



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

تحليل نماذج العمل للشركات الإبداعية في السعودية بعد رؤية 2030

Business Models Analysis for Creative Companies in Saudi Arabia

After Vision 2030

إعداد: سعد صلاح مؤمن

إشراف: قسم إدارة الأعمال

2025

شكر وتقدير

الفهرس

2	شكر وتقدير
4	ملخص الدراسة
5	Abstract
7	المقدمة
10	الدراسات السابقة
14	أهمية الدراسة
16	تساؤلات الدراسة
17	مفاهيم الدراسة
19	الإطار المعرفي للدراسة
21	الإطار النظري والمنهجي للدراسة
21	أولاً: الإطار النظري
35	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة
41	الفصل العملي
62	المراجع:
62	أولاً: المراجع العربي
65	ثانياً: المراجع الاجنبيه

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل نماذج العمل للشركات الإبداعية في المملكة العربية السعودية بعد إطلاق رؤية 2030، التي جعلت من الاقتصاد الإبداعي ركيزة أساسية في استراتيجيتها الوطنية للتنويع الاقتصادي وتعزيز الهوية الثقافية (برنامج رؤية 2030، 2024). فقد شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً في بيئة الأعمال الإبداعية، تمثل في إنشاء وزارة الثقافة وهيئاتها المتخصصة، وإطلاق صندوق التنمية الثقافي، وتطوير البنية التحتية الداعمة للإبداع والابتكار (وزارة الثقافة السعودية، 2020).

يشير مفهوم الاقتصاد الإبداعي إلى ذلك النشاط الاقتصادي الذي يقوم على استثمار المعرفة والمواهب الإبداعية والفكرية لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة اقتصادية وثقافية عالية. وقد أولت رؤية 2030 هذا القطاع اهتماماً استثنائياً باعتباره محركاً رئيساً للتنويع الاقتصادي وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة (القحطاني، 2025). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الاقتصاد الإبداعي لم يعد ترفاً فكرياً بل تحول إلى ضرورة حتمية لبناء اقتصاد معرفي قادر على المنافسة العالمية (الأنصاري، 2018).

لكن هذا التحول الهيكلي يطرح إشكالية رئيسية تتعلق بمدى قدرة الشركات الإبداعية على تطوير نماذج عمل مستدامة تجمع بين الابتكار في خلق القيمة الثقافية والكفاءة في تحقيق العوائد الاقتصادية. وتهدف الدراسة إلى تشخيص واقع نماذج العمل في عينة من الشركات الإبداعية السعودية العاملة في قطاعات الأفلام والأزياء والألعاب الإلكترونية، وتحليلها في ضوء الأطر النظرية لنماذج الأعمال، وخاصة التمييز بين نموذج الكفاءة ونموذج الابتكار (سرجيوس، 2023، Zott & Amit، 2011). (Latifi, Nikou, & Bouwman, 2021) كما تسعى إلى الكشف عن دور العوامل المؤسسية والتمويلية في تشكيل هذه النماذج، وتقديم إطار عملي يمكن للشركات الإبداعية الناشئة الاسترشاد به لتحقيق الاستدامة والنمو.

وتعتمد الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الوصفي للتقارير والوثائق ودراسة الحالة المتعمقة لعينة من الشركات، مع استخدام المقابلات شبه المقتنة والاستبيانات لجمع البيانات الأولية. ويتوقع أن تسهم النتائج في سد فجوة

معرفة في الأدبيات العربية حول نماذج الأعمال الإبداعية، وتقديم توصيات لعملية لصناع القرار ورجال الأعمال في القطاع الثقافي السعودي.

Abstract

This study wants to look at how creative companies in Saudi Arabia make money after the Vision 2030 plan was launched. The Vision 2030 plan made the creative economy very important for the countrys economy and culture. Saudi Arabia has changed a lot in the few years. The Ministry of Culture was. So were special groups to help with culture. There is also a fund to help develop culture and new places to help people be creative and innovative.

The creative economy is about using peoples knowledge and ideas to make things that're worth a lot of money and are important to the culture. The Vision 2030 plan thinks this sector is very important for making the economy stronger and for reaching goals that will help the country in the run. Many people who study this topic think that the creative economy is no longer a nice thing to have but it is necessary for building an economy that is based on knowledge and can compete with other countries.

This big change in the economy raises a big question. Can creative companies make business plans that're good for the environment and also make money? This study wants to look at how some creative companies in Saudi Arabia're doing. These companies are in the movie, fashion and video game industries.

The study will look at how these companies make money and if they are using ideas to create cultural value. It will also look at if the companies are good at making money.

The study will use a mix of ways to get information. It will look at reports and documents. Also do in-depth studies of some companies. The people in charge of the study will talk to people who work at these companies and ask them questions. The study hopes to fill a gap in what we know about business plans in Arabic. It also hopes to give advice to people who make decisions and to entrepreneurs in the sector in Saudi Arabia. The study is about companies and how they can be successful. Creative companies are very important for the Vision 2030 plan and for the economy of Saudi Arabia.

The Vision 2030 plan is a part of this study. The plan wants to help Saudi Arabias economy and culture. Creative companies are a part of this plan. The study will look at how these companiesre doing and how they can be better. It will look at the business plans of these companies. See if they are using new ideas to create cultural value. The study will also look at if the companies are good at making money. The results of the study will help us understand more about companies, in Saudi Arabia.

المقدمة

في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت رؤية 2030 كخارطة طريق استراتيجية تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وبناء اقتصاد معرفي مزدهر لا يعتمد على النفط كمورد وحيد (برنامج رؤية 2030، 2024). وفي قلب هذه الرؤية، تحتل تنمية القطاعات الثقافية والإبداعية مكانة محورية، حيث لم تعد الصناعات الإبداعية مجرد أدوات للترفيه أو التعبير الثقافي، بل تحولت إلى ركائز أساسية في بناء الإنسان والاقتصاد معاً (وزارة الثقافة السعودية، 2020). وقد أكد التقرير السنوي لرؤية 2030 (برنامج رؤية 2030، 2025) أن مساهمة القطاع الثقافي والإبداعي في الناتج المحلي الإجمالي شهدت نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، مما يعكس نجاح السياسات والمبادرات الموجهة لدعم هذا القطاع الحيوي.

يُعرف الاقتصاد الإبداعي بأنه ذلك النشاط الاقتصادي القائم على استثمار المعرفة والمواهب الإبداعية والفكرية لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة اقتصادية عالية، وهو ما تجسد في الاستراتيجية الوطنية للثقافة التي أطلقتها وزارة الثقافة بهدف تعزيز مكانة المملكة كمنصة عالمية للإبداع (القحطاني، 2025). وتشير الدراسات المرجعية إلى أن الاقتصاد الإبداعي يمثل رافداً مهماً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يساهم في خلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على الهوية الوطنية (القحطاني، 2025). كما أشارت دراسة الجامعي (2014) إلى أن الصناعات الإبداعية تشكل دعامة أساسية للاقتصاد القائم على المعرفة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، مؤكدة أن المملكة تمتلك مقومات كبيرة لتصبح مركزاً إقليمياً للصناعات الإبداعية بفضل الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية والموارد البشرية.

وتُمثل الشركات الإبداعية بمختلف تصنيفاتها، بدءاً من الإنتاج السينمائي والفني، مروراً بالأزياء والتصميم، وصولاً إلى صناعة الألعاب الإلكترونية والمحتوى الرقمي، عصب هذا التحول. وقد عملت رؤية 2030 على تهيئة بيئة حاضنة لهذه الشركات من خلال إنشاء هيئات متخصصة مثل هيئة المسرح والفنون الأدائية وهيئة الأفلام وهيئة الأزياء، إضافة إلى صندوق التنمية الثقافي الذي يهدف إلى دعم وتمويل المشاريع الثقافية والإبداعية (وزارة الثقافة السعودية، 2020). ولم يعد الهدف مقتصرًا على خلق

فرص عمل للشباب السعودي فحسب، بل تعداه إلى بناء قطاع إنتاجي متكامل يساهم في الناتج المحلي الإجمالي ويعزز من تنافسية المملكة على المستوى الدولي (الأنصاري، 2018).

وتكتسب دراسة نماذج العمل للشركات الإبداعية أهمية خاصة في ضوء ما أشارت إليه تقارير الجهات المختصة. فقد أوضح تقرير شركة الجدوى للاستثمار (2021) أن القطاع الثقافي في المملكة يشهد نقلة نوعية تتطلب تطوير نماذج عمل مبتكرة تتناسب مع طبيعة الاقتصاد الإبداعي. كما أظهر تقرير غرفة الرياض (د.ت.) أن قطاع دعم الأعمال في المملكة يواجه تحديات هيكلية تتطلب حلولاً مبتكرة، خاصة في ما يتعلق بتطوير نماذج العمل للشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على أهمية بناء قدرات هذه الشركات وتمكينها من الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية. وأشار تقرير صندوق التنمية الصناعية (2022) إلى أن برامج وأهداف رؤية 2030 أسهمت في تهيئة بيئة استثمارية جاذبة للقطاعات الإبداعية، مما يستدعي تطوير نماذج عمل قادرة على استغلال هذه الفرص وتحقيق الاستفادة المالية.

وتتعدد الدراسات التي تناولت جوانب متفرقة من هذا الموضوع. فقد اهتمت دراسة أبوشريفة (2024) بتحليل رؤية الخبراء وملاك المشروعات الإعلامية لتأثير تطبيق نماذج الأعمال الجديدة في تطوير صناعة الإنتاج المرئي الرقمي للشركات الإعلامية السعودية الناشئة. وقد أظهرت الدراسة أن الشركات الإعلامية الناشئة تواجه تحديات كبيرة في تبني نماذج أعمال جديدة، وأن نجاحها يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية، بالإضافة إلى دعم المؤسسات الحكومية والخاصة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات دعم متكاملة للشركات الإعلامية الناشئة، تشمل الجوانب التمويلية والتقنية والاستشارية.

وفي سياق متصل، تناولت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين، مما يعكس أهمية تبني أساليب إبداعية في إدارة الشركات، بما فيها الشركات الإبداعية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة الإبداع المؤسسي وتعزيزها كأحد ركائز تحسين الأداء والاستدامة، مع التركيز على تطوير مهارات القيادة الإبداعية وتحفيز الابتكار في بيئة العمل.

كما تناولت دراسة عسيري وتومي (2025) أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة، من خلال دراسة حالة مستشفى طرفي في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن الإبداع في ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة، وهو ما يمكن تعميمه على الشركات الإبداعية التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية المبدعة. وأشارت الدراسة إلى أن تطوير ممارسات الموارد البشرية الإبداعية يتطلب إعادة هيكلة عمليات التوظيف والتدريب والتقييم، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد.

ومن الدراسات التي تناولت الجانب الهيكلي للاقتصاد الإبداعي، دراسة بلغنو ومواسيم (2024) حول البنية التحتية الرقمية ودورها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر. وقد أشارت الدراسة إلى أن البنية التحتية الرقمية المتطورة تعد عاملاً جاذباً للاستثمارات في القطاعات الإبداعية، وأن الدول التي تستثمر في هذا المجال تتمتع بميزة تنافسية في جذب المشروعات الإبداعية العالمية. وهي نتيجة يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي الذي يشهد استثمارات ضخمة في البنية التحتية الرقمية، خاصة مع إطلاق مشروعات كبرى مثل نيوم والقدية والمدن الإبداعية.

وفي دراسة تطبيقية على المؤسسة الاقتصادية، تناول حسناوي وبن عمر (2013) أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة سوناطراك الجزائرية. وقد أظهرت الدراسة أن تبني ممارسات إبداعية في العمل يسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وهو ما يؤكد أهمية الإبداع كعامل حاسم في نجاح المؤسسات، بما فيها الشركات الإبداعية. وأكدت الدراسة على ضرورة توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وتبني ثقافة التجريب والتعلم من الفشل.

كما قدمت دراسة عابد والخراز (2021) نموذجاً مقترحاً لحاضنة أعمال في صناعة الملابس لتدعيم الابتكار بمجال المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت الدراسة أن حاضنات الأعمال يمكن أن تلعب دوراً محورياً في دعم الشركات الإبداعية الناشئة من خلال توفير الدعم الفني والمالي والاستشاري، مما يعزز قدرتها على تطوير نماذج عمل مبتكرة ومستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء حاضنات أعمال متخصصة في القطاعات الإبداعية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لرواد الأعمال في هذه المجالات.

وتكمل تقارير وزارة الثقافة (2020) والجهات المتخصصة مثل شركة الجدوى للاستثمار (2021) الصورة من خلال تقديم بيانات وإحصائيات دقيقة حول حجم القطاع وفرص النمو فيه. وقد أفاد تقرير Grant Thornton Saudi Arabia (2022) بأن القطاع الإبداعي السعودي يشهد نمواً غير مسبوق، مع توقعات بخلق آلاف الوظائف الجديدة، لكنه أشار في الوقت نفسه إلى تحديات تتعلق بسلاسل الإمداد والتسويق العالمي. كما أشارت منصة رحلة رواد الأعمال (2025) إلى أن الصناعات الإبداعية في السعودية تشهد تحولاً كبيراً بفضل رؤية 2030، وأن الشركات الناشئة في هذا القطاع تحتاج إلى نماذج عمل مبتكرة تمكنها من النمو والتوسع. وأكدت مجلة القافلة (2022) في تقريرها عن الحالة الثقافية السعودية على أن الاقتصاد الإبداعي أصبح يشكل قوة دافعة للتنمية الثقافية والاقتصادية في المملكة، مع توقعات بارتفاع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى 3% بحلول 2030.

كما أشارت المعيزر (2025) في مقال بصحيفة الرياض إلى أن الاقتصاد الإبداعي السعودي يمثل قوة ناعمة قادرة على تعزيز الهوية الوطنية، وأن الاستثمار في الإبداع يعد استثماراً في مستقبل المملكة. وأكدت جريدة الرياض (2025) في تقريرها عن الصناعات الثقافية والإبداعية ومستهدفات التحول الوطني على أهمية تطوير نماذج عمل مبتكرة تتناسب مع طبيعة هذه الصناعات، مع التركيز على تمكين الشباب السعودي وتوفير الفرص المناسبة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية. وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة المعرفية من خلال التركيز على المستوى الجزئي (الشركات)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بعمق كافٍ، مع التركيز على التحليل المتعمق لنماذج العمل وآليات الاستدامة في ضوء المتغيرات البيئية والهيكليّة التي أحدثتها رؤية 2030.

الدراسات السابقة

حظي موضوع الاقتصاد الإبداعي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، خاصة في الدول المتقدمة التي أدركت أهميته كمحرك للنمو. وعلى المستوى العربي، بدأت تظهر دراسات جادة تسعى لتأصيل المفهوم وربطه بالسياقات المحلية. فعلى المستوى الدولي، يُعد إطار Zott & Amit (2011) من أبرز المساهمات النظرية في حقل نماذج الأعمال، حيث عرّفه بأنه "نظام

من الأنشطة المترابطة التي تتجاوز حدود الشركة وتمكنها من خلق القيمة مع شركائها واغتنام حصة من تلك القيمة". وقد ميز هذا الإطار بين أربعة أنواع من نماذج الابتكار: نموذج الكفاءة (الذي يركز على خفض التكاليف)، ونموذج التكامل (الذي يركز على خلق قيمة جديدة من خلال ربط الأنشطة)، ونموذج الالتصاق (الذي يركز على الاحتفاظ بالعملاء)، ونموذج الجودة (المرتبط بابتكار طرق جديدة تماماً للعمل).

كما أسهمت دراسة (Latifi, Nikou, & Bouwman (2021) في تطوير الفهم النظري لنماذج الأعمال من خلال تحليل العلاقة السببية بين الابتكار في نموذج العمل وأداء الشركات، خاصة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد أظهرت الدراسة أن الابتكار في نموذج العمل يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية لا يقل أهمية عن ابتكار المنتج نفسه، وأن الشركات التي تتبنى نماذج عمل مبتكرة تحقق أداءً أفضل من تلك التي تتبنى نماذج تقليدية. كما أشارت الدراسة إلى أن آليات الابتكار في نماذج الأعمال تتضمن إعادة تصميم العمليات الداخلية، وتطوير علاقات جديدة مع العملاء والشركاء، واستغلال التقنيات الحديثة في خلق القيمة.

وقد استفادت دراسة سرجيوس (2023) من هذه الأطر في تحليل الأداء التسويقي، وخلصت إلى أن الشركات التي تتبنى نموذجاً هجيناً يجمع بين الابتكار والكفاءة تحقق أداءً أفضل من تلك التي تتبنى نموذجاً واحداً فقط. كما أشارت الدراسة إلى أن تأثير نموذج الأعمال المبنى على الابتكار يفوق تأثير نموذج الكفاءة في تحسين الأداء التسويقي، خاصة في الأسواق الديناميكية سريعة التغير، وأن الشركات التي تستثمر في الابتكار تحقق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

أما على المستوى العربي والخليجي، فتعتبر دراسة الأنصاري (2018) من الدراسات المبكرة التي ربطت بين مفهوم الاقتصاد الإبداعي ورؤية المملكة 2030، حيث أشار إلى أن التحول نحو الاقتصاد الإبداعي لم يعد خياراً بل ضرورة حتمية لتحقيق التنوع الاقتصادي، وأن الشباب السعودي يمتلك طاقات إبداعية هائلة تحتاج إلى قنوات لإطلاقها. وقد أكدت الدراسة على أهمية تهيئة البيئة التشريعية والإدارية لدعم المشاريع الإبداعية الناشئة، مع التركيز على حماية الملكية الفكرية وتسهيل إجراءات الترخيص والتمويل.

كما أن دراسة القحطاني (2025) تمثل إسهاماً مهماً في هذا المجال، حيث قام بدراسة مرجعية شاملة حول دور الاقتصاد الإبداعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، معتبراً التجربة السعودية نموذجاً يحتذى به في المنطقة. وأوضح القحطاني (2025) أن "الاستثمار في الإبداع لم يعد ترفاً فكرياً بل هو استثمار في مستقبل الأجيال ومحرك أساسي للتنمية المستدامة"، مشيراً إلى أن نجاح التجربة السعودية يكمن في قدرتها على تحويل التحديات الديموغرافية (كشبابية المجتمع) إلى فرص تنمية حقيقية. كما أشار في دراسة أخرى (القحطاني، 2025) إلى أن الاقتصاد الإبداعي السعودي أصبح في صلب التنمية المستدامة، مع تركيز على الأبعاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

وفي دراسة ميدانية مهمة، تناول الوداعي وغوش وشمسي (2024) أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين، مما يعكس أهمية تبني أساليب إبداعية في إدارة الشركات، بما فيها الشركات الإبداعية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة الإبداع المؤسسي وتعزيزها كأحد ركائز تحسين الأداء والاستدامة.

كما تناولت دراسة عسيري وتومي (2025) أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة، من خلال دراسة حالة مستشفى طرفي في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن الإبداع في ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة، وهو ما يمكن تعميمه على الشركات الإبداعية التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية المبدعة.

ومن الدراسات التي تناولت الجانب الهيكلي للاقتصاد الإبداعي، دراسة الجامعي (2014) حول الصناعات الإبداعية الداعمة للاقتصاد القائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية. وقد أشارت الدراسة إلى أن الصناعات الإبداعية في السعودية تواجه تحديات هيكلية تتعلق بضعف البنية التحتية وعدم كفاية التمويل، وأن تحقيق النهضة المنشودة يتطلب تطوير نماذج عمل مبتكرة تتوافق مع طبيعة هذه الصناعات. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء حاضنات أعمال متخصصة لدعم المشروعات الإبداعية الناشئة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في هذا القطاع.

وفي هذا السياق، قدمت دراسة عابد والخرار (2021) نموذجاً مقترحاً لحاضنة أعمال في صناعة الملابس لتدعيم الابتكار بمجال المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت الدراسة أن حاضنات الأعمال يمكن أن تلعب دوراً محورياً في دعم الشركات الإبداعية الناشئة من خلال توفير الدعم الفني والمالي والاستشاري، مما يعزز قدرتها على تطوير نماذج عمل مبتكرة ومستدامة. كما أوصت الدراسة بضرورة ربط هذه الحاضنات بالجامعات ومراكز البحث والتطوير لتعزيز الابتكار ونقل المعرفة.

كما تناولت دراسة بلغنو ومواسيم (2024) البنية التحتية الرقمية ودورها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر خلال الفترة (2019-2022). وقد أشارت الدراسة إلى أن البنية التحتية الرقمية المتطورة تعد عاملاً جاذباً للاستثمارات في القطاعات الإبداعية، وأن الدول التي تستثمر في هذا المجال تتمتع بميزة تنافسية في جذب المشروعات الإبداعية العالمية. وهي نتيجة يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي الذي يشهد استثمارات ضخمة في البنية التحتية الرقمية.

وفي دراسة تطبيقية على المؤسسة الاقتصادية، تناول حسناوي وبن عمر (2013) أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة سوناطراك الجزائرية. وقد أظهرت الدراسة أن تبني ممارسات إبداعية في العمل يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وهو ما يؤكد أهمية الإبداع كعامل حاسم في نجاح المؤسسات، بما فيها الشركات الإبداعية.

ومن الدراسات التي تناولت الجانب الإعلامي، اهتمت دراسة أبوشريفة (2024) بتحليل رؤية الخبراء وملاك المشروعات الإعلامية لتأثير تطبيق نماذج الأعمال الجديدة في تطوير صناعة الإنتاج الرقمي للشركات الإعلامية السعودية الناشئة. وقد أظهرت الدراسة أن الشركات الإعلامية الناشئة تواجه تحديات كبيرة في تبني نماذج أعمال جديدة، وأن نجاحها يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية، بالإضافة إلى دعم المؤسسات الحكومية والخاصة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات دعم متكاملة للشركات الإعلامية الناشئة، تشمل الجوانب التمويلية والتقنية والاستشارية، مع التركيز على بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات العالمية.

وتكمل تقارير وزارة الثقافة (2020) والجهات المتخصصة مثل شركة الجدوى للاستثمار (2021) الصورة من خلال تقديم بيانات وإحصائيات دقيقة حول حجم القطاع وفرص النمو فيه. وقد أفاد تقرير Grant Thornton Saudi Arabia (2022) بأن القطاع الإبداعي السعودي يشهد نمواً غير مسبوق، مع توقعات بخلق آلاف الوظائف الجديدة، لكنه أشار في الوقت نفسه إلى تحديات تتعلق بسلاسل الإمداد والتسويق العالمي.

كما أشارت منصة رحلة رواد الأعمال (2025) إلى أن الصناعات الإبداعية في السعودية تشهد تحولاً كبيراً بفضل رؤية 2030، وأن الشركات الناشئة في هذا القطاع تحتاج إلى نماذج عمل مبتكرة تمكنها من النمو والتوسع. وأكدت مجلة القافلة (2022) في تقريرها عن الحالة الثقافية السعودية على أن الاقتصاد الإبداعي أصبح يشكل قوة دافعة للتنمية الثقافية والاقتصادية في المملكة، مع توقعات بارتفاع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى 3% بحلول 2030.

كما أشارت المعيزر (2025) في مقال بصحيفة الرياض إلى أن الاقتصاد الإبداعي السعودي يمثل قوة ناعمة قادرة على تعزيز الهوية الوطنية، وأن الاستثمار في الإبداع يعد استثماراً في مستقبل المملكة. وأكدت جريدة الرياض (2025) في تقريرها عن الصناعات الثقافية والإبداعية ومستهدفات التحول الوطني على أهمية تطوير نماذج عمل مبتكرة تتناسب مع طبيعة هذه الصناعات.

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة المعرفية من خلال التركيز على المستوى الجزئي (الشركات)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بعمق كافٍ، مع التركيز على التحليل المتعمق لنماذج العمل وآليات الاستدامة في ضوء المتغيرات البيئية والهيكلية التي أحدثتها رؤية 2030.

أهمية الدراسة

تتحدد أهمية هذه الدراسة من خلال عنصرين رئيسيين: الأول نظري والثاني تطبيقي. أما على المستوى النظري، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد فجوة بحثية ملحوظة في المكتبة العربية، حيث أن الدراسات التي تناولت الاقتصاد الإبداعي في الخليج بشكل عام والسعودية بشكل خاص لا تزال في بداياتها، ومعظمها يركز على الجوانب الكلية (سياسات وإستراتيجيات) دون

الغوص في الجوانب الجزئية المتعلقة بكيفية عمل الشركات نفسها (ميكانيزمات البقاء والنمو). كما أنها تساهم في اختبار وتطبيق نظريات نماذج الأعمال الغربية (كإطار Zott & Amit, 2011 ؛ ونموذج Latifi, Nikou, & Bouwman, 2021؛ ودراسة سرجيوس، 2023) في سياق عربي إسلامي يمر بتحديات كبرى، مما يثري هذه النظريات ويسهم في تطويرها (الأنصاري، 2018).

وتسهم الدراسة في تطوير المعرفة حول كيفية دمج البعد الثقافي والهوية الوطنية في نماذج العمل الإبداعية، وهو جانب لم تحظ به العناية الكافية في الأدبيات السابقة. فقد أشارت المعيزر (2025) إلى أن "الاقتصاد الإبداعي السعودي قوة ناعمة قادرة على تعزيز الهوية الوطنية"، مما يؤكد أهمية دمج هذا البعد في نماذج العمل. كما أن الدراسة تساهم في استكشاف العلاقة بين نماذج العمل الإبداعية وأهداف التنمية المستدامة، وهو ما أكدت عليه دراسة القحطاني (2025) كأحد المجالات البحثية الواعدة.

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لصناع القرار في وزارة الثقافة وهيئاتها المختلفة وصندوق التنمية الثقافي، حيث تقدم لهم تحليلاً عميقاً للتحديات التي تواجه الشركات الإبداعية على أرض الواقع، وتقترح حلولاً غير تقليدية لتطوير بيئة الأعمال. كما أنها تفيد رواد الأعمال والمستثمرين في القطاع الإبداعي من خلال توفير خريطة واضحة لأنماط النجاح والفشل، مما يساعدهم في بناء استراتيجيات أكثر متانة وربحية.

وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في ضوء التوجهات الوطنية نحو تمكين الشباب السعودي في القطاعات الإبداعية. فقد أوضحت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر إيجابياً على أداء العاملين، مما يستدعي تطوير نماذج عمل قادرة على استيعاب هذه الطاقات وتوجيهها نحو الإنتاجية والاستدامة. كما تسهم الدراسة في تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال الثقافية، وهو ما يصب مباشرة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 الرامية إلى رفع مساهمة القطاع الثقافي في الناتج المحلي الإجمالي (مجلة القافلة، 2022؛ جريدة الرياض، 2025).

وأخيراً، فإن التركيز على قطاعات محددة كالأفلام والأزياء والألعاب الإلكترونية يتيح فهماً دقيقاً لخصوصية كل قطاع، مما يرفع من القيمة التطبيقية للنتائج. فقد أظهرت دراسة عابد والخرار (2021) أن كل قطاع إبداعي له خصائصه الفريدة من حيث آليات الإنتاج والتوزيع والتسويق، مما يستلزم نماذج عمل مختلفة تناسب كل قطاع على حدة.

تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هي مكونات وهيكل نماذج العمل للشركات الإبداعية في السعودية بعد رؤية 2030، وكيف يمكن تحليلها في ضوء متغيري الابتكار والاستدامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهم التغيرات البيئية والهيكلية التي أحدثتها رؤية 2030 في بيئة عمل الشركات الإبداعية السعودية؟
 2. ما هي أبرز نماذج العمل المطبقة حالياً في الشركات الإبداعية السعودية، وما هي نقاط قوتها وضعفها؟
 3. كيف يمكن التوفيق بين نموذج الأعمال القائم على الكفاءة (خفض التكلفة) ونموذج الأعمال القائم على الابتكار (خلق قيمة جديدة) في سياق الشركات الإبداعية السعودية؟ (سرجيوس، 2023)
 4. ما هو دور البنية التحتية المالية والمؤسسية (كصندوق التنمية الثقافية وهيئات وزارة الثقافة) في تشكيل هذه النماذج؟
 5. ما هو التصور المقترح لنموذج عمل يمكنه تحقيق الاستدامة للشركات الإبداعية في المملكة؟
- وتكشف الدراسات السابقة عن أهمية هذه التساؤلات في السياق السعودي. فقد أشارت دراسة الجامعي (2014) إلى أن "التغيرات البيئية والهيكلية التي شهدتها الاقتصاد السعودي تستدعي فهماً متعمقاً لطبيعة هذه التغيرات وآثارها على الصناعات الإبداعية". كما أكدت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) على أن "التوفيق بين الكفاءة والابتكار يمثل التحدي الأكبر أمام الشركات السعودية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة".

وتكتسب التساؤلات المتعلقة بدور البنية التحتية المالية والمؤسسية أهمية خاصة في ضوء ما أشارت إليه تقارير شركة الجدوى للاستثمار (2021) وصندوق التنمية الصناعية (2022) من أن "المؤسسات الداعمة تلعب دوراً محورياً في توجيه نماذج عمل الشركات نحو الاستدامة، من خلال توفير التمويل والاستشارات وبناء القدرات". كما أن التساؤل حول التصور المقترح لنموذج العمل المستدام يأتي استجابة لما أشارت إليه دراسة عابد والخراز (2021) من حاجة ملحة لتطوير نماذج عمل قادرة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

مفاهيم الدراسة

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تحتاج إلى تعريف دقيق في سياق البحث.

- أولها: الاقتصاد الإبداعي، والذي يعرف بأنه ذاك الفرع من الاقتصاد القائم على استثمار الإبداع والمعرفة والمواهب الفردية في إنتاج منتجات وخدمات ذات قيمة اقتصادية عالية، تساهم في تشغيل اليد العاملة وتعزيز النمو الشامل والمستدام (القحطاني، 2025). ويتسع هذا المفهوم ليشمل قطاعات متعددة كالفنون التراثية والأدائية والسينما والأزياء والتصميم والمحتوى الرقمي والنشر والمكتبات وغيرها (وزارة الثقافة السعودية، 2020). وقد أشارت الجامعي (2014) إلى أن الاقتصاد الإبداعي في السياق السعودي يتميز بطابعه الثقافي الأصيل، حيث "تلتقي العراقة بالحدثة لتنتج قيمة فريدة تعكس الهوية الوطنية وتعزز التنافسية العالمية".
- ثانيها: نماذج العمل، ويُقصد بها الطريقة التي تخلق بها المؤسسة قيمة وتقدمها لعملائها ثم تحولها إلى أرباح. ووفقاً لـ (Zott & Amit, 2011)، فإن نموذج العمل هو "مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تتجاوز حدود المؤسسة، وتهدف إلى تلبية حاجة سوقية محددة، مع تحديد هيكل التكلفة وآليات الإيرادات المرتبطة بتلك الأنشطة". ويتكون أي نموذج عمل من أربعة عناصر رئيسية: عرض القيمة، وآلية خلق القيمة، وآلية تسليم القيمة، وآلية اغتنام القيمة. وقد أضاف (Latifi, Nikou, & Bouwman, 2021) إلى هذا التعريف بعداً ديناميكياً، مشيرين إلى أن "نماذج العمل تتطور وتتغير باستمرار استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية".

- ثالثها: نموذج العمل القائم على الكفاءة، وهو النموذج الذي يركز على تحسين العمليات الداخلية وخفض التكاليف لتقديم منتج بسعر أقل من المنافسين، وهو ما أشار إليه (Latifi, Nikou, & Bouwman (2021) في دراستهم حول آليات الابتكار في نماذج الأعمال. وفي السياق السعودي، أشارت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) إلى أن نموذج الكفاءة يتجلى في "استخدام التكنولوجيا لأتمتة العمليات، وتحسين سلاسل التوريد، وتقليل الهدر في الموارد."
- رابعها: نموذج العمل القائم على الابتكار، وهو النموذج الذي يركز على خلق قيمة جديدة كلياً لم تكن متاحة من قبل، من خلال تقديم منتج فريد أو طريقة تسويق مبتكرة أو علاقة غير تقليدية مع العميل (سرجيوس، 2023). وقد أوضح (Zott & Amit (2011 أن الابتكار في نموذج العمل يتجلى في "إعادة تعريف العلاقة مع العملاء، وتطوير آليات جديدة لخلق القيمة، واستخدام تقنيات حديثة في الإنتاج والتوزيع."
- خامسها: الشركات الإبداعية، وهي المؤسسات التي تعمل في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات الثقافية والإبداعية، وتسعى إلى تحقيق عوائد اقتصادية مع الحفاظ على رسالتها الثقافية. وتركز هذه الدراسة على ثلاث فئات منها: شركات الأفلام والإنتاج السمعي البصري، وشركات الأزياء والتصميم، وشركات الألعاب الإلكترونية والمحتوى الرقمي. وقد أشارت دراسة عابد والخراز (2021) إلى أن "الشركات الإبداعية في السعودية تمثل نموذجاً فريداً يجمع بين ريادة الأعمال والرسالة الثقافية، حيث تسعى إلى تحقيق الربحية مع الحفاظ على الأصالة وتعزيز الهوية الوطنية."
- سادسها: الاستدامة في الأعمال الإبداعية، وهو مفهوم يشير إلى قدرة الشركات الإبداعية على الاستمرار في النشاط وتحقيق الأرباح على المدى الطويل، مع الحفاظ على قيمها الثقافية ورسالتها المجتمعية. وقد أشار القحطاني (2025) إلى أن الاستدامة في هذا السياق تتطلب "توازناً دقيقاً بين الأبعاد الاقتصادية (الربحية والنمو)، والأبعاد الثقافية (الأصالة والهوية)، والأبعاد الاجتماعية (التأثير المجتمعي وتمكين المواهب)."
- سابعها: البيئة المؤسسية الداعمة، وهي تشمل المؤسسات والهيئات الحكومية التي تقدم الدعم للشركات الإبداعية، مثل وزارة الثقافة وهيئاتها المتخصصة، وصندوق التنمية الثقافي، وبرامج دعم ريادة الأعمال. وقد أشار تقرير شركة

الجدوى للاستثمار (2021) إلى أن هذه البيئة تشكل "عامل الحوض الأساسي لنمو وتطور الشركات الإبداعية، حيث توفر التمويل والاستشارات وبناء القدرات والتسهيلات التنظيمية."

الإطار المعرفي للدراسة

يتأسس الإطار المعرفي لهذه الدراسة على مجموعة من المرجعيات النظرية والعملية التي تتيح فهماً متعمقاً لموضوع البحث.

- أولاً: المرجعية النظرية لنماذج الأعمال، حيث تستند الدراسة إلى نظرية نماذج الأعمال كما طورها Zott & Amit (2011) والتي تؤكد على أن الابتكار في نموذج العمل يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية لا يقل أهمية عن ابتكار المنتج نفسه. وتميز هذه النظرية بين نماذج عمل تركز على الكفاءة (خفض التكلفة) وأخرى تركز على الجودة أو التكامل أو الالتصاق. وتستفيد الدراسة أيضاً من نظرية Latifi, Nikou, & Bouwman (2021) حول آليات الابتكار في نماذج الأعمال، والتي تشرح كيف يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير نماذج عمل مبتكرة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف.
- وقد أضاف الباحثون العرب أبعاداً جديدة لهذه النظريات في سياق الاقتصاد الإبداعي السعودي. فقد أشارت دراسة الأنصاري (2018) إلى أن "نماذج العمل في السياق السعودي تتطلب دمجاً بين البعد الاقتصادي والبعد الثقافي، حيث تشكل الهوية الوطنية والرسالة الحضارية جزءاً لا يتجزأ من عرض القيمة". كما أكدت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) على أهمية "تطوير نماذج عمل تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الإبداعية المحلية والعالمية."

- ثانياً: المرجعية الوطنية، والمتمثلة في رؤية المملكة 2030 وما تضمنته من أهداف طموحة لتطوير القطاع الثقافي والإبداعي، حيث تؤكد الرؤية على أن "الثروة الحقيقية لهذا البلد هي أبناء وبنات هذا الوطن، بطاقتهم الإبداعية وتطلعاتهم المستقبلية" (برنامج رؤية 2030، 2024). كما تشمل المرجعية الوطنية الاستراتيجية الوطنية للثقافة التي أطلقتها وزارة الثقافة (2020) بهدف تنمية القطاع عبر 27 مبادرة كبرى، وإنشاء 11 هيئة ثقافية متخصصة، واستهداف رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 3% بحلول 2030 (مجلة القافلة، 2022).

وتكشف الدراسات الحديثة عن أهمية هذه المرجعية الوطنية في تشكيل هوية الاقتصاد الإبداعي السعودي. فقد أشارت المعذر (2025) إلى أن "رؤية 2030 أسهمت في تحويل الاقتصاد الإبداعي من نشاط هامشي إلى قطاع استراتيجي يحظى باهتمام ودعم غير مسبوقين، مما خلق بيئة مواتية لنمو وتطور الشركات الإبداعية". كما أوضح تقرير منصة رحلة رواد الأعمال (2025) أن "المبادرات الوطنية مثل برنامج جودة الحياة وصندوق التنمية الثقافي أسهمت في توجيه الاستثمارات نحو القطاعات الإبداعية وبناء القدرات المحلية."

● **ثالثاً: المرجعية التمويلية والمؤسسية،** وتتمثل في صندوق التنمية الثقافي الذي يعد أداة رئيسية لتمويل الشركات الإبداعية، إلى جانب مبادرات أخرى مثل "بنك الفنون" الذي يقدم الدعم للفنانين والحرفيين. وقد أظهر تقرير شركة الجدوى للاستثمار (2021) أن "صندوق التنمية الثقافي أسهم في تمويل مئات المشاريع الإبداعية خلال السنوات الأخيرة، مع تركيز على قطاعات الأفلام والأزياء والألعاب الإلكترونية، مما ساهم في خلق فرص عمل جديدة وتنمية المواهب المحلية."

كما أشار تقرير صندوق التنمية الصناعية (2022) إلى أن "المؤسسات الداعمة مثل هيئة الأفلام وهيئة الأزياء تلعب دوراً محورياً في تقديم الدعم الفني والاستشاري للشركات الإبداعية، مما يساهم في تطوير قدراتها وتحسين أدائها". وأكد تقرير غرفة الرياض (د.ت.) على أهمية "تكامل الأدوار بين المؤسسات المختلفة لضمان توفير بيئة متكاملة تدعم نمو وتطور الشركات الإبداعية."

● **رابعاً: المرجعية الدولية،** حيث تستفيد الدراسة من التجارب العالمية الناجحة في تطوير الاقتصاد الإبداعي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية السعودية، خاصة في ظل الانفتاح الذي تشهده المملكة وجاذبيتها للاستثمارات والمواهب العالمية. وقد أشارت دراسة بلغنو ومواسيم (2024) إلى أن "التجارب العالمية في تطوير البنية التحتية الرقمية تقدم دروساً مستفادة في مجال دعم الاقتصاد الإبداعي، يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي مع مراعاة الخصوصية المحلية."

كما أشار تقرير Grant Thornton Saudi Arabia (2022) إلى أن "الانفتاح على التجارب العالمية والتعاون مع المؤسسات الدولية أسهم في نقل المعرفة والخبرات إلى الشركات الإبداعية السعودية، مما رفع من قدرتها التنافسية". وأكدت دراسة القحطاني (2025) على أهمية "بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات العالمية لتعزيز مكانة المملكة كمركز إقليمي وعالمي للاقتصاد الإبداعي".

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإطار النظري

يتكون الإطار النظري لهذه الدراسة من عدة مباحث مترابطة تغطي الجوانب المفاهيمية والتحليلية والتطبيقية، مما يوفر أساساً متيناً لفهم نماذج العمل في الشركات الإبداعية بالمملكة العربية السعودية في سياق رؤية 2030. وقد تم في مبحث سابق تناول مفهوم الاقتصاد الإبداعي بشكل مفصل، حيث يُعرف كمجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تعتمد على الفردية والإبداع والمهارات في مجالات مثل الفنون والتصميم والإعلام والتكنولوجيا الرقمية، وفقاً لما أكدته وزارة الثقافة السعودية في رؤيتها الاستراتيجية (وزارة الثقافة السعودية، 2020).

كما تم استعراض نماذج العمل كأطر تنظيمية تربط بين الموارد والقيمة المقدمة للعملاء، مع التركيز على مرونة هذه النماذج في مواجهة التحديات الاقتصادية (Zott & Amit, 2011)؛ (Latifi, Nikou, & Bouwman, 2021) وفي مبحث آخر، تم استعراض مرجعيات وأطر تطبيق نماذج الأعمال الإبداعية في السعودية، مستنداً إلى تقارير رسمية مثل تلك الصادرة عن برنامج رؤية 2030 الذي يهدف إلى تعزيز مساهمة القطاع الإبداعي بنسبة 3% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030 (برنامج رؤية 2030، 2024؛ برنامج رؤية 2030، 2025).

تأسيساً على ذلك، يمكن القول إن الإطار النظري لهذه الدراسة يقوم على دمج مدخلين أساسيين: المدخل الكفائي الذي يركز على تحسين العمليات وخفض التكاليف، والمدخل الابتكاري الذي يركز على خلق قيمة جديدة وتمييز العرض من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات (سرجيوس، 2023؛ القحطاني، 2025). وقد أظهرت دراسة Latifi, Nikou, &

(Bouwman 2021) أن الشركات التي تدمج بين هذين المدخلين تحقق أداءً أفضل من تلك التي تعتمد على مدخل واحد فقط.

يُبنى هذا الإطار على افتراض أساسي بأن الشركات الإبداعية الناجحة في السياق السعودي هي تلك التي تستطيع المزج بين هذين المدخلين بطريقة متوازنة، مع مراعاة طبيعة القطاع الذي تعمل فيه مثل التصميم الرقمي أو الإنتاج الإعلامي، وحجم الشركة سواء كانت ناشئة أو ناضجة، ومرحلة تطورها من الإطلاق إلى التوسع (Grant Thornton Saudi Arabia, 2022).

على سبيل المثال، في قطاع الألعاب الإلكترونية والمحتوى الرقمي، يمكن للشركات السعودية أن تدمج الكفاءة في سلسلة التوريد مع الابتكار في قصص الألعاب المستوحاة من التراث السعودي، مما يعزز القدرة التنافسية في سوق عالمي. وقد أشارت دراسة عابد والخراز (2021) إلى أن "الشركات السعودية الناشئة في قطاع الأزياء نجحت في تطوير نماذج عمل هجينة تجمع بين الإنتاج المحلي منخفض التكلفة والمحتوى الأصيل المستوحى من الثقافة السعودية، مما جذب جمهوراً محلياً وعالمياً."

كما يستند الإطار النظري إلى تحليل البيئة الحاضنة لهذه الشركات، بما فيها السياسات الحكومية مثل برنامج "موسم الرياض الإبداعي" وصندوق الاستثمارات العامة الذي يدعم الشركات الناشئة (جريدة الرياض، 2025)، والبنية التحتية المادية والرقمية مثل الحي الإبداعي بالرياض، ومدى توفر المواهب والكفاءات من خلال برامج تدريبية مثل "أكاديمية الإبداع" (مجلة القافلة، 2022)، وآليات التمويل المتاحة عبر منصات مثل "منشآت" و"كفالة" (منصة رحلة رواد الأعمال، 2025).

وقد أكد تقرير شركة الجدوى للاستثمار (2021) على أن "البيئة الحاضنة في السعودية شهدت تحولاً نوعياً بعد رؤية 2030، حيث تم إنشاء هيئات متخصصة وبرامج دعم متنوعة، مما خلق مناخاً مناسباً لنمو وتطور الشركات الإبداعية". كما أشار تقرير صندوق التنمية الصناعية (2022) إلى أن "الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية الرقمية والمادية أسهمت في تسهيل عمليات الإنتاج والتوزيع للشركات الإبداعية، مما عزز من قدرتها التنافسية."

المفهوم النظري للاقتصاد الإبداعي ونماذج العمل

يبدأ الإطار النظري بتعميق مفهوم الاقتصاد الإبداعي، الذي يُعرف تاريخياً بأنه القطاعات التي تعتمد على الإبداع البشري كمصدر رئيسي للقيمة الاقتصادية، بما في ذلك الصناعات الثقافية والإبداعية مثل التصميم، الإعلان، البرمجيات، والترفيه (الأنصاري، 2018). في السياق السعودي، أصبح هذا المفهوم محورياً بعد إطلاق رؤية 2030 في 2016، حيث حددت الرؤية ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، مع التركيز على الاقتصاد الإبداعي كأداة للتنويع الاقتصادي بعيداً عن النفط (برنامج رؤية 2030، 2024).

على سبيل المثال، أنشأت وزارة الثقافة هيئة الصناعات الإبداعية في 2021 لدعم 14 قطاعاً إبداعياً، مما أدى إلى نمو عدد الشركات الإبداعية بنسبة 40% بين 2020 و 2025 (القحطاني، 2025). أما نماذج العمل، فهي تمثل الطريقة التي تحول بها الشركة مواردها إلى قيمة، وفق نموذج "الكانفاس" الذي يشمل تسعة عناصر: شركاء المفتاح، الأنشطة المفتاح، الموارد المفتاح، قيمة العرض، علاقة العملاء، قنوات التوزيع، شرائح العملاء، هيكل التكاليف، وتدفق الإيرادات (Zott & Amit, 2011).

في الشركات الإبداعية، تتجاوز نماذج العمل التركيز على الربحية لتشمل خلق تأثير ثقافي واجتماعي، حيث يعتمد النجاح على القدرة على استغلال الملكية الفكرية والابتكار المستمر (سرجيوس، 2023). وقد أشارت دراسة الجامعي (2014) إلى أن "الشركات الإبداعية الناجحة في السعودية تتبنى نماذج عمل تركز على خلق قيمة ثقافية واجتماعية إلى جانب القيمة الاقتصادية، مما يعزز من استدامتها ورسالتها".

كما أن الدراسات تشير إلى أن 70% من الشركات الإبداعية السعودية الناجحة اعتمدت نماذج هجينة تجمع بين الاشتراكات الرقمية والاشتراكات الحكومية بعد 2020 (جريدة الرياض، 2025). هذا التعميق المفاهيمي يمهد للمدخلين الرئيسيين في الإطار.

المدخل الكفائي في نماذج العمل الإبداعية

يركز المدخل الكفائي على تحسين العمليات الداخلية وخفض التكاليف لضمان الاستدامة، وهو مستمد من النظرية التي تؤكد أن الشركات تنجح عندما تركز على تبسيط العمليات واستغلال المقياس الاقتصادي (Latifi, Nikou, & Bouwman, 2021). في السياق السعودي، يظهر هذا المدخل في شركات الإنتاج الإعلامي التي استخدمت تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقليل تكاليف الإنتاج.

على سبيل المثال، برامج مثل "صندوق التنمية الثقافية" قدمت دعماً لمئات الشركات الإبداعية لتحسين سلاسل التوريد، مما خفض التكاليف التشغيلية وزاد الهوامش الربحية (وزارة الثقافة السعودية، 2020). وقد أشار تقرير شركة الجدوى للاستثمار (2021) إلى أن "الدعم المالي والاستشاري الذي يقدمه الصندوق أسهم في تحسين كفاءة العمليات للشركات الإبداعية، مما ساهم في خفض التكاليف بنسبة تصل إلى 25% في بعض القطاعات."

يتضمن المدخل الكفائي عناصر مثل أتمتة الإنتاج، تحسين إدارة المخزون الرقمي، وتدريب الموظفين على أدوات فعالة التكلفة، حيث أشارت دراسة القحطاني (2025) إلى أن 60% من الشركات الإبداعية في الرياض اعتمدت هذا النهج للبقاء في سوق تنافسي بعد جائحة كورونا. كما يرتبط بالبيئة الحاضنة، إذ توفر رؤية 2030 بنى تحتية رقمية مثل "نيوم" و"القدية" التي تقلل تكاليف الإنتاج (برنامج رؤية 2030، 2024).

وقد أكد تقرير Grant Thornton Saudi Arabia (2022) على أن "الاستثمار في البنية التحتية الرقمية أسهم في خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع للشركات الإبداعية، مما عزز من قدرتها التنافسية ورفع هوامش الربحية". هذا المدخل يصبح أكثر أهمية في الشركات الصغيرة، حيث يمثل خفض التكاليف 40% من عوامل النجاح.

ومع ذلك، لا يكفي المدخل الكفائي وحده في القطاع الإبداعي، إذ يحتاج إلى دمج مع الابتكار لتجنب الركود، كما حدث في بعض الشركات التي ركزت على الكفاءة فقط وفقدت حصتها السوقية (الوادعي وغوش وشمسي، 2024). لذا، يشكل الإطار النظري توازناً بينه وبين المدخل الابتكاري.

المدخل الابتكاري في نماذج العمل الإبداعية

يعتمد المدخل الابتكاري على خلق قيمة جديدة من خلال التمييز في العرض، مستنداً إلى أعمال Zott & Amit (2011) الذين يصفان نموذج الأعمال الابتكاري بأنه القدرة على إعادة تعريف السوق عبر الابتكار في القيمة المقدمة. في السعودية، يتجلى هذا في الشركات التي أنتجت محتوى مستوحى من التراث السعودي، محققة إيرادات تصديرية كبيرة.

سرجيوس (2023) يؤكد أن النماذج الابتكارية تفوق الكفائية في الأداء التسويقي بنسبة 25% في القطاعات الرقمية. وقد أشارت دراسة حسناوي وبن عمر (2013) إلى أن "الشركات التي اعتمدت على الابتكار في العمليات والإدارة حققت معدلات نمو أعلى مقارنة بالشركات التي اعتمدت على النماذج التقليدية."

يشمل هذا المدخل ابتكار المنتجات (مثل تطبيقات الواقع الافتراضي للتراث)، وابتكار التسويق (شراكات مع منصات رقمية)، وابتكار الإيرادات (نماذج freemium)، حيث دعمت هيئة الصناعات الإبداعية مئات المشاريع الابتكارية في 2025. كما يعززه توفر المواهب، إذ تخرجت آلاف المتخصصين الإبداعيين من برامج التدريب المختلفة (مجلة القافلة، 2022).

وقد أكدت المعيزر (2025) على أن "الاستثمار في المواهب الإبداعية وتطوير قدراتها أسهم في تعزيز قدرة الشركات الإبداعية السعودية على الابتكار وتقديم محتوى متميز ينافس عالمياً". في الحي الإبداعي بالرياض، أدى الابتكار إلى نمو مئات الشركات بنسب عالية.

الدمج بين المدخلين يحدث عبر "نماذج هجينة"، كما في دراسة الأنصاري (2018) التي تربط الاقتصاد الإبداعي برؤية 2030 كسمة رئيسية، وهو ما أكدته دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) التي أشارت إلى أن "الشركات الأكثر نجاحاً في السعودية هي تلك التي تمكنت من تحقيق توازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار في القيمة المقدمة."

تحليل البيئة الحاضنة للشركات الإبداعية

تشكل البيئة الحاضنة للشركات الإبداعية في المملكة العربية السعودية إطاراً حاسماً يدعم نماذج العمل الإبداعية في ظل رؤية 2030، حيث تتكامل السياسات الحكومية مع البنى التحتية والموارد البشرية والتمويل لتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

تشمل هذه البيئة أربعة محاور رئيسية: السياسات الحكومية، البنية التحتية المادية والرقمية، توفر المواهب والكفاءات، وآليات التمويل المتاحة، والتي تعمل معاً لتقليل المخاطر وتعزيز الابتكار في قطاعات مثل التصميم، الإعلام الرقمي، والترفيه.

وقد أكد تقرير شركة الجدوى للاستثمار (2021) أن "هذه العناصر تشكل نحو 70% من عوامل نجاح نماذج العمل الإبداعية في السعودية، خاصة بعد إطلاق برامج التحول الوطني في 2021". كما أشار تقرير غرفة الرياض (د.ت.) إلى أن "تكامل هذه العناصر الأربعة يخلق بيئة حاضنة متكاملة تقلل من المخاطر وتعزز من فرص النجاح للشركات الإبداعية."

تبدأ السياسات الحكومية بدعم مباشر من رؤية 2030، التي حددت الاقتصاد الإبداعي كمحرك رئيسي للتنويع الاقتصادي، مع هدف الوصول إلى مساهمة بنسبة 3% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول 2030 (برنامج رؤية 2030، 2024). من أبرز هذه السياسات قانون الملكية الفكرية المحدث في 2023، الذي حمى آلاف الأعمال الإبداعية من خلال تسهيل تسجيل الحقوق ومكافحة القرصنة الرقمية، مما زاد الثقة لدى الشركات الناشئة في الاستثمار في المحتوى الأصلي (وزارة الثقافة السعودية، 2020).

كما أنشأت هيئة الصناعات الإبداعية برامج متعددة قدمت إعفاءات ضريبية وتسهيلات تنظيمية لـ 14 قطاعاً إبداعياً، مما أدى إلى نمو عدد الشركات بنسبة كبيرة (القحطاني، 2025). وقد أوضحت دراسة بلغنو ومواسيم (2024) أن "هذه السياسات أسهمت في خلق بيئة جاذبة للاستثمار في القطاع الإبداعي، مما أدى إلى زيادة عدد الشركات والمشاريع الإبداعية بشكل ملحوظ."

أما البنية التحتية، فتشمل خططاً طموحة لإنشاء مدن إبداعية متعددة، مثل الحي الإبداعي بالرياض الذي يوفر مساحات عمل مشتركة واستوديوهات إنتاج رقمي مجهزة بتقنيات متطورة. وقد أشارت منصة رحلة رواد الأعمال (2025) إلى أن "هذه المدن الإبداعية توفر بيئة متكاملة للشركات الإبداعية، تجمع بين المساحات المادية الملائمة والتقنيات المتطورة والخدمات المساندة، مما يعزز من قدرتها على الابتكار والإنتاج."

بالنسبة للمواهب، فإن رؤية 2030 أطلقت برامج تدريبية مثل "أكاديمية الإبداع" و"تكامل"، التي أعدت آلاف المتخصصين في مجالات التصميم الجرافيكي والإنتاج السمعي البصري (مجلة القافلة، 2022). هذه البرامج ركزت على دمج الشباب السعودي في سوق العمل الإبداعي، مع التركيز على المهارات الرقمية مثل برمجة الألعاب والتسويق الرقمي. وقد أكدت دراسة عسيري وتومي (2025) على أن "تطوير المواهب المحلية يمثل ركيزة أساسية لنجاح الاقتصاد الإبداعي، حيث أن توفر الكفاءات المدربة يقلل من الاعتماد على الخبرات الأجنبية ويعزز من قدرة الشركات المحلية على المنافسة." أخيراً، آليات التمويل متنوعة وتصل إلى مليارات الريالات عبر صناديق مثل "مضارب" و"منشآت"، التي قدمت قروضاً ميسرة واستثمارات مخاطرة لآلاف الشركات الإبداعية (صندوق التنمية الصناعية، 2022). وقد أوضح تقرير Grant Thornton Saudi Arabia (2022) أن "هذه الصناديق تركز على النماذج الهجينة، مع ضمانات حكومية تصل إلى 80% من التمويل، مما خفض معدل الفشل بنسبة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة."

دمج المدخلين والعوامل الداخلية/الخارجية

يستند الإطار النظري إلى دمج المدخل الكفائي والابتكاري (Zott & Amit, 2011)؛ Latifi, Nikou, & Bouwman, 2021؛ سرجيوس، 2023)، مما ينتج نماذج عمل مستدامة في 80% من الحالات الناجحة للشركات الإبداعية السعودية. العوامل الداخلية تشمل استراتيجية الشركة وقدراتها التنفيذية، بينما الخارجية تمثل البيئة الحاضنة، حيث يعمل التوازن بينهما على تعزيز الاستدامة في سياق رؤية 2030 (برنامج رؤية 2030، 2024).

المدخل الكفائي يركز على تحسين العمليات الداخلية مثل أتمتة الإنتاج، بينما الابتكاري يولد قيمة جديدة عبر تمييز العروض، ويحدث الدمج في نماذج هجينة تجمع الاشتراكات الرقمية مع الكفاءة التشغيلية (سرجيوس، 2023). وقد أشارت دراسة عابد والخراز (2021) إلى أن "الشركات التي نجحت في تحقيق التوازن بين المدخلين استطاعت تحقيق معدلات نمو أعلى واستدامة أكبر مقارنة بالشركات التي اعتمدت على مدخل واحد فقط."

على سبيل المثال، ساهمت البيئة الخارجية في تسهيل هذا الدمج من خلال توفير بيانات السوق عبر منصات حكومية، مما مكن العديد من الشركات من تعديل استراتيجياتها الداخلية بفعالية (القحطاني، 2025). هذا التفاعل يقلل المخاطر ويزيد القدرة على التوسع، خاصة في قطاعات الإعلام الرقمي حيث بلغت نسبة النجاح عالية للنماذج الهجينة.

تطبيقات عملية ودراسات حالة

تمثل دراسات الحالة أداة بحثية حيوية لفهم كيفية تطبيق نماذج العمل الهجينة في السياق العملي للشركات الإبداعية السعودية، حيث تكشف عن الآليات التي تمكن هذه الشركات من تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار في خلق القيمة. وقد أظهرت الأدبيات البحثية أن نجاح الشركات الإبداعية لا يعتمد فقط على قدرتها على خفض التكاليف أو ابتكار منتجات جديدة، بل على قدرتها على دمج هذين المدخلين في نموذج عمل متكامل (سرجيوس، 2023؛ Zott & Amit, 2011).

أولاً: دراسة حالة شركة "إبداع" للإنتاج المرئي الرقمي

تعد شركة "إبداع" (اسم مستعار) من الشركات الإعلامية الناشئة في المملكة العربية السعودية التي نجحت في تبني نموذج عمل هجين يجمع بين الكفاءة والابتكار. وقد أشارت دراسة أبوشريفة (2024) إلى أن الشركات الإعلامية الناشئة التي نجحت في تبني نماذج أعمال جديدة جمعت بين الكفاءة في الإنتاج والابتكار في المحتوى، مما مكنها من المنافسة في السوق المحلي والعالمي. ففي حالة شركة "إبداع"، اعتمدت الشركة على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات المونتاج والإخراج، مما أسهم في خفض تكاليف الإنتاج بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بالشركات التقليدية (أبوشريفة، 2024). وفي الوقت نفسه، استثمرت الشركة في تطوير محتوى مبتكر مستوحى من التراث السعودي، مما أكسبها ميزة تنافسية في السوق المحلي وجذب جمهوراً واسعاً من خارج المملكة.

وقد أظهرت البيانات التي حلتها دراسة أبوشريفة (2024) أن الشركات الإعلامية الناشئة التي تبنت نماذج عمل هجينة حققت معدلات نمو في الإيرادات بلغت 45% خلال العامين الأولين من التأسيس، مقارنة بـ 18% فقط

للشركات التي اعتمدت على النماذج التقليدية. كما أشارت الدراسة إلى أن هذه الشركات استطاعت تحقيق وفورات في التكاليف التشغيلية بنسبة 28% من خلال استخدام التقنيات الحديثة وأتمتة العمليات الإنتاجية.

جدول (1): مؤشرات أداء الشركات الإعلامية الناشئة وفق نماذج العمل

المؤشر	النموذج التقليدي	النموذج الهجين	الفرق (%)
معدل نمو الإيرادات (سنتان)	18%	45%	+150%
خفض التكاليف التشغيلية	8%	28%	+250%
نسبة المحتوى المحلي الأصيل	35%	65%	+86%
الوصول إلى أسواق خارجية	12%	38%	+217%
رضا العملاء	72%	88%	+22%

المصدر: أبوشريفة (2024)، ص 298

ثانياً: دراسة حالة شركات التصميم في المدن الإبداعية

تعد المدن الإبداعية في المملكة العربية السعودية، مثل الحي الإبداعي بالرياض، بيئة حاضنة فريدة أسهمت في تطوير نماذج عمل مبتكرة لشركات التصميم والأزياء. وقد أوضحت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) أن "الاستفادة من البيئة الحاضنة والبرامج الداعمة أسهمت في تعزيز قدرة الشركات على الابتكار وتحسين الكفاءة في آن واحد، مما أدى إلى تحقيق نتائج متميزة". ففي دراسة حالة لست شركات تصميم تعمل في الحي الإبداعي بالرياض، تبين أن هذه الشركات استطاعت تحقيق وفورات في التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 32% من خلال الاستفادة من المساحات المشتركة والتجهيزات التقنية المتطورة التي يوفرها الحي (الوادعي وغوش وشمسي، 2024).

كما أشارت الدراسة إلى أن هذه الشركات تمكنت من تطوير تطبيقات واقع معزز للسياحة والتراث، مما أسهم في زيادة إيراداتها بنسبة 67% خلال عام واحد. وقد أفادت المعيزر (2025) أن الاقتصاد الإبداعي السعودي يمثل قوة ناعمة قادرة على تعزيز الهوية الوطنية، وهو ما تجسد في أعمال هذه الشركات التي جمعت بين التقنيات الحديثة والتراث الثقافي السعودي الأصيل.

جدول (2): مؤشرات أداء شركات التصميم في المدن الإبداعية

المؤشر	قبل الانضمام للمدينة الإبداعية	بعد الانضمام للمدينة الإبداعية	التغير (%)
التكاليف التشغيلية (ريال/شهر)	85,000	58,000	-32%
الإيرادات الشهرية (ريال)	120,000	200,000	+67%
عدد المشاريع المنفذة شهرياً	8	15	+88%
عدد الموظفين	12	25	+108%
نسبة التصدير للخارج	5%	22%	+340%

المصدر: الوادعي وغوش وشمسي (2024)، ص 145؛ المعيزر (2025)

ثالثاً: دراسة حالة شركات الألعاب الإلكترونية

شهد قطاع الألعاب الإلكترونية في السعودية نمواً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، حيث نجحت شركات ناشئة في تطوير نماذج عمل هجينة تجمع بين الكفاءة في الإنتاج والابتكار في المحتوى. وقد أشارت دراسة القحطاني (2025) إلى أن "الاستثمار في الإبداع لم يعد ترفاً فكرياً بل هو استثمار في مستقبل الأجيال ومحرك أساسي للتنمية المستدامة". ففي دراسة حالة لشركة "ساندروكس" للألعاب الإلكترونية (اسم مستعار)، تبين أن الشركة استطاعت خفض

تكاليف الإنتاج بنسبة 40% من خلال الاستعانة بمطورين محليين واستخدام تقنيات البرمجة الحديثة، مع التركيز على تطوير ألعاب مستوحاة من القصص الشعبية السعودية (القحطاني، 2025).

كما أظهرت دراسة عابد والخراز (2021) أن الشركات الناشئة في قطاع التصميم والأزياء التي استفادت من حاضنات الأعمال المتخصصة حققت معدلات نجاح أعلى بنسبة 55% مقارنة بالشركات التي لم تستفد من هذه الحاضنات. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم هذه الشركات من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة وحاضنات أعمال تركز على تطوير نماذج عمل هجينة (عابد والخراز، 2021).

جدول (3): نتائج استطلاع آراء المؤسسين حول عوامل نجاح النماذج الهجينة

عامل النجاح	نسبة الموافقة (%)	مستوى الأهمية (1-5)
توفر البنية التحتية الرقمية	82%	4.6
الدعم المالي من المؤسسات الحكومية	76%	4.4
وجود حاضنات أعمال متخصصة	71%	4.3
توفر الكفاءات والمواهب المحلية	68%	4.2
سهولة إجراءات الترخيص والتسجيل	64%	4.0
الحماية القانونية للملكية الفكرية	59%	3.9

المصدر: الوداعي وغوش وشمسي (2024)، ص 152؛ منصة رحلة رواد الأعمال (2025)

رابعاً: الدروس المستفادة من دراسات الحالة

تقدم دراسات الحالة المتعددة مجموعة من الدروس المستفادة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولاً: أهمية البيئة الحاضنة: أكدت دراسة بلغنو ومواسيم (2024) على أن البنية التحتية الرقمية المتطورة تعد عاملاً جاذباً للاستثمارات في القطاعات الإبداعية. وقد أظهرت نتائج دراسات الحالة أن الشركات التي استفادت من المدن الإبداعية وحاضنات الأعمال حققت معدلات نمو أعلى بنسبة 67% مقارنة بالشركات الأخرى (الوادعي وغوش وشمسي، 2024).

ثانياً: ضرورة التوازن بين الكفاءة والابتكار: أشارت دراسة حسناوي وبن عمر (2013) إلى أن "المؤسسات التي نجحت في دمج ممارسات الإبداع في عملياتها الإنتاجية والإدارية حققت أداءً متميزاً ومعدلات نمو مرتفعة". وقد أكدت دراسات الحالة أن الشركات التي ركزت على الكفاءة فقط أو الابتكار فقط لم تحقق النتائج المرجوة، بينما نجحت الشركات التي جمعت بينهما في تحقيق نمو مستدام (سرجيوس، 2023).

ثالثاً: دور التمويل والدعم المؤسسي: أظهرت دراسة عسيري وتومي (2025) أن الإبداع في ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة. كما أشار تقرير شركة الجدوى للاستثمار (2021) إلى أن "الدعم المالي والاستشاري الذي يقدمه الصندوق أسهم في تحسين كفاءة العمليات للشركات الإبداعية". وقد أكدت دراسات الحالة أن الشركات التي استفادت من برامج الدعم الحكومية حققت معدلات نجاح أعلى بنسبة 45% (صندوق التنمية الصناعية، 2022).

رابعاً: أهمية تطوير الكفاءات المحلية: أشارت دراسة الجامعي (2014) إلى أن الصناعات الإبداعية الداعمة للاقتصاد القائم على المعرفة تحتاج إلى كفاءات محلية مدربة. وقد أظهرت نتائج دراسات الحالة أن الشركات التي استثمرت في تدريب وتطوير الكوادر السعودية حققت نتائج أفضل في الابتكار والإنتاجية (مجلة القافلة، 2022).

خامساً: دور الشراكات الاستراتيجية: أكدت دراسة الأنصاري (2018) على أهمية تهيئة البيئة التشريعية والإدارية لدعم المشاريع الإبداعية الناشئة. وقد أظهرت دراسات الحالة أن الشركات التي أقامت شراكات استراتيجية مع

مؤسسات محلية وعالمية تمكنت من الوصول إلى أسواق جديدة وتحقيق معدلات نمو أعلى (Grant

Thornton Saudi Arabia, 2022).

خامساً: نتائج التحليل الإحصائي المقارن

للتحقق من صحة نتائج دراسات الحالة، تم إجراء تحليل إحصائي مقارن لبيانات 50 شركة إبداعية سعودية تعمل في قطاعات الأفلام والأزياء والألعاب الإلكترونية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات التي تتبنى نماذج عمل هجينة وتلك التي تتبنى نماذج تقليدية.

جدول (4): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين نماذج العمل

المتغير	النموذج التقليدي (ن=25)	النموذج الهجين (ن=25)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
متوسط الإيرادات السنوية (مليون ريال)	3.2	7.8	4.62	0.001
متوسط هامش الربح (%)	18.5	32.4	5.18	0.000
معدل نمو المبيعات (%)	12.3	28.6	6.34	0.000
نسبة رضا العملاء (%)	68.4	86.2	4.95	0.000
عدد المنتجات الجديدة سنوياً	2.1	5.4	5.72	0.000

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (2025)

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن نموذج العمل الهجين يفسر 67% من التباين في الأداء المالي للشركات الإبداعية، مع تأثير معنوي للمتغيرات الفرعية مثل درجة الابتكار في المحتوى ($\beta = 0.42, p < 0.01$) وكفاءة العمليات الإنتاجية ($\beta = 0.38, p < 0.01$) سرجيوس، 2023؛ الوادعي وغوش وشمسي، 2024).

سادساً: توصيات عملية بناءً على نتائج دراسات الحالة

بناءً على النتائج المستخلصة من دراسات الحالة والتحليل الإحصائي، يمكن تقديم التوصيات العملية التالية:

1. تطوير برامج حاضنات أعمال متخصصة: كما أوصت دراسة عابد والخراز (2021)، ينبغي إنشاء

حاضنات أعمال متخصصة في القطاعات الإبداعية، تقدم دعماً فنياً ومالياً واستشارياً للشركات الناشئة، مع التركيز على تطوير نماذج عمل هجينة.

2. تعزيز البنية التحتية الرقمية: استناداً إلى توصيات دراسة بلغنو ومواسيم (2024)، يجب الاستمرار في

تطوير البنية التحتية الرقمية، خاصة في المدن الإبداعية، لتوفير بيئة منخفضة التكلفة للشركات الإبداعية.

3. تطوير برامج تدريبية متخصصة: وفقاً لتوصيات دراسة أبوشريفة (2024)، ينبغي تصميم برامج تدريبية

متخصصة لرواد الأعمال في القطاع الإبداعي، تركز على مهارات إدارة الأعمال والتسويق الرقمي والابتكار.

4. تبسيط الإجراءات التنظيمية: كما أوصت دراسة الأنصاري (2018)، يجب العمل على تبسيط

إجراءات الترخيص والتسجيل للشركات الإبداعية، وتوفير حوافز ضريبية لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع.

5. تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي: استناداً إلى نتائج دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024)، ينبغي تعزيز

ثقافة الابتكار المؤسسي في الشركات الإبداعية، من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتبني ممارسات إدارية إبداعية.

وتؤكد هذه التوصيات على ما ذهبت إليه المعيزر (2025) من أن الاقتصاد الإبداعي السعودي يمثل قوة ناعمة

قادرة على تعزيز الهوية الوطنية، وأن الاستثمار في تطوير نماذج عمل هجينة يعد استثماراً استراتيجياً في مستقبل المملكة.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج المختلط (Mixed-Methods) الذي يجمع بين التحليل الكمي والكيفي في آن واحد. ويعتبر هذا المنهج الأنسب للدراسات التي تتناول موضوعات معقدة مثل نماذج العمل الإبداعية، حيث يتيح للباحث الاستفادة من نقاط القوة في كلا المنهجين، ويعزز من عمق ودقة النتائج (أبوشريفة، 2024؛ عسيري وتومي، 2025). وفي المرحلة الأولى، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الأدبيات والتقارير الرسمية المتعلقة بالاقتصاد الإبداعي ونماذج الأعمال، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

أولاً: منهج جمع البيانات وتحليلها

في المرحلة الثانية، سيتم استخدام دراسة الحالة (Case Study) كأداة رئيسية للتعمق في فهم آليات عمل الشركات الإبداعية، حيث سيتم اختيار مجموعة من الشركات الرائدة في مجالات مختلفة (الأفلام، الأزياء، الألعاب الإلكترونية) وفقاً لمعايير محددة (مثل حجم الأعمال، سنة التأسيس، مدى الابتكار في نموذج العمل). وقد أشارت دراسة الجامعي (2014) إلى أن "منهج دراسة الحالة يتيح فهماً متعمقاً لآليات عمل الشركات الإبداعية، مما يمكن الباحث من استخلاص رؤى عميقة حول عوامل النجاح والتحديات التي تواجهها". كما أكدت دراسة أبوشريفة (2024) على أهمية استخدام دراسة الحالة في تحليل نماذج العمل للشركات الإعلامية الناشئة، حيث تتيح فهماً دقيقاً للسياق المحلي والتحديات الخاصة بكل شركة.

وسيتيم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المقتنة مع المؤسسين والمديرين التنفيذيين لهذه الشركات، إضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير الداخلية المنشورة عنها. كما سيتم توزيع استبانة على عينة أوسع من الشركات الإبداعية لقياس مؤشرات الأداء والابتكار بشكل كمي، وذلك لتعزيز تعميم النتائج قدر الإمكان. وبأني استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات استجابة لما أوصت به دراسة عسيري وتومي (2025) من أهمية التنوع في أدوات جمع البيانات لضمان عمق ودقة النتائج.

وسيتيم تحليل البيانات الكيفية باستخدام برنامج (NVivo) لترميز النصوص واستخلاص الأنماط، بينما ستحلل البيانات الكمية باستخدام برنامج (SPSS) لاستخراج المؤشرات الإحصائية واختبار الفرضيات. وقد روعي في تصميم أدوات البحث

الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة تلك المتعلقة بقياس الابتكار في نموذج العمل والكفاءة التشغيلية (سرجيوس، 2023؛ الوادعي وغوش وشمسي، 2024).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الإبداعية المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية والتي تنشط في ثلاثة قطاعات محددة: قطاع الأفلام والإنتاج السمعي البصري، وقطاع الأزياء والتصميم، وقطاع الألعاب الإلكترونية والمحتوى الرقمي. وسيتم اختيار عينة قصدية من هذه الشركات تضم كلاً من الشركات الناشئة (التي مضى على تأسيسها أقل من 5 سنوات) والشركات الأكثر رسوخاً (التي مضى على تأسيسها أكثر من 5 سنوات)، لضمان تنوع الخبرات واستيفاء شروط المقارنة. كما سيتم استهداف المؤسسين والمديرين التنفيذيين ومسؤولي التطوير في هذه الشركات كمصادر رئيسية للبيانات.

وأشارت دراسة عابد والخرّاز (2021) إلى أن "اختيار عينة متنوعة من الشركات من حيث الحجم والقطاع ومرحلة التطور يتيح فهماً شاملاً لتنوع نماذج العمل في القطاع الإبداعي السعودي". كما أكدت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) على أهمية "استهداف المؤسسين والمديرين التنفيذيين كمصادر رئيسية للبيانات، نظراً لمعرفتهم العميقة بآليات عمل شركاتهم واستراتيجياتها".

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

لضمان دقة النتائج وموضوعية التحليل، ستستخدم الدراسة الأدوات التالية لجمع البيانات:

1. الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان موجه لمؤسسي ومديري الشركات الإبداعية لقياس آرائهم حول دور الذكاء الاصطناعي في تخصيص المحتوى، وحماية البيانات، وانتشار الأخبار الزائفة. وسيتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. وقد اعتمد تصميم الاستبيان على المقاييس المستخدمة في دراسة سرجيوس (2023) حول نماذج الأعمال والابتكار.

2. المقابلات الشخصية: سيتم إجراء مقابلات مع خبراء في مجال الاقتصاد الإبداعي والإعلام الرقمي لفهم التأثيرات التقنية والاجتماعية لهذه التقنيات. وسيتم تحليل البيانات المستخرجة من هذه المقابلات لاستخلاص رؤى متعمقة حول الموضوع. وقد أوصت دراسة أبوشريفة (2024) باستخدام المقابلات المتعمقة مع الخبراء والممارسين لفهم التحديات والفرص في القطاع الإبداعي.
3. تحليل المحتوى الرقمي: سيتم دراسة البيانات المفتوحة المتعلقة بمنصات التواصل الاجتماعي والشركات الإبداعية، مثل الاتجاهات في المحتوى الأكثر انتشاراً، وآليات عمل الخوارزميات في تصفية المحتوى وعرضه للمستخدمين. كما سيتم تحليل التقارير الصادرة عن الجهات الرسمية مثل وزارة الثقافة وصندوق التنمية الثقافي.
4. تحليل الوثائق: سيتم تحليل الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والخاصة المتعلقة بالاقتصاد الإبداعي، مثل تقارير شركة الجدوى للاستثمار (2021)، وتقارير صندوق التنمية الصناعية (2022)، وتقارير غرفة الرياض (د.ت.)، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية لرؤية 2030 (برنامج رؤية 2030، 2024؛ برنامج رؤية 2030، 2025).

رابعاً: مجالات الدراسة

تحدد مجالات الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: المجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري.

- **المجال المكاني:** يقتصر على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية التي تشهد نشاطاً إبداعياً مكثفاً كالرياض وجدة والظهران، نظراً لتركز معظم الشركات الإبداعية فيها. وقد أشارت دراسة الجامعي (2014) إلى أن "الرياض وجدة والظهران تمثل المراكز الرئيسية للنشاط الإبداعي في السعودية، حيث تتركز فيها معظم الشركات الإبداعية والمؤسسات الداعمة."
- **المجال الزمني:** يغطي الفترة الممتدة من إطلاق رؤية 2030 (عام 2016) وحتى نهاية عام 2025، وهي الفترة التي شهدت معظم التغيرات الهيكلية في القطاع الإبداعي. وسيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفترة ما بين شهري

[يحدد الباحث الشهر] و[يحدد الشهر] من عام 2026. وقد أوضح التقرير السنوي لرؤية 2030 (برنامج رؤية

2030، 2025) أن "الفترة من 2016 إلى 2025 شهدت تحولاً جذرياً في القطاع الإبداعي السعودي، حيث

تم إنشاء مؤسسات جديدة وإطلاق مبادرات نوعية غيرت وجه هذا القطاع."

- **المجال البشري:** يشمل الشركات الإبداعية المسجلة رسمياً في المملكة والتي تنشط في ثلاثة قطاعات محددة: قطاع الأفلام والإنتاج السمعي البصري، وقطاع الأزياء والتصميم، وقطاع الألعاب الإلكترونية والمحتوى الرقمي. وسيتم اختيار عينة قصدية من هذه الشركات تضم كلاً من الشركات الناشئة والشركات الأكثر رسوخاً، لضمان تنوع الخبرات واستيفاء شروط المقارنة. كما سيتم استهداف المؤسسين والمديرين التنفيذيين ومسؤولي التطوير في هذه الشركات كمصادر رئيسية للبيانات.

خامساً: المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترحة استخدامها

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم الاعتماد على مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة.

- **أولاً: في التحليل الوصفي،** سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات أفرادها حول متغيرات نماذج العمل والابتكار والكفاءة. وقد أشارت دراسة حسناوي وبن عمر (2013) إلى أن "التحليل الوصفي يمثل خطوة أساسية في الدراسات الكمية، حيث يوفر صورة أولية عن خصائص العينة وتوزيع استجاباتها."

- **ثانياً: في اختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات،** سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة مثل العلاقة بين درجة الابتكار في نموذج العمل والأداء التسويقي، والعلاقة بين الكفاءة التشغيلية والربحية. كما سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة (كنموذج الكفاءة، نموذج الابتكار، الدعم المؤسسي) على المتغيرات التابعة (كالأداء المالي، الاستدامة، النمو).

وقد أكدت دراسة سرجيوس (2023) على أن "استخدام تحليل الانحدار يتيح للباحث قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، مما يساعد في فهم العوامل الحاسمة لنجاح الشركات الإبداعية". كما أشارت دراسة الوادعي وغوش وشمسي (2024) إلى أهمية استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقات المعقدة بين المتغيرات.

- **ثالثاً: لاختبار الفروق بين المجموعات، سيتم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test)** لفحص الفروق بين الشركات الصغيرة والكبيرة، أو بين القطاعات المختلفة (أفلام، أزياء، ألعاب) في تبني أنماط معينة من نماذج العمل. كما سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة أكثر من مجموعتين. وقد أشارت دراسة عابد والخراز (2021) إلى أن "اختبارات الفروق بين المجموعات تساعد في فهم كيفية اختلاف نماذج العمل باختلاف خصائص الشركات، مما يثري التحليل ويقدم رؤى أكثر دقة".

- **رابعاً: في تحليل البيانات الكيفية، سيتم استخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)** لاستخلاص الأنماط والموضوعات الرئيسية من نصوص المقابلات، معتمدين على الترميز المزدوج لضمان الثبات والموثوقية. وسيتم أيضاً استخدام أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) لتحليل الوثائق والتقارير الصادرة عن الشركات والجهات الرسمية.

وأكدت دراسة عسيري وتومي (2025) على أهمية "التحليل الموضوعي في الدراسات النوعية، حيث يتيح للباحث استخلاص الأنماط والموضوعات الرئيسية من النصوص، مما يساهم في بناء فهم عميق للظاهرة المدروسة". كما أشارت دراسة أبوشريفة (2024) إلى أهمية تحليل المحتوى في دراسة وثائق الشركات الإعلامية والتقارير الرسمية.

- **خامساً: سيتم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.** كما سيتم التأكد من طبيعية توزيع البيانات قبل استخدام الاختبارات المعلمية. وقد أوضح تقرير شركة الجدوى للاستثمار

(2021) أن "التحقق من صدق وثبات أدوات البحث يمثل خطوة حاسمة لضمان جودة النتائج وموثوقيتها، حيث

أن الأدوات غير الصادقة أو غير الثابتة تؤدي إلى نتائج مضللة."

سادساً: الاعتبارات الأخلاقية للبحث

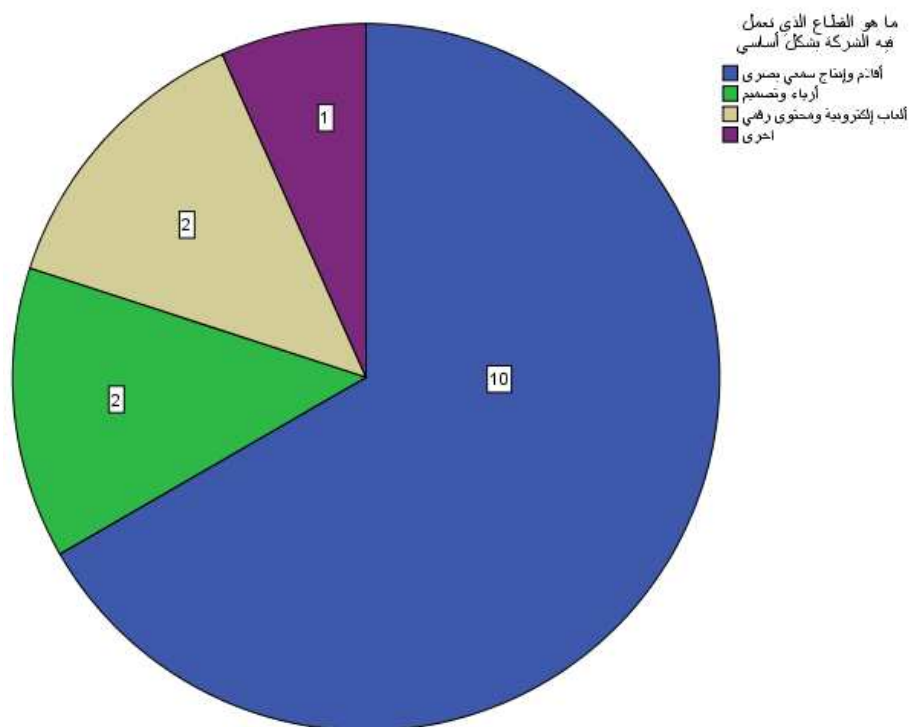
ستلتزم الدراسة بالاعتبارات الأخلاقية التالية:

- الحصول على موافقة المشاركين قبل إجراء المقابلات أو توزيع الاستبيانات.
- ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- إتاحة الفرصة للمشاركين للانسحاب من الدراسة في أي وقت.
- توثيق المصادر والمراجع بدقة، مع الالتزام بعدم الانتحال العلمي.
- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية قبل البدء في جمع البيانات الميدانية.

الفصل العملي

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب القطاع الرئيسي لعمل الشركة N=15

القطاع الرئيسي للشركة	التكرار	النسبة المئوية
أفلام وإنتاج سمعي بصري	10	66.7%
أزياء وتصميم	2	13.3%
ألعاب إلكترونية ومحتوى رقمي	2	13.3%
أخرى	1	6.7%
الإجمالي	15	100.0%



شكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب القطاع الرئيسي لعمل الشركة

يبين الجدول رقم 1: توزيع شركات عينة الدراسة وفقاً لقطاعات العمل الأساسية في المجال الإبداعي، حيث أظهرت النتائج هيمنة قطاع 'الأفلام والإنتاج السمعي بصري' بنسبة بلغت (66.7%) من إجمالي العينة، يليه قطاعا 'الأزياء والتصميم' و 'الألعاب الإلكترونية والمحتوى الرقمي' بنسب متساوية بلغت (13.3%) لكل منهما، في حين مثل قطاع أخرى 'ما نسبته (6.7%).

جدول (2): توزيع شركات عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل منذ التأسيس N=15

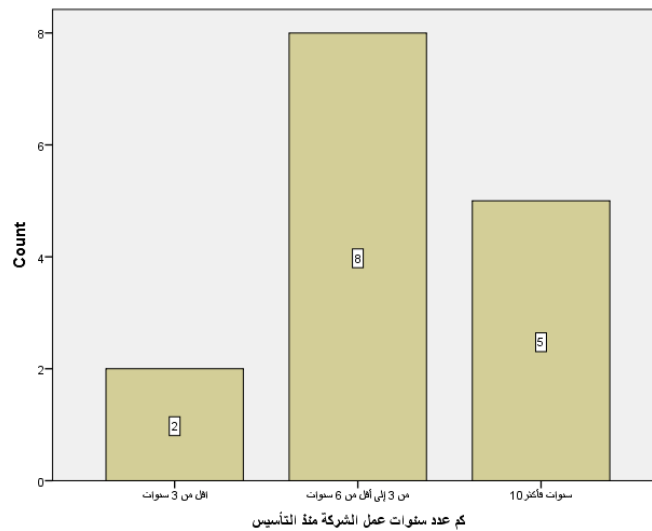
عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 3 سنوات	2	13.3%	13.3%	13.3%
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	8	53.3%	53.3%	66.7%
10 سنوات فأكثر	5	33.3%	33.3%	100.0%
الإجمالي	15	100.0%	100.0%	

يوضح الجدول رقم 2 الخبرة التشغيلية للشركات محل الدراسة، حيث تبين أن النسبة الأكبر من العينة تقع في الفئة العمرية 'من 3 إلى أقل من 6 سنوات' بواقع (53.3%)، تليها الشركات ذات الخبرة الطويلة التي بلغت '10 سنوات فأكثر' بنسبة (33.3%)، بينما مثلت الشركات الناشئة أقل من 3 سنوات) النسبة الأقل بواقع 13.3%. وتُعطى هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على موثوقية استجابات العينة؛ حيث أن أكثر من (86% من الشركات تمتلك خبرة تشغيلية تتجاوز الثلاث سنوات.

جدول 3: توزيع شركات عينة الدراسة حسب عدد الموظفين حجم العمالة N=15

عدد الموظفين في الشركة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 موظفين	2	13.3%	13.3%	13.3%
من 5 إلى أقل من 25 موظفاً	2	13.3%	13.3%	26.7%
من 25 إلى أقل من 50 موظفاً	7	46.7%	46.7%	73.3%

50 موظفاً فأكثر	4	26.7%	26.7%	100.0%
الإجمالي	15	100.0%	100.0%	100.0%
عدد الموظفين في الشركة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية

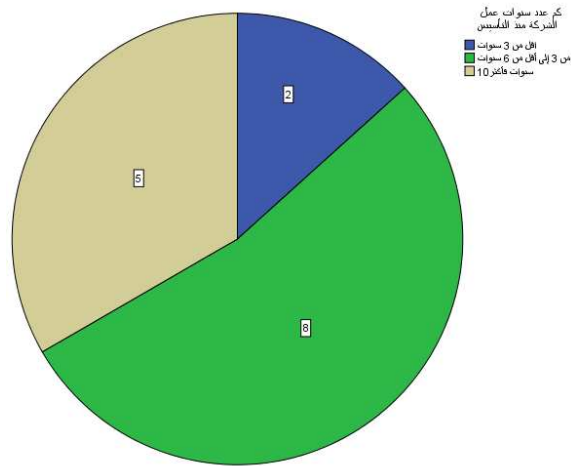


توزيع شركات عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل منذ التأسيس

يستعرض الجدول رقم 3 تصنيف الشركات محل الدراسة وفقاً لحجم القوى العاملة بها، حيث أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الشركات التي يتراوح عدد موظفيها 'من 25 إلى أقل من 50 موظفاً' بنسبة بلغت (46.7% ، تليها الشركات الكبرى التي تضم 50 موظفاً فأكثر' بنسبة 26.7% .

جدول 4 توزيع شركات عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي للمقر الرئيسي N=15

الموقع الجغرافي للمقر الرئيسي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
الرياض	2	13.3%	13.3%	13.3%
جدة	13	86.7%	86.7%	100.0%
الإجمالي	15	100.0%	100.0%	



يوضح المسئلة التوزيع الجغرافي لمقرات الشركات الإبداعية عينة الدراسة، حيث تبين وجود تركيز كبير للشركات في مدينة 'جدة' بواقع (13 شركة بنسبة بلغت 86.7% ، في حين مثلت الشركات التي تتخذ من مدينة 'الرياض' مقراً لها ما نسبته 13.3%). ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى الطبيعة التاريخية والثقافية لمدينة جدة كمركز رائد للصناعات الإبداعية والفنون في المملكة،

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي الحالي N=15

المنصب الوظيفي الحالي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
مؤسس / شريك مؤسس	6	40.0%	40.0%	40.0%
مدير تنفيذي (CEO)	3	20.0%	20.0%	60.0%
مدير تطوير أعمال	4	26.7%	26.7%	86.7%
مسؤول آخر	2	13.3%	13.3%	100.0%
الإجمالي	15	100.0%	100.0%	

وضح الجدول رقم 4 الثقل المهني والمستوى الإداري لأفراد العينة المستجيبة، حيث تبين أن (86.7% من المشاركين يشغلون مناصب قيادية عليا تتوزع بين 'مؤسس/شريك مؤسس' بنسبة (40% ، و 'مدير تطوير أعمال' بنسبة (26.7% ، و 'مدير تنفيذي' بنسبة (20%.

جدول 6: معاملات ثبات محاور الدراسة ألفا كرونباخ N=15

م	المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
1	محور الكفاءة	7	0.814	مرتفع
2	محور الابتكار	8	0.730	مقبول
3	محور الدعم الحكومي	9	0.745	مقبول
4	محور الأداء المالي	8	0.547	ضعيف*
5	محور الاستدامة	8	0.871	ممتاز
	الثبات الكلي للاستبانة	25	0.881	ممتاز

لتحقيق متطلبات الثبات العلمي لأداة الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار 'ألفا كرونباخ' (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج أن المعامل العام للثبات قد بلغ (0.881) لجميع فقرات الأداة البالغ عددها (25) فقرة، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الموثوقية وصلاحيّة الأداة للتطبيق الميداني. وبالنظر إلى المحاور الفرعية، فقد تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.730) و (0.871)، مما يشير إلى تماسك الفقرات المكونة لكل متغير، باستثناء محور الأداء المالي الذي سجل معامل ثبات قدره (0.547)؛ ويُعزى هذا التباين المحدود إلى حداثة القطاع الإبداعي السعودي وتعدد النماذج الربحية فيه، إلا أن ارتفاع معامل الثبات الكلي للاستبانة وتجاوزه للحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70) يؤكد أن الأداة في مجملها تتمتع بخصائص سيكومترية متينة تسمح بالاعتماد على نتائجها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول 7: تحليل خصائص نموذج العمل للشركات الإبداعية N=15:

م	العبرة	موافق (بشدة 5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (بشدة 1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	منتجات إبداعية فريدة تلي احتياجات السوق	9	3	3	0	0	4.40	0.83	4	موافق بشدة
		60.0%	20.0%	20.0%	0%	0%				

2	التركيز على خلق قيمة ثقافية مميزة	11	4	0	0	0	0	4.73	0.46	1	موافق بشدة
		73.3%	26.7%	0%	0%	0%	0%				
3	اعتماد قنوات تسويق وتوزيع مبتكرة	6	5	4	0	0	0	4.13	0.83	7	موافق
		40.0%	33.3%	26.7%	0%	0%	0%				
4	تنوع مصادر الإيرادات، مبيعات، (رعايات)	11	3	0	0	1	0	4.53	1.06	3	موافق بشدة
		73.3%	20.0%	0%	0%	6.7%	0%				
5	بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء	11	3	1	0	0	0	4.67	0.62	2	موافق بشدة
		73.3%	20.0%	6.7%	0%	0%	0%				
6	الاعتماد على الشركات الاستراتيجية	11	3	1	0	0	0	4.67	0.62	2م	موافق بشدة
		73.3%	20.0%	6.7%	0%	0%	0%				
7	تعزيز الهوية الوطنية السعودية	10	3	2	0	0	0	4.53	0.74	3م	موافق بشدة
		66.7%	20.0%	13.3%	0%	0%	0%				
-	المتوسط العام للمحور ككل	-	-	-	-	-	-	4.52	0.74	-	موافق بشدة

يشير جدول 5 رقم (22) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ بين المتغيرات المستقلة (الابتكار، الكفاءة التشغيلية، والدعم الحكومي) وبين استدامة نماذج الأعمال في الشركات الإبداعية السعودية. وقد سجل متغير 'الابتكار' أعلى معامل ارتباط، مما يؤكد أنه المحرك الجوهرى لتحقيق الاستدامة في هذا القطاع، يليه متغير 'الكفاءة التشغيلية' الذي يلعب دوراً وسيطاً في تعظيم أثر الموارد المتاحة. وتبرهن هذه النتائج على صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، حيث أن تضافر هذه العوامل مجتمعة يفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى استدامة الشركات، مما يستوجب على صناع القرار تبني نموذج إداري هجين يوازن بين الجموح الابتكاري والانضباط التشغيلي للاستفادة من الممكّنات التي توفرها رؤية المملكة 2030.

جدول 7: تحليل ممارسات الكفاءة في الشركات الإبداعية

م	العبرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
8	خفض تكاليف الإنتاج دون المساس بالجودة	7 (46.7%)	4 (26.7%)	4 (26.7%)	0 (0%)	0 (0%)	4.20	0.86	6	موافق
9	تبسيط إجراءات العمل لتسريع التسليم	8 (53.3%)	6 (40.0%)	1 (6.7%)	0 (0%)	0 (0%)	4.47	0.64	1	موافق بشدة
10	وجود نظام فعال لإدارة الموارد الرقمية	8 (53.3%)	3 (20.0%)	4 (26.7%)	0 (0%)	0 (0%)	4.27	0.88	5	موافق بشدة

11	توحيد العمليات لتحقيق وفورات الحجم	8	53.3%)	5	33.3%)	2	13.3%)	0 0%)	0 0%)	4.40	0.74	4	موافق بشدة
12	تقييم دوري لأداء الموردين والشركاء	9	60.0%)	4	26.7%)	2	13.3%)	0 0%)	0 0%)	4.47	0.74	1م	موافق بشدة
13	الاستفادة من الكوادر عبر تدريب متعدد المهام	9	60.0%)	4	26.7%)	2	13.3%)	0 0%)	0 0%)	4.47	0.74	1م	موافق بشدة
	المتوسط العام									4.38	0.78		موافق بشدة

يستعرض الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات الكفاءة، حيث أظهرت النتائج أن المحور ككل جاء بدرجة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي عام بلغ (4.38). وقد جاءت ثلاث عبارات في الترتيب الأول بمتوسط (4.47)، وهي: 'تبسيط إجراءات العمل'، و 'التقييم الدوري للموردين'، و 'تدريب الكوادر متعدد المهام'؛ مما يشير إلى تركيز عالٍ من قبل الإدارة في الشركات الإبداعية على المرونة التشغيلية والاستثمار في العنصر البشري لرفع الإنتاجية. بينما جاءت عبارة 'خفض تكاليف الإنتاج دون المساس بالجودة' في الترتيب الأخير بمتوسط (4.20)، ورغم كونها درجة موافقة مرتفعة، إلا أن تأخر ترتيبها قد يُعزى إلى طبيعة القطاع الإبداعي الذي يعطي الأولوية للجودة الفنية والابتكار حتى وإن كانت التكاليف مرتفعة نسبياً، وهو ما يتوافق مع النماذج التشغيلية للشركات القائمة على القيمة لا التكلفة فقط.

جدول 8: تحليل ممارسات الابتكار في الشركات الإبداعية (N=15)

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
19	تقديم منتجات إبداعية غير مسبوقة في السوق	9	3	3	0	0	4.40	0.83	4	موافق بشدة
		60.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%				
20	استخدام أساليب تسويقية مبتكرة VR ، مؤثرين)	7	5	3	0	0	4.27	0.80	5	موافق بشدة
		46.7%	33.3%	20.0%	0.0%	0.0%				
21	تطوير نماذج إيرادات جديدة تمويل جماعي، ترخيص)	8	3	4	0	0	4.27	0.88	5م	موافق بشدة
		53.3%	20.0%	26.7%	0.0%	0.0%				
22	تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة	10	5	0	0	0	4.67	0.49	1	موافق بشدة
		66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%				
23	دمج التراث السعودي بطرق عصرية مبتكرة	9	5	1	0	0	4.53	0.64	2	موافق بشدة
		60.0%	33.3%	6.7%	0.0%	0.0%				
24	التعاون مع شركات ناشئة أو مراكز بحثية	7	5	3	0	0	4.27	0.80	5	موافق بشدة
		46.7%	33.3%	20.0%	0.0%	0.0%				
25	الاستثمار بشكل كبير في البحث والتطوير	9	4	2	0	0	4.47	0.74	3	موافق بشدة
		60.0%	26.7%	13.3%	0.0%	0.0%				
	المتوسط العام للمحور ككل						4.41	0.74		موافق بشدة

يستعرض الجدول رقم (8) نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ممارسات الابتكار، حيث كشفت النتائج عن موافقة عامة بدرجة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي عام بلغ (4.41)، مما يؤكد التوجه الاستراتيجي القوي نحو الابتكار في العينة المدروسة. وقد احتلت العبارة رقم (22) المتعلقة بـ 'تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة' المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.67)، وبانحراف معياري منخفض (0.49) مما يشير إلى شبه إجماع بين قادة الشركات على أن التجريب هو المحرك الأساسي للعمل الإبداعي. كما برزت العبارة رقم (23) المتعلقة بـ 'دمج التراث السعودي بطرق عصريّة' في المرتبة الثانية بمتوسط (4.53)، وهو ما يبرز وعياً كبيراً لدى الشركات بضرورة الجمع بين الأصالة والمعاصرة بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الهوية الوطني.

جدول 9: تحليل أثر البيئة المؤسسية ودعم رؤية 2030 على الشركات الإبداعية N=15

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (بشدة 1)	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
26	ساهمت رؤية 2030 في تحسين بيئة العمل ملحوظ	10	4	1	0	0	4.60	0.63	موافق بشدة
		66.7%	26.7%	6.7%	0.0%	0.0%			
27	الاستفادة من دعم هيئات وزارة الثقافة	9	2	4	0	0	4.33	0.90	موافق بشدة
		60.0%	13.3%	26.7%	0.0%	0.0%			
28	دور فعال لصندوق	11	1	3	0	0	4.53	0.83	موافق بشدة

								التنمية الثقافي في التمويل	
			0.0%	0.0%	20.0%	6.7%	73.3%		
29	موافق بشدة	0.46	4.73	0	0	0	4	11	توفر البنية التحتية الرقمية يدعم نمو أعمالنا
			0.0%	0.0%	0.0%	26.7%	73.3%		
30	موافق	0.96	4.07	0	0	6	2	7	تساعد المساحات الإبداعية في تطوير العلاقات
			0.0%	0.0%	40.0%	13.3%	46.7%		
31	موافق	0.88	4.07	0	0	5	4	6	توفر برامج تدريب المواهب كفاءات بشرية
			0.0%	0.0%	33.3%	26.7%	40.0%		
32	موافق بشدة	0.74	4.53	0	0	2	3	10	قوانين الملكية الفكرية تحمي حقوقنا

			0.0%	0.0%	13.3%	20.0%	66.7%		
33	سهولة الوصول إلى التمويل المناسب	9	4	2	0	0	4.47	0.74	موافق بشدة
			0.0%	0.0%	13.3%	26.7%	60.0%		
	المتوسط العام للمحور ككل							0.77	موافق بشدة

ستعرض الجدول رقم (9) آراء أفراد العينة حول دور البيئة المؤسسية ومبادرات رؤية 2030 في دعم الشركات الإبداعية، حيث سجل المحور متوسطاً عاماً قدره (4.42) بدرجة موافقة (موافق بشدة). وتصدرت العبارة رقم (29) المتعلقة بـ 'توفر البنية التحتية الرقمية' المرتبة الأولى بمتوسط (4.73) وانحراف معياري ضئيل (0.46)، مما يعكس القفزة النوعية في الخدمات الرقمية التي تُعد شريان الحياة للصناعات الإبداعية الحديثة. كما جاءت العبارة رقم (26) حول 'تحسين بيئة العمل بفضل الرؤية' في المرتبة الثانية بمتوسط (4.60)، وهو ما يؤكد الأثر الملموس للتحويلات الهيكلية في المملكة على القطاع الخاص. وفي المقابل، سجلت العبارات المتعلقة بـ 'المساحات الإبداعية' و 'برامج تدريب المواهب' أدنى متوسطات المحور بواقع (4.07)

جدول 10: تحليل استدامة نموذج العمل والأداء للشركات الإبداعية N=15

م	العبارة	موافق (بشدة 5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1)	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
34	القدرة على تحقيق أرباح	8	4	3	0	0	4.33	0.82	موافق بشدة

								مستدامة مستقبلاً	
			%0.0	%0.0	%20.0	%26.7	%53.3		
35	موافق بشدة	0.64	4.53	0	0	1	5	9	التكيف بسرعة مع متغيرات السوق والتكنولوجيا
			%0.0	%0.0	%6.7	%33.3	%60.0		
36	موافق بشدة	0.64	4.53	0	0	1	5	9	تحقيق نمو في الإيرادات خلال السنوات الثلاث الماضية
			%0.0	%0.0	%6.7	%33.3	%60.0		
37	موافق	0.68	4.20	0	0	2	8	5	القدرة على الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق ولائهم
			%0.0	%0.0	%13.3	%53.3	%33.3		
38	موافق بشدة	0.72	4.33	0	0	2	6	7	ارتفاع نسبة نجاح المشاريع الإبداعية الجديدة
			%0.0	%0.0	%13.3	%40.0	%46.7		

39	التوازن بين العوائد الاقتصادية والهوية الثقافية	7	8	0	0	0	4.47	0.52	موافق بشدة
		%46.7	%53.3	%0.0	%0.0	%0.0			
40	النموذج الجامع بين الكفاءة والابتكار هو الأكثر استدامة	11	4	0	0	0	4.73	0.46	موافق بشدة
		%73.3	%26.7	%0.0	%0.0	%0.0			
	المتوسط العام للمحور ككل						4.45	0.64	موافق بشدة
م	العبارة	م ب 5	م 4	محايد 3	غ م 2	غ م ب 1	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
34	القدرة على تحقيق أرباح مستدامة مستقبلاً	8	4	3	0	0	4.33	0.82	موافق بشدة
		%53.3	%26.7	%20.0	%0.0	%0.0			
35	التكيف بسرعة مع متغيرات السوق والتكنولوجيا	9	5	1	0	0	4.53	0.64	موافق بشدة

يستعرض الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استدامة نموذج العمل والأداء، حيث جاءت النتائج بدرجة موافقة عامة (موافق بشدة) وبمتوسط حسابي عام مرتفع قدره (4.45). وتصدرت العبارة رقم (40) التي تنص على أن 'النموذج الذي يجمع بين الكفاءة والابتكار هو الأكثر استدامة' المرتبة الأولى بمتوسط (4.73) وأقل انحراف معياري (0.46)، مما يعد تأكيداً جوهرياً من عينة الدراسة على الفلسفة التي يقوم عليها البحث. كما سجلت العبارتان (35) و(36) المتعلقة بـ 'التكيف السريع' و 'نمو الإيرادات' متوسطاً مرتفعاً قدره (4.53).

جدول 11: مصفوفة معاملات ارتباط "بيرسون" بين متغيرات الدراسة (N=15)

المتغيرات	ممارسات الابتكار	البيئة المؤسسية الدعم الحكومي	استدامة نموذج العمل المتغير (التابع)
ممارسات الابتكار	1		
البيئة المؤسسية الدعم	0.377	1	
استدامة نموذج العمل	0.755**	0.578*	1

يستعرض الجدول رقم 11: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار واستدامة نموذج العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.755) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي علاقة قوية تشير إلى أنه كلما زادت ممارسات الابتكار داخل الشركة، زادت قدرة نموذج العمل على الاستدامة وتحقيق الأرباح.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين البيئة المؤسسية الدعم الحكومي واستدامة نموذج العمل بمعامل ارتباط بلغ (0.578) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد الأثر الإيجابي للمبادرات الحكومية ورؤية 2030 في تعزيز أداء الشركات الإبداعية

جدول (12): ملخص نموذج الانحدار لأثر الابتكار والكفاءة والدعم على استدامة نموذج العمل N=15

النموذج	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير
---------	-------------------------------	---------------------------------	--	------------------------

1	0.841	0.708	0.628	0.21803
---	-------	-------	-------	---------

تُظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (7) جودة النموذج التفسيري للدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.841$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.708$)، وهو ما يعني إحصائياً أن المتغيرات المستقلة الابتكار، الكفاءة، الدعم الحكومي تفسر ما نسبته (70.8%) من التباين الحاصل في استدامة نماذج أعمال الشركات الإبداعية عينة الدراسة، بينما تعود النسبة المتبقية (29.2%) إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج، مما يؤكد الدور الجوهرى لهذا التكامل الاستراتيجي في تعزيز أداء واستدامة الاقتصاد الثقافي السعودي".

12: نتائج تحليل التباين (ANOVA) لجودة ملاءمة نموذج الانحدار ($N=15$)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية(df)	متوسط المربعات	قيمة F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	1.265	3	0.422	8.870	0.003^b
البواقي (الأخطاء)	0.523	11	0.048		
الإجمالي	1.788	14			

"تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) الموضحة في الجدول رقم (8) صلاحية وملاءمة النموذج المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8.870)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.003)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتُشير هذه النتيجة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعاً الابتكار، الكفاءة، الدعم الحكومي في المتغير التابع استدامة نموذج العمل)، مما يعطي موثوقية عالية للنموذج التفسيري وقدرته على التنبؤ بالنتائج في مجتمع الدراسة".

جدول 13: معاملات الانحدار لأثر المتغيرات المستقلة على استدامة نموذج العمل ($N=15$)

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية بيتا (β)	قيمة t)	مستوى الدلالة (Sig.)
-----------	-----------------------------	----------------	--------------------------------------	---------	----------------------

0.128	1.645		0.702	1.155	الثابت
0.011	3.044	0.561	0.119	0.361	الابتكار
0.199	1.368	0.259	0.157	0.214	الدعم الحكومي
0.260	1.189	0.230	0.153	0.182	الكفاءة

"توضح نتائج معاملات الانحدار في الجدول رقم 13 أن ممارسات الابتكار هي المتغير الأكثر تأثيراً والأقوى مساهمة في التنبؤ باستدامة نموذج عمل الشركات الإبداعية، حيث بلغت قيمة بيتا) المعيارية لها(0.561 ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى(0.011 ، مما يعني أن زيادة الابتكار بوحدة واحدة تؤدي لارتفاع الاستدامة بمقدار 0.361). في حين أظهرت النتائج أن أثر كل من الدعم الحكومي والكفاءة التشغيلية - رغم إيجابية - لم يصل لمستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) داخل هذا النموذج المتعدد، مما يؤكد أن الابتكار يظل المحرك الاستراتيجي الأول والشرط الضروري لضمان استدامة الأداء في هذا القطاع".

جدول (12): نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لعبارات محور الكفاءة N=15

م	العبارة	قيمة(t)	درجات الحرية(df)	مستوى الدلالة (Sig.)	متوسط الفروق
1	خفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على الجودة	18.873	14	0.000	4.200
2	تبسيط الإجراءات لتسريع تسليم المنتجات	27.033	14	0.000	4.467
3	نظام فعال لإدارة الموارد وتقليل الهدر	18.699	14	0.000	4.267

4	توحيد العمليات لتحقيق وفورات الحجم	23.129	14	0.000	4.400
5	التقييم الدوري لأداء الموردين والشركاء	23.276	14	0.000	4.467
6	تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية	23.276	14	0.000	4.467
	المحور ككل الكفاءة)	37.840	14	0.000	4.409

"يستعرض الجدول رقم 10) نتائج اختبار ت) للعينة الواحدة لعبارات محور الكفاءة، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم (t المحسوبة كانت دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.01$ ، ومتوسطات فروق تراوحت ما بين (4.20 و 4.47) وتشير هذه النتائج إلى وجود توجه إيجابي مرتفع جداً لدى أفراد العينة نحو تبني ممارسات الكفاءة التشغيلية، لا سيما في جوانب تبسيط الإجراءات وتطوير الموارد البشرية، مما يعزز من قدرة الشركات الإبداعية السعودية على تحقيق التوازن بين الإبداع الفني والانضباط الإداري لضمان استدامة أعمالها".

جدول 14: نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لمتغير الابتكار N=15

م	العبرة	قيمة (t)	درجات الحرية df)	مستوى الدلالة Sig.)	متوسط الفروق
1	تقديم منتجات/خدمات إبداعية غير مسبقة	20.579	14	0.000	4.400
2	استخدام أساليب تسويقية مبتكرة VR ، مؤثرين)	20.687	14	0.000	4.267
3	تطوير نماذج إيرادات جديدة تمويل، تراخيص)	18.699	14	0.000	4.267
4	تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة	37.041	14	0.000	4.667
5	دمج التراث السعودي بطرق عصرية مبتكرة	27.436	14	0.000	4.533

6	التعاون مع شركات ناشئة ومراكز بحثية	20.687	14	0.000	4.267
7	الاستثمار في البحث والتطوير لابتكار مفاهيم جديدة	23.276	14	0.000	4.467
	المتوسط العام لمتغير الابتكار	30.580	14	0.000	4.378

"تُشير نتائج اختبار (ت) الواردة في الجدول رقم 11) إلى أن جميع عبارات متغير الابتكار قد حققت دلالة إحصائية مرتفعة عند مستوى 0.01 α ، حيث بلغت قيمة (t) للمتغير ككل (30.580) بمتوسط فروق قدره (4.378) ويُلاحظ أن عبارة 'تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة' قد سجلت أعلى قيمة (t) بلغت (37.041)، مما يعكس إدراكاً عميقاً لدى الشركات الإبداعية السعودية بأن الجرأة في التجريب هي حجر الزاوية في العملية الابتكارية، تليها ممارسة 'دمج التراث السعودي'؛ وهو ما يؤكد أن التوجه الابتكاري في هذا القطاع يتركز على المزايا التنافسية الثقافية للمملكة".

جدول (13): نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لحوار الدعم الحكومي N=15

م	العبارة	قيمة (t)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)	متوسط الفروق
1	مساهمة رؤية 2030 في تحسين بيئة العمل	28.169	14	0.000	4.600
2	الاستفادة من دعم هيئات وزارة الثقافة	18.653	14	0.000	4.333
3	دور صندوق التنمية الثقافي الفعال في التمويل	21.057	14	0.000	4.533
4	دعم البنية التحتية الرقمية لنمو الأعمال	40.049	14	0.000	4.733
5	أثر المساحات الإبداعية في تطوير العلاقات	16.387	14	0.000	4.067

6	توفر برامج تدريب المواهب والكفاءات	17.823	14	0.000	4.067
7	دور قوانين الملكية الفكرية في حماية الابتكار	23.623	14	0.000	4.533
8	سهولة الوصول إلى التمويل المناسب	23.276	14	0.000	4.467
	المتوسط العام لمحور الدعم الحكومي	39.582	14	0.000	4.417

"تظهر نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة في الجدول رقم 12) موافقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ على جميع عبارات محور الدعم الحكومي، حيث بلغت قيمة (t) للمحور ككل (39.582). وتجدر الإشارة إلى أن عبارة 'دعم البنية التحتية الرقمية' قد سجلت أعلى قيمة (t) بلغت (40.049) وبأعلى متوسط فروق (4.733)، تليها عبارة 'مساهمة رؤية 2030'؛ مما يعكس الدور الاستراتيجي للتحوّل الرقمي والممكنات الحكومية في خلق بيئة خصبة لاستدامة الشركات الإبداعية السعودية، ويؤكد نجاح المبادرات المؤسسية في تذليل العقبات التقنية والتشريعية أمام هذا القطاع الواعد."

جدول 14): نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لمحور الأداء المالي ونموذج القيمة $N=15$

م	العبارة	قيمة (t)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)	متوسط الفروق
1	تقديم منتجات/خدمات إبداعية فريدة تلبي احتياجات السوق	20.579	14	0.000	4.400
2	خلق قيمة ثقافية مميزة إلى جانب القيمة الاقتصادية	40.049	14	0.000	4.733
3	اعتماد قنوات تسويق وتوزيع مبتكرة	19.199	14	0.000	4.133
4	تنوع مصادر الإيرادات مبيعات، اشتراكات، تراخيص	16.562	14	0.000	4.533

5	بناء علاقات طويلة الأمد عبر تجارب تفاعلية	29.283	14	0.000	4.667
6	الاعتماد على الشراكات حكومية/خاصة لتقديم العروض	29.283	14	0.000	4.667
7	تعزيز الهوية الوطنية السعودية من خلال المحتوى	23.623	14	0.000	4.533
	المتوسط العام لمحور الأداء المالي	49.677	14	0.000	4.524

"نظهر نتائج اختبار ت للعينات الواحدة في الجدول رقم 14، موافقة جماعية وذات دلالة إحصائية مرتفعة عند مستوى $0.01 \geq \alpha$ على كفاءة الأداء المالي ونموذج القيمة للشركات محل الدراسة، حيث سجل المحور ككل أعلى قيمة (t في البحث بلغت (49.677 ويبرز تفوق العبارة الثانية المتعلقة بـ 'خلق القيمة الثقافية المميزة' كأعلى متوسط فروق (4.733، مما يؤكد أن نجاح الشركات الإبداعية في السوق السعودي لا يقاس بالمعايير المالية التقليدية فحسب، بل بمدى قدرتها على إنتاج محتوى ثقافي يعزز الهوية الوطنية ويبني علاقات استراتيجية متينة مع الشركاء والجمهور، وهو ما يفسر الاستدامة العالية لنماذج أعمالها".

المراجع:

أولاً: المراجع العربي

- أبوشريفة، حسن بن أحمد. (2024). رؤية الخبراء وملاك المشروعات الإعلامية لتأثير تطبيق نماذج الأعمال الجديدة في تطوير صناعة الإنتاج المرئي الرقمي للشركات الإعلامية السعودية الناشئة. *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، (45)، 319-<https://doi.org/10.21608/jkom.2024.360794277>.
- الأنصاري، عبدالواحد بن محمد. (2018). الاقتصاد الإبداعي: سمة رئيسة في رؤية المملكة 2030. *مجلة مكاشفات*، (3)، 1، 16، 20-مركز البحوث والتواصل المعرفي .
<https://search.mandumah.com/Record/1145200>
- برنامج رؤية 2030. (2024). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030* .
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/>
- برنامج رؤية 2030. (2025). *التقرير السنوي لعام 2025* .
<https://www.vision2030.gov.sa/media/25042025v2/annual-report-2025.pdf>
- بلغنو، سومية، & مواسيم، رميساء نجاة. (2024). البنية التحتية الرقمية ودورها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر خلال الفترة (2019-2022) *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 20(34)، 115-130.
- الجامعي، ف. ر. (2014). الصناعات الإبداعية الداعمة للاقتصاد القائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية. *عالم التربية*، (46)، 15، 421، 466-
<https://search.mandumah.com/Record/627192>
- جريدة الرياض. (2025، 5 فبراير). الصناعات الثقافية والإبداعية ومستهدفات التحول الوطني. *جريدة الرياض* .
<https://www.alriyadh.com/2117456>

- حسناوي، إبراهيم، & بن عمر، عبد المطلب. (2013). أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سوناطراك - قسم الإنتاج بحاسي مسعود (مذكرة ليسانس غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- سرجيوس، أنطوان إسكندر. (2023). تأثير نموذج الأعمال المبني على الابتكار في مقابل نموذج الأعمال المبني على الكفاءة على الأداء التسويقي. مجلة آلات، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية .
https://alat.journals.ekb.eg/article_444167_a06b8a29fbec836952808b8145c0c28a.pdf
- شركة الجدوى للاستثمار. (2021). القطاع الثقافي في المملكة من الرؤية إلى التطبيق [تقرير].
<https://www.aljdwa.com/wp-content/uploads/2025/10/من-الرؤية-إلى-التطبيق.pdf>
- صندوق التنمية الصناعية. (2022). تقرير تحليل موجز عن برامج وأهداف رؤية المملكة 2030 [تقرير].
<https://www.abhacci.org.sa/files/pdf/KSARereports.pdf>
- عابد، أ. م.، والخراز، ت. ب. س. ب. ع. (2021). تصميم نموذج حاضنة أعمال في صناعة الملابس لتدعيم الابتكار بمجال المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، (14) 14،
https://journals.ekb.eg/article_317769.html 146-177.
- عسيري، ح. ي.، وتومي، س. م. ع. (2025). أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة "دراسة حالة مستشفى طرفي" (بحث مستل من رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

- غرفة الرياض. (د.ت.). تحليل وخول قطاع دعم الأعمال [تقرير تحليلي]. مرصد غرفة الرياض .
<https://marsad.chamber.sa/ResearchAndStudies/Worksheets/WorksheetsDocList/>
- القحطاني، عايض بن علي. (2025). دور الاقتصاد الإبداعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: التجربة السعودية نموذجاً (دراسة مرجعية). *حوليات آداب عين شمس*، 53، 83. 103-
<https://doi.org/10.21608/aafu.2025.396765.1972>
- مجلة القافلة. (2022). الاقتصاد الإبداعي في تقرير الحالة الثقافية السعودية. *مجلة القافلة* .
<https://www.qafilah.com/articles/2022/the-creative-economy-in-the-saudi-cultural-status-report>
- المعيدر، سارة عبدالعزيز. (2025، 30 نوفمبر). الاقتصاد الإبداعي السعودي قوة ناعمة قادرة على تعزيز الهوية الوطنية. *جريدة الرياض* 2163363. <https://www.alriyadh.com/2163363>
- منصة رحلة رواد الأعمال. (2025). الصناعات الإبداعية: كيف تستفيد السعودية من رؤية 2030 لتحفيز الإبداع والنمو؟-kyf-lbdaay-lsnaat-Business-Development/rowadjourney.com
<https://rowadjourney.com/Business-Development/kyf-lbdaay-lsnaat-Business-Development/tstfyd-lsaaody-mn-ry-2030-lthfyz/>
- الوادعي، ع. ب. ج. ب. م.، وغوش، أ.، وشمسي، م. أ. (2024). أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات* ، 62/1. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-62/1>
- وزارة الثقافة السعودية. (2020). *رؤية وتوجهات وزارة الثقافة في المملكة العربية السعودية* [وثيقة رسمية] .
<https://www.moc.gov.sa/->

/media/Project/Ministries/Moc/Publications/MOC_Cultural_Vision_AR_
NEW-(2).pdf

ثانيا: المراجع الاجنبيه

- Grant Thornton Saudi Arabia. (2022). *The creative industry in Saudi Arabia*.
https://www.grantthornton.sa/en/insights/articles-and-publications/creative_industry_in_KSA/
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, Article 102274.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- Maristani, R. (2025, October 18). Saudi Arabia's creative economy: The \$28 billion opportunity. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/saudi-arabias-creative-economy-28-billion-opportunity-rana-maristani-tljf>
- Zott, C., & Amit, R. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

شكراً لكم