشر ثقافة الابتكار .

٤.تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، والابتكار، دون خوف من التعرض للعقاب من المديرين بسبب الأخطاء غير المقصودة، وبصرف النظر عن نتيجة نجاح الفكرة، أو فشلها.

٥ .تدريب المديرين، وتزويدهم بالأدوات اللازمة لخلق ثقافة مبتكرة، وتطوير مهاراتهم الإدارية في إدارة الابتكار، ورفع كفاءة الموظفين الابتكارية .

٦.توفير أماكن مخصصة ملهمة ومزودة بأحدث الأجهزة للابتكار داخل المنظمات لتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي، وتخصيص وقت معين لهم لاستخدام هذه البيئات المبدعة لمتابعة الفرص الابتكارية والتجريب .

٧ .تدريب الموظفين على كيفية تحويل الأفكار المبتكرة الجديدة إلى نماذج أولية لاختبارها وتجربتها وتحسينها قبل تنفيذها، وإطلاقها بالشكل النهائي للمستفيدين.

٨ .وضع المركز الوطني لتطوير القطاع غير الربحي خطة استراتيجية وطنية للابتكار في القطاع غير الربحي.

٩ .تطوير منصة إلكترونية للابتكار لتقديم الاقتراحات والأفكار الابتكارية، واستقطاب خبراء وقادة الابتكار للعمل كمستشارين في الابتكار.

١٠.إصدار المركز الوطني أدلة تطبيقية عملية للابتكار، وجعلها متاحة على المنصة الإلكترونية، لنشر ثقافة الابتكار في منظمات القطاع غير الربحي.

المراجع

المراجع العربية

١. أسبار، مركز. (٢٠٢٣). *منتدى الابتكار الاجتماعي*. https://sendian.org/website/ .

٢. إمارة منطقة مكة المكرمة. (٢٠٢٣). المحافظات . https://www.makkah.gov.sa/provinces#province

٣. برنامج التحول الوطني. (٢٠١٦). *الخطة التنفيذية* لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢١-٢٠٢٥ . https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/saudivision

٤. تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين).(٢٠٢١). المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي/https://hrsd.gov.sa/ar .تقرير-إحصائي/تقرير-حوكمة-المنظمات-غير-الربحية-الجمعيات-الأهلية

٥. الجرف، روضة بنت سعدو سعادة. (٢٠٢٣). مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية بمنيسوتا].

٦. عبد اللطيف، نورة، وجوه، علي. (٢٠٢١). الإبداع الإداري مدخلًا لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١٤(١)، ٤٥–٥٨. https://doi.org/10.21608/jpud.2021.195379

٧. الغامدي، فواز. (٢٠١٩). *دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠* دراسة ميدانية. جامعة الملك سعود.

٨. الاقتصادي، منتدى الرياض. (٢٠١٩). *دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية*. منتدى الرياض الاقتصادي . https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2020/01/القطاع-غير-الربحي.pdf.

٩. المحسن، إبراهيم. (٢٠٢٠). *تاريخ العمل الخيري في المملكة العربية السعودية*. جامعة حائل.

١٠. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢١). *المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي من التأسيس إلى التمكين*.

١١. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٣). *برنامج تسريع ابتكار الجمعيات*. *المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي* .

١٢. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (٢٠٢٠). *دليل أوسلو* ٢٠١٨ (الإصدار الرابع).

١٣. مؤسسة الملك خالد الخيرية. (٢٠١٨). *آفاق القطاع غير الربحي* ٢٠١٨. مؤسسة الملك خالد الخيرية.

١٤. مؤسسة الملك خالد الخيرية. (٢٠٢١). *آفاق القطاع غير الربحي*. مؤسسة الملك خالد الخيرية.

١٥. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠١٥). *نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية*. في Saudi Laws مج. ٦، عدد ٣.

١٦. الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠١٨). *نشرة مسح الابتكار المؤسسي*.

١٧. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية . (2020a). *تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية(مكين)* لعام ٢٠٢٠ .

١٨. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية . (2020b). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية مكين لعام ٢٠٢٠.

١٩. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢١). *القطاع غير الربحي تعريفه مسمياته كياناته ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي* .

٢٠. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٣). *دليل الجهات غير الربحية* . https://es.ncnp.gov.sa/nonprofits?search=&b=b&t=&region=&q=&s=

٢١. وكالة الأنباء السعودية واس. (٢٠١٨). *ملتقى أفضل الممارسات*. https://sp.spa.gov.sa/viewfullstory.php?lang=ar&newsid=1811909

المراجع الأجنبية

21.Barajas, L. A. L. R. (2017). “Los Millennials y la Cultura de Innovación en las Empresas de TI.”

22.Boer, C., Ascue, N., & Zarei, M. (2020a). Enterprise Social Networks and Innovation Productivity : The Role of Innovation Enterprise Social Networks and Innovation Productivity : The Role of Innovation Culture. August.

23.Boer, C., Ascue, N., & Zarei, M. (2020b). Enterprise social networks and innovation productivity: The role of innovation culture. 26th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2020, 0–10.

24.Bragagni, M. (2021). Culture of Innovation Survey of Tratos , a cable manufacturing company. April. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13675.87847

25.Burdon, S., Kang, K., & Mooney, G. (2020). Decoding Success Factors of Innovation Culture. Disruptive Technology, January, 477–490. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9273-0.ch023

26.Carvalho, L. F. De. (2018). Cultura para a Inovação nas Universidades Federais Brasileiras São Paulo. February. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20666.70081

27.Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. Public Management Review, 21(2), 264–290. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477

28.CIO. (2018). Measuring the culture and progress of Innovation. CIO – Corporate innovation online. https://corporateinnovationonline.com/blog/

29.Çubukçu, A., Sarıgül, M. M., & Sarigül, M. M. (2021). İnovasyon Kültürü ve İnovasyon Kültürünün Boyutlarının Belirlenmesi Üzerine Keşifsel Bir Araştırma. Necmettin Erbakan Universitesi Siyasal Bilgiler Fakultesi Dergisi, 3(1), 1–16. https://doi.org/10.51124/jneusbf.2021.8

30.Dai, H., Lau, Y., & Lee, K. H. (2019). Social Innovation, Value Penetration, and the Power of the Nonprofit Sector: Workers’ Co-Operative Societies in Hong Kong. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48(6), 1210–1228. https://doi.org/10.1177/0899764019863107

31.Danks, S., Rao, J., & Allen, J. M. (2017). Measuring Culture of Innovation : (Part One). Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)., 9(4), 427–454. https://doi.org/10.1002/piq.21236

32.Divyapriya, P., & N.Shani. (2011). Developing Creative And Innovative Culture In Organization. International Journal Of Management (Ijm), 2(1), 52–57. http://www.iaeme.com/ijm.html

33.Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. Knowledge and Process Management, 14(3), 190–202. https://doi.org/10.1002/kpm.279

34.Dorin, M., Cluj-napoca, U. T., Maier, A., & Cluj-napoca, U. T. (2018). The role of human resource management in developing a culture of innovation in an organization The role of human resource management in developing a culture of innovation in an organization. April.

35.Dover, G., & Lawrence, T. B. (2012). The Role of Power in Nonprofit Innovation. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(6), 991–1013. https://doi.org/10.1177/0899764011423304

36.Drucker, P. F. (1990). Managing the non-profit organization: practices and principles (First edit). New York, N.Y. : HarperCollins.

37.Enger, Ø., Martinsen, L., & Tømmervik, E. (2015). How Ambidextrous Is Your Company ' s Culture ? June, 219.

38.Eskiler, E., Ekici, S., & Sarı, I. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Innovative Work Behavior for Sports Services in Tourism Enterprises. Physical Culture and Sport. Studies and Research, 69(1). https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0007

39.Garza, R., & Lopez, A. (2020). Measuring Innovation Culture: A Synthesis of the Innovation Culture Construct and Identification of its Research Clusters. Multidisciplinary Business Review, 13(1), 42–55. https://doi.org/10.35692/07183992.13.1.5

40.Gimenez, A. B., & Veiga, H. M. da S. (2020). Cultura de inovação: revisão de literatura das publicações qualis a1 a b2 de 2009 a 2019. Reuna, 25(3), 58–75.

41.González, R. H., Rosales, A. Q., & Jiménez, A. T. (2021). Aspectos y elementos de la cultura de innovación en las empresas costarricenses Aspects and elements of the culture of innovation in Costa Rican companies. Brazilian Journals of Business, 3(4), 2141–2158. https://doi.org/10.34140/bjbv3n3-038

42.Hazem, S., & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. 344(January 2019), 465–472. https://doi.org/10.2991/icecsd-19.2019.58

43.Hertzberg, E., & Blom, L. (2018). Creative Climate a Prerequisite for Supporting an Innovation Culture. University of Gothenburg.

44.Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research, 67(8), 1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2

53.Michaelis, T., & Aladin, R. (2016). A Latent Profile Analysis of Innovation Culture:How Innovation Culture Drives Innovation Performance. Academy of Management Proceedings, 2016(1). https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.12642abstract

54.Michaelis, T. L., Aladin, R., & Pollack, J. M. (2018). Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. Journal of Business Venturing Insights, 9(February), 116–127. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.04.001

55.Minatta, A., & Basani, M. (2021). Innovación en el sector de agua, saneamiento y residuos sólidos en América Latina y el Caribe.

56.Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Lo, M. C. (2020). Sustainable Knowledge Management and Firm Innovativeness : The Contingent Role of Innovative Culture. 12(17). https://doi.org/10.3390/su12176910

57.Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, And Innovation. Psychological Bulletin, 103(1), 27–43. Https://Doi.Org/10.1037/0033-2909.103.1.27

58.Nandhlal, K. (2017). Reinventing An Organization Through Its Culture To Drive Business Sustainability By Kavisha Nandhlal Student Number : 200000296 A

45.Jonnathan Molina y José J.Ramírez. (2021). Fortalecimiento de la cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales. Externado de Colombia.

46.Kaya, O. (2022). Innovation culture in textile enterprises. August 2021.

47.Kelvin, Lord. (2017). Quotations. https://zapatopi.net/kelvin/quotes/

48.Khan, M., Raya, R. P., & Viswanathan, R. (2022). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. International Journal of Productivity and 49.Performance Management, 71(8), 3179–3204. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0466

50.Kostoulas, A., & Kondaveeti, srinivasa kiran. (2018). Successful Organizational Innovation and Key (September). Blekinge Institute of Technology.

51.Kratzer, J., Meissner, D., & Roud, V. V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. Technological Forecasting and Social Change, 119, 128–138. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.022

52.Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations volume, 29, 881–897.

64.Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture ? MIT Sloan Management Review, 54(3). https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/

65.Reese, D. (2020). To Create A Culture Of Innovation, Commit To These Four Things. https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2020/02/12/to-create-a-culture-of-innovation-commit-to-these-four-things/?sh=7f03b42f315c

66.Romulo, de S. F., & Simões, E. (2017). An Evaluation Approach of the Innovation Culture in a Chinese Multinational Company Located in Brazil. Journal of Advanced Management Science, 5(2), 89–93. https://doi.org/10.18178/joams.5.2.89-93

67.Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. Gestao e Producao, 27(3), 1–26. https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20

68.Stephen P. Robbins, & Judge, T. A. (2013). organizational behavior (15th ed.).

Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. Journal of Marketing, 73(1), 3–23. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.003

69.Tobey, D. C. (2020). An Investigation of the Innovation Culture Driving Dissertation Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirement For The Degree Of Master Of Business Administration Graduate. University Of Kwazulu-Natal.

59.Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, 49(1), 55–72. https://doi.org/10.1108/00251741111094437

60.Okatan, K., & Alankus, O. B. (2017). Effect of Organizational Culture on Internal Innovation Capacity. Journal of Organisational Studies and Innovation, 4(3), 18–50.

61.Oliveira, R. T. de, Verreynne, M.-L. L., Figueira, S., Indulska, M., Steen, J., Torres de Oliveira, R., Verreynne, M.-L. L., Figueira, S., Indulska, M., Steen, J., & Steen, M. I. & J. (2022). How do institutional innovation systems affect open innovation? Journal of Small Business Management, 60(6), 1404–1448. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1775466

62.Pharaon, A. (2010). Building an innovation culture : a case of pharmaceutical industry in Jordan. https://hdl.handle.net/2134/7100

63.Punina, C., & Patricio, Á. (2016). Medición De La Cultura Organizacional. http://revistas.unlp.edu.ar/CADM

Transformation at a Higher Education Institution. Vanderbilt University.

70.Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. Technological Forecasting and Social Change, 88, 360–369. https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2013.10.004

71.Viltard, L. A., & Acebo, M. N. (2020). Developing An Innovative Culture In Argentinean Sme Leandro. 11(3), 853–879. https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i3.1064

72.Zaltman, G., Holbek, J., & Bertholf, R. J. (1973). Innovations and organizations gerald zaltman, robert duncan [And] jonny holbek. John Wiley & Sons.