

## عنوان البحث

فاعلية تطبيق إدارة الابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي داخل الهيئة  
السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض

## **The Impact of Innovation Management on Organizational Performance: An Applied Study on MODON in Riyadh**

إعداد الطالبة/

الهنوف عبد الرزاق محمد العبد الواحد

233001605

مشروع تخرج - 3

كلية إدارة مشاريع- جامعة ميدأوشن

إشراف/

عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

## فهرس المحتويات:

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1.1. مقدمة                         | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة:                | 4  |
| 1.3. أهمية الدراسة:                | 5  |
| الأهمية العملية (التطبيقية):       | 6  |
| الأهمية العلمية (الأكاديمية):      | 6  |
| 1.4. أسئلة البحث:                  | 7  |
| 1.5. أهداف البحث:                  | 7  |
| 1.6. فروض البحث:                   | 8  |
| 1.7. نموذج البحث:                  | 9  |
| 1.8. مكان تطبيق البحث:             | 11 |
| 1.9. منهجية البحث:                 | 13 |
| 1.10. المخطط المقترح للمشروع:      | 16 |
| 1.11. الدراسات السابقة:            | 17 |
| 1.11.1. مقدمة تمهيدية :            | 21 |
| 1.11.2. الدراسات السابقة العربية:  | 21 |
| 1.11.3. الدراسات السابقة الأجنبية: | 24 |
| 1.12. الفجوة البحثية:              | 28 |
| المراجع:                           | 31 |
| أولاً: المراجع العربية             | 31 |
| ثانياً: المراجع الإنجليزية         | 32 |

## 1.1 مقدمة (Introduction):

في ظل التنافسية الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، لم يعد الابتكار في القطاع الحكومي خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الرقمي وتوجهات التنمية المستدامة. لقد باتت "إدارة الابتكار" تمثل ركيزة أساسية تسهم في تعزيز كفاءة المنظمات الحكومية عبر تحسين آليات اتخاذ القرارات، وتسريع وتيرة الإنجاز، والارتقاء بجودة المخرجات المؤسسية، مما يضمن مواكبة التغيرات التقنية والإدارية الحديثة التي تشكل ملامح الاقتصاد العالمي المعاصر.

ينعكس هذا التوجه بوضوح في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً تاريخياً تقوده "رؤية المملكة 2030"، الساعية لنقل الإدارة الحكومية إلى نمط مؤسسي متطور يعتمد على التميز والابتكار في كافة قطاعاتها. وفي هذا السياق، تعد الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) ركيزة محورية في هذا التحول؛ إذ تقع على عاتقها مسؤولية تطوير البيئة الاستثمارية والصناعية لضمان دعم الاقتصاد الوطني، وتعتبر "مدن" بمدينة الرياض مركزاً حيوياً لهذه الخدمات، مما يجعل الاستثمار في منهجيات "إدارة الابتكار" خياراً استراتيجياً لتجاوز معوقات العمل التقليدي وتعزيز مرونة العمليات المؤسسية.

مع ذلك، فإن تبني مفاهيم إدارة الابتكار كشعار نظري لا يضمن تلقائياً تحقيق قفزات في الأداء المؤسسي؛ إذ يظل الربط بين الفكر الابتكاري والكفاءة التشغيلية رهن التطبيق المنهجي والتحليل التجريبي الدقيق. إن التحدي الحقيقي لا يكمن في توليد الأفكار فحسب، بل في كيفية تحويل هذه الأفكار إلى عمليات إدارية ملموسة تسهم في رفع مؤشرات الأداء، وتجاوز التحديات البيروقراطية، وضمان مواءمة الممارسات الابتكارية مع الأهداف الكبرى للهيئة.

بناءً على ما سبق، تنبع الحاجة إلى تجاوز القناعات العامة حول أهمية الابتكار، والانتقال إلى مرحلة القياس العلمي لتحديد الأثر الفعلي لممارسات إدارة الابتكار على مؤشرات الأداء المؤسسي داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض. يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة تحليلية معمقة لهذه العلاقة، مستعرضاً في فصوله الإطار النظري والواقع العملي، ليختتم بتقديم توصيات استراتيجية وتطبيقية تهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في المبادرات الابتكارية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية لقطاع المدن الصناعية في المملكة.

## 1.2. مشكلة الدراسة (Research Problem):

تعد إدارة الابتكار اليوم المحرك الرئيس للميزة التنافسية في القطاع الحكومي والخدمي، ولا سيما في المؤسسات التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأهداف الاستراتيجية، مثل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن). إن المشكلة الجوهرية لهذه الدراسة تنطلق من الفجوة البحثية والواقعية بين "الطموح الاستراتيجي" للهيئة في ترسيخ بيئة ابتكارية، وبين "الواقع التشغيلي" الذي يعاني من تحديات بيروقراطية وتقنية تحول دون استثمار الابتكار كمنهج عمل يومي. فعلى الرغم من إدراك الهيئة لأهمية الابتكار في مواكبة "رؤية المملكة 2030"، إلا أن هناك تساؤلات تثار حول مدى تحول هذه المفاهيم إلى ممارسات قياسية تؤثر فعلياً في جودة وسرعة الأداء المؤسسي.

تتضح أبعاد هذه المشكلة في ثلاثة مستويات رئيسية:

**أولاً: البعد التنظيمي والإداري (مأسسة الابتكار)** تتمثل إحدى إشكاليات الابتكار في "مدن" في كيفية مأسسة الأفكار الابتكارية داخل هيكل تنظيمي يغلب عليه الطابع الإجرائي. فالابتكار يتطلب مرونة عالية، بينما تتطلب الهيئة (بحكم طبيعة عملها في إدارة المدن الصناعية) انضباطاً عالياً ودقة في الإجراءات. هذا التضاد المفترض يخلق حالة من التردد التنظيمي؛ حيث يتم تبني مبادرات ابتكارية متفرقة دون وجود "إطار عمل موحد" يضمن استدامتها. إن غياب هذا الإطار يجعل الابتكار مبادرات فردية أو موسمية تفتقر إلى التكامل مع استراتيجيات الأداء الكلية، مما يقلل من أثرها الإجمالي على كفاءة المخرجات.

**ثانياً: البعد البشري والاجاهزية الثقافية** تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي نظام ابتكار، وتكمن المشكلة هنا في "الفجوة المهارية" و"مقاومة التغيير". فالموظف الذي اعتاد على مسارات عمل محددة (SOPs) قد يواجه صعوبة في التكيف مع الأدوات الابتكارية التي تتطلب تفكيراً نقدياً وقدرة على التحليل الاستباقي. بالإضافة إلى ذلك، تبرز مشكلة "الثقافة التنظيمية" التي قد لا تكافئ المخاطرة المحسوبة أو التجريب، مما يدفع الموظفين للالتزام بالمسارات التقليدية تجنباً للمساءلة عن أي أخطاء قد تنجم عن تجربة أساليب جديدة. إن هذه الثقافة التجنبية للمخاطر تشكل عائقاً جوهرياً أمام فاعلية إدارة الابتكار.

**ثالثاً: البعد التقني وقياس الأثر (مؤشرات الأداء)** على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية الرقمية داخل الرياض، تظل مشكلة "غياب قياس العائد" قائمة. فإدارة الابتكار غالباً ما تُقاس بمخرجات ملموسة (مثل براءات اختراع أو تطبيقات تقنية)، بينما الأداء المؤسسي يُقاس بمؤشرات تشغيلية (مثل الوقت المستغرق للإنجاز، نسبة الرضا، تكلفة التشغيل). إن عدم وجود "رابط منهجي" بين هذين النوعين من المؤشرات يجعل من الصعب على صناع القرار في الهيئة معرفة ما إذا كان الاستثمار في الابتكار يضيف قيمة حقيقية للعمليات، أم أنه يمثل عبئاً إدارياً إضافياً يتطلب تنسيقاً ومعالجة بيانات تزيد من وتيرة العمل البيروقراطي.

التساؤل الرئيس: بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الابتكار (بأبعادها القيادية، التنظيمية، التقنية، والبشرية) في تعزيز الأداء المؤسسي داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى إدراك العاملين لواقع ممارسات إدارة الابتكار داخل الهيئة؟
2. ما مستوى أداء الهيئة المؤسسي من وجهة نظر الموظفين والإدارات المعنية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الابتكار (القيادة الابتكارية، ثقافة الابتكار، الموارد والعمليات الابتكارية) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي؟
4. ما مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين على اتجاهاتهم نحو فاعلية إدارة الابتكار؟
5. ما هي العوائق الرئيسة التي تواجه "مدن" في تطبيق إدارة الابتكار، وكيف يمكن التغلب عليها لرفع مستوى الأداء؟

### **1.3. أهمية الدراسة (Significance of the Study):**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً محورياً يربط بين حداثة المفاهيم الإدارية ومتطلبات الواقع الصناعي والتقني في المملكة العربية السعودية. وتتوزع أهمية الدراسة على محورين أساسيين يضمنان شمولية البحث من الناحيتين العلمية والعملية:

أولاً: الأهمية العلمية (الأكاديمية)

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء المكتبة العربية ببحث تخصصي يجمع بين إدارة الابتكار والأداء المؤسسي في سياق تنظيمي فريد (مدن)، ويمكن تفصيلها في النقاط التالية:

1. سد الفجوة البحثية: على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الابتكار في القطاع الخاص، إلا أن المكتبة العربية لا تزال تفتقر إلى دراسات تطبيقية معمقة تربط بين هذه الممارسات والأداء المؤسسي في

الهيئات الحكومية ذات الطابع الصناعي والتقني في المملكة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية لسد هذه الفجوة.

2. **تأصيل إطار نظري متكامل:** تسعى الدراسة إلى بلورة إطار مفاهيمي يربط بين أبعاد إدارة الابتكار (القيادية، التنظيمية، والموارد) ومؤشرات الأداء المؤسسي، مما يوفر مرجعاً نظرياً للباحثين والدارسين في تخصصات إدارة الأعمال والإدارة العامة.
3. **اختبار النظريات الإدارية في بيئة محلية:** توفر الدراسة بيئة خصبة لاختبار مدى ملائمة نظريات الابتكار العالمية مع البيئة الإدارية في "مدن"، وهو ما يساعد في تطوير نماذج تفسيرية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية في الرياض، وتساهم في بناء نظرية إدارية محلية الرؤية وعالمية المعايير.
4. **تطوير أدوات القياس:** تساهم الدراسة في صياغة وتكييف أدوات قياس (استبيانات أو نماذج تحليلية) يمكن استخدامها في بحوث مستقبلية مشابهة لتقييم كفاءة الابتكار، مما يعزز من المنهجية العلمية المتبعة في دراسات الأداء المؤسسي.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجاوز أهمية هذه الدراسة الجانب الأكاديمي لتصل إلى تقديم حلول ورؤى استراتيجية لصناع القرار داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)، وتتضح في الجوانب التالية:

1. **دعم التخطيط الاستراتيجي:** توفر نتائج هذه الدراسة لصناع القرار في "مدن" تشخيصاً دقيقاً للواقع الابتكاري، مما يساعد في إعادة صياغة الخطط الاستراتيجية للهيئة بما يضمن توجيه الموارد نحو المبادرات التي تحقق أعلى عائد على الأداء المؤسسي، وتجنب الهدر في المشاريع التي لا تخدم الأهداف الجوهرية.
2. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** من خلال تحديد المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحد من فاعلية الابتكار، تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تبسيط الإجراءات (Re-engineering)، وتقليل الفاقد الإداري، وتسريع وتيرة اتخاذ القرار داخل الهيئة، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للمستثمرين في المدن الصناعية.
3. **تعزيز رأس المال البشري:** تسلط الدراسة الضوء على دور الثقافة التنظيمية في دعم الابتكار، مما يفتح المجال للهيئة لإعادة النظر في برامج التدريب والتطوير، وتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات ابتكارية مبتكرة ترفع من كفاءتهم الوظيفية وتزيد من ولاؤهم المؤسسي.
4. **تجويد الخدمات وتنافسية المدن الصناعية:** تهدف الدراسة إلى تقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها "مدن" في الرياض، مما يعزز من الميزة التنافسية لهذه المدن على المستويين المحلي

والدولي، ويدعم بشكل مباشر مستهدفات رؤية 2030 في جعل المملكة بيئة جاذبة للاستثمارات الصناعية المتقدمة.

5. **خارطة طريق للممارسات الفضلى**: تقدم الدراسة للمسؤولين في الإدارات المعنية "خارطة طريق" واضحة تتضمن أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لضمان استدامة الابتكار، وتحويله من مجرد "شعار" إلى "نمط عمل" يومي يعزز من الأداء المتميز.

#### **1.4. أسئلة البحث : Research Questions**

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية تطبيق إدارة الابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض. وبناءً على ذلك، تم صياغة أسئلة البحث الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

1. **ما مستوى إدراك العاملين لواقع ممارسات إدارة الابتكار في هيئة (مدن) بمدينة الرياض؟**

يقيس هذا السؤال إدراك الموظفين والقيادات لجودة ومستوى تبني ممارسات إدارة الابتكار الحالية في الهيئة.

2. **ما مستوى الأداء المؤسسي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض؟**

يستكشف هذا السؤال حالة الأداء المؤسسي الراهنة كما يقيّمها الموظفون والإدارات المعنية، من حيث الكفاءة التشغيلية وسرعة الإنجاز وجودة الخدمات.

3. **هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الابتكار على تعزيز الأداء المؤسسي في هيئة (مدن) بمدينة الرياض؟**

يعد هذا السؤال هو المحور الأساسي للدراسة، حيث يتحرى عما إذا كان لتفعيل إدارة الابتكار بأبعادها أثر إيجابي ملحوظ على مؤشرات الأداء المؤسسي.

4. **ما هي العوائق والتحديات التنظيمية والبشرية التي قد تحد من فاعلية تطبيق إدارة الابتكار داخل الهيئة؟**

يفحص هذا السؤال العوامل والعوائق (مثل الثقافة التنظيمية، البيروقراطية، أو مقاومة التغيير) التي يمكن أن تضعف أثر الابتكار على الأداء.

5. **كيف يمكن لهيئة (مدن) تطوير ممارسات إدارة الابتكار لتعزيز أثرها على الأداء المؤسسي؟**

يهدف هذا السؤال التطبيقي إلى استقصاء آراء ومقترحات المبحوثين حول سبل تحسين وتطوير بيئة الابتكار لتحقيق أفضل نتائج ممكنة تدعم أهداف رؤية المملكة 2030.

هذه الأسئلة صيغت بطريقة تغطي جميع جوانب مشكلة البحث، بدءاً من تشخيص الواقع الفعلي للابتكار والأداء، وصولاً إلى قياس التأثير وفهم المعوقات وسبل التحسين. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، ستتكون صورة شاملة عن الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي ضمن سياق الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بالرياض.

### **1.5. أهداف البحث Research Objectives :**

انطلاقاً من أسئلة البحث أعلاه، تم تحديد أهداف واضحة يسعى هذا البحث إلى تحقيقها. يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- **تحديد مستوى ممارسات إدارة الابتكار الحالية في هيئة (مدن) بالرياض:** وذلك من خلال تقييم مدى تبني الهيئة لأبعاد الابتكار (القيادية، التنظيمية، التقنية، والبشرية) وتوافقها مع بيئة العمل.
- **قياس مستوى الأداء المؤسسي في الهيئة:** بهدف تكوين خط أساس دقيق يمكن مقايسته التحسينات التشغيلية والتنموية عليه، وتقييم كفاءة وسرعة الخدمات المقدمة.
- **اختبار العلاقة التأثيرية بين إدارة الابتكار والأداء المؤسسي:** أي إثبات ما إذا كان هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الابتكار على تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة، ويشمل ذلك قياس قوة وتجاه هذه العلاقة الإحصائية.
- **تشخيص العوامل والمعوقات التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الابتكار:** تشير الأدبيات الحديثة إلى أن فاعلية إدارة الابتكار في تحسين الأداء قد تتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والوسيطية، مثل القيادة الابتكارية والثقافة التنظيمية والمرونة الإجرائية، وهي متغيرات ثبت ارتباطها المباشر بمخرجات التميز المؤسسي في عدة دراسات منشورة في قواعد بيانات علمية (مثل : Aboelimged, 2025; Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2024).
- **تقديم توصيات وخارطة طريق عملية لتطوير إدارة الابتكار:** وذلك بناءً على النتائج الميدانية للدراسة، بهدف تعظيم العائد الاستثماري من المبادرات الابتكارية، وتجاوز التحديات البيروقراطية بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

هذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى سد الفجوة المعرفية والعملية حول كيفية مساهمة إدارة الابتكار في تحسين الأداء المؤسسي داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بالرياض. كما أنها توفر إطاراً تقييمياً لمعرفة مدى نجاح التطبيقات الابتكارية الحالية وما إذا كانت تحقق الأثر المرجو أم تتطلب إعادة مؤسسة وتطوير.

## **1.6. فروض البحث (Research Hypotheses):**

للوصول إلى أهداف البحث الميدانية والتحقق الإمبريقي من أبعاد مشكلة الدراسة، تم بناء وصياغة مجموعة من الفروض البحثية (الرئيسية والفرعية). تستند هذه الفروض إلى إطار نظري يستمد مقوماته من أدبيات إدارة الابتكار والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى نتائج وتوصيات الدراسات السابقة المتخصصة في البيئة الإدارية والصناعية. تُعبر هذه الفروض عن التوقعات العلمية والذكية للباحثة حول طبيعة العلاقات والروابط بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: ممارسات إدارة الابتكار بأبعادها، والمتغير التابع: الأداء المؤسسي)، وتتحدد هذه الفروض وفق الآتي:

### **الفرضية الرئيسية: (Main Hypothesis)**

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الابتكار بأبعادها المجتمعة على تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض".

### **• الشرح والتأصيل العلمي:**

تنطلق هذه الفرضية من الفلسفة الإدارية الحديثة التي ترى أن الابتكار لم يعد مجرد رفاهية تنظيمية أو نشاط عارض، بل هو المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التشغيلية في المنظمات الحديثة. تفترض هذه الدراسة أن تفعيل المنهج والمتكامل لممارسات إدارة الابتكار سينعكس مباشرة وبشكل ملموس على كافة مؤشرات الأداء المؤسسي داخل هيئة "مدن". يرجع ذلك إلى أن مؤسسة الابتكار تتيح للمؤسسة إعادة هيكلة وتطوير عملياتها التشغيلية، ورفع جودة وسرعة الخدمات المقدمة للمستثمرين في المدن الصناعية، فضلاً عن تقليل الهدر والحد من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

وتتفق هذه الفرضية مع ما أكدته أدبيات إدارة الأعمال الحديثة (Aboelmaged, 2025; Dhaafri & Al-Swidi, 2024)، والتي أثبتت وجود علاقة سبب طردية ومباشرة بين تبني منهجيات الابتكار الشاملة والارتقاء بالمخرجات الكلية للمنظمات العصرية.

### الفروض الفرعية: (Sub-Hypotheses)

1. الفرضية الفرعية الأولى (القيادة الابتكارية ودعم الإدارة العليا):

"تؤثر القيادة الابتكارية ودعم الإدارة العليا إيجابياً وبشكل ذي دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تحسين جودة وسرعة الأداء المؤسسي في هيئة (مدن)".

#### • الشرح والتأصيل العلمي:

تستند هذه الفرضية إلى أدبيات القيادة التنظيمية، والتي تعتبر أن أي تغيير إيجابي أو نمط ابتكاري جديد يستلزم وجود قيادة ملهمة توفر الرؤية الاستراتيجية والتوجيه اللازم. فالقيادة الابتكارية لا تقتصر على تقديم الأفكار، بل تتجاوز ذلك إلى تخصيص الموارد المالية واللوجستية، وتشجيع المبادرات الواعدة، وتحمل المخاطر المحسوبة التي قد ترافق النماذج الإدارية الجديدة.

في سياق هيئة "مدن" بمدينة الرياض، تفترض الدراسة أن الدعم المباشر والمرئي من القيادة العليا يعطي الضوء الأخضر للموظفين والإدارات التنفيذية لتجاوز العقبات الإجرائية، مما يسرع وتيرة اتخاذ القرار ويحسن من كفاءة الأداء الخدمي والميداني، وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة الشهري (2025) ودراسة (Bryson et al., 2025).

2. الفرضية الفرعية الثانية (الثقافة التنظيمية والجاهزية البشرية):

"تساهم الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار (المرونة الإجرائية وتقبل المخاطرة) إيجابياً وبشكل ذي دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تعزيز الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي لدى العاملين".

#### • الشرح والتأصيل العلمي:

تركز هذه الفرضية على "البعد البشري والتنظيمي"، حيث تؤكد الأدبيات أن تحويل الابتكار إلى واقع ملموس يتطلب بيئة داخلية آمنة تُشجع على التجريب والتعلم المستمر، وتقلل من الخوف من الفشل. في

البيئات الإدارية التقليدية التي تسودها البيروقراطية ونماذج العمل الثابتة (SOPs) ، تبرز مقاومة التغيير كعائق جوهري أمام الأفكار الجديدة.

لذلك، تفترض هذه الدراسة أن بناء ثقافة تنظيمية مرنة داخل "مدن" تحفز الموظفين وتكافئ المبادرات الخلاقة، تؤدي مباشرة إلى رفع المعنويات وتطوير الأساليب التشغيلية اليومية، مما ينعكس على إنتاجية الفرد وكفاءة المؤسسة إجمالاً، انسجاماً مع ما طرحه الغامدي (2024) و (Tidd & Bessant, 2024)

### 3.الفرضية الفرعية الثالثة (البنية التحتية والحلول التقنية):

"يؤدي توفير الموارد والتسهيلات التقنية والأنظمة الرقمية الحديثة إلى مأسسة الابتكار وتسريع وتيرة الأداء المؤسسي بشكل ذي دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

#### • الشرح والتأصيل العلمي:

تتناول هذه الفرضية "البعد التقني والتنفيذي" للابتكار. فالأفكار الابتكارية والثقافة المشجعة تظل عاجزة ما لم تُدعم بأدوات تقنية وبنية رقمية متطورة تُمكن الموظفين من جمع البيانات، تحليلها، وتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية ومؤتمتة.

وتفترض الفرضية أن الاستثمارات الرقمية والتكنولوجية التي تتبناها هيئة "مدن" بمدينة الرياض تنعكس إيجابياً وبشكل مباشر على تقليل الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات، ورفع دقة الخدمات الرقمية الموجهة للمدربين والمستثمرين، وتبسيط العمليات وتخفيض التكاليف التشغيلية، وهو ما انتفت عليه نتائج تقارير الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا، 2026) وأبحاث (Gunday et al., 2024)

### 4.الفرضية الفرعية الرابعة (الفروق الديموغرافية والوظيفية):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إدراك وتوجهات أفراد العينة نحو مستوى فاعلية تطبيق إدارة الابتكار والأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة الإدارة)."

#### • الشرح والتأصيل العلمي:

تستهدف هذه الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) قياس مدى الاتساق والتجانس في إدراك الموظفين والإداريين لواقع الابتكار والأداء داخل الهيئة. إذ تختبر ما إذا كانت اتجاهات وتقييمات المبحوثين متقاربة

بغض النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية، أو سنوات خدمتهم، أو درجاتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية (تنفيذي، إشرافي، قيادي).

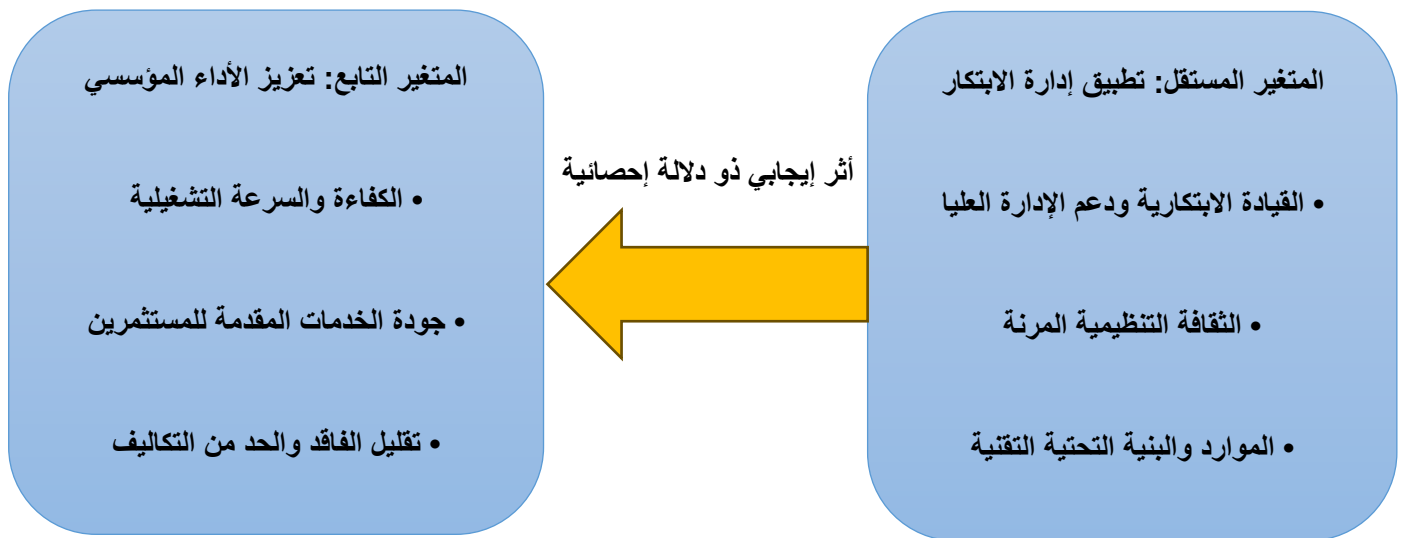
إن تحقق صحة هذه الفرضية يشير إلى أن ممارسات إدارة الابتكار والتوجه نحو التميز المؤسسي أصبحت ثقافة عامة ومستقرة يفهمها ويمارسها جميع العاملين بالهيئة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بينما رفضها يعني وجود تباين في الفهم والجاهزية يتطلب معالجات وتدريبات مستهدفة لكل فئة وظيفية على حدة.

### 1.7. نموذج البحث (Research Model):

يوضح نموذج البحث المقترح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة. في هذا النموذج، يُعتبر تطبيق إدارة الابتكار (بأبعاده الفرعية: القيادة الابتكارية، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية والحلول التقنية) هو المتغير المستقل (المؤثر) الرئيسي، بينما الأداء المؤسسي هو المتغير التابع (النتيجة) الذي نسعى لقياس أثر الابتكار عليه داخل الهيئة. يبين النموذج أن هناك أثرًا إيجابيًا متوقعًا لإدارة الابتكار على الأداء المؤسسي، بمعنى أنه كلما ارتفعت فاعلية ممارسات إدارة الابتكار وتمت مأسستها، تحسن الأداء المؤسسي وارتفعت الكفاءة التشغيلية للهيئة. شكل رقم (1) أدناه يُبرز هذه العلاقة بشكل مبسط:

المتغير التابع (Dependent Variable)

المتغير المستقل (Independent Variable)



شكل رقم (1) أدناه يُبرز هذه العلاقة بشكل مبسط:

**شكل رقم: (1)** نموذج البحث المفترض الذي يربط بين تطبيق إدارة الابتكار (المتغير المستقل بأبعاده) والأداء المؤسسي (المتغير التابع). يفترض النموذج أن زيادة فاعلية ممارسات إدارة الابتكار تؤدي إلى تحسين ملموس في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة.

وكما يتضح من النموذج، يمكن توسيع الإطار النظري بإضافة متغيرات وسيطة أو معدلة محتملة (على سبيل المثال: المرونة الإجرائية، أو الجاهزية الرقمية للموظفين) بناءً على ما أشارت إليه أدبيات البحث الحديثة (Aboelmaged, 2025; Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2024)، بحيث تؤثر هذه العوامل على قوة ومتانة العلاقة بين إدارة الابتكار والأداء. ولكن لغرض تبسيط الدراسة والتركيز الإمبريقي، يركز النموذج الحالي على العلاقة المباشرة بين أبعاد إدارة الابتكار المختلفة والأداء المؤسسي للهيئة. سيتم اختبار هذا النموذج باستخدام أساليب التحليل الإحصائي) مثل تحليلات Correlation و Multiple Regression عبر برنامج SPSS للتحقق من صحته وقدرته التفسيرية في سياق الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض. إذا ما أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية وقوية، فإن ذلك سيدعم النموذج النظري ويفسر أهمية التوسع في ممارسات الابتكار كاستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي والخدمي. وفي حال عدم ثبوت العلاقة أو ضعفها، فسيتم تحليل الأسباب الميدانية وطرح تفسيرات تتعلق بالمعوقات البيروقراطية أو ثقافة مقاومة التغيير داخل البيئة التنظيمية للهيئة.

## **1.8. مكان تطبيق البحث (Place of Implementation / Study Setting):**

تعد الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض هي موقع تنفيذ هذه الدراسة التطبيقية، وبالتالي من الضروري فهم سياقها التنظيمي وخصائصها التشغيلية لضمان تفسير النتائج بدقة. هيئة "مدن" هي هيئة حكومية تنظيمية وتنموية رائدة أنشئت عام 2001، وتتولى مسؤولية تطوير وتنمية المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية وإشرافها الكامل عليها، وتوفير بيئة استثمارية نموذجية للبنية التحتية والخدمات اللوجستية (مدن، 2025). يقع المقر الرئيسي للهيئة في مدينة الرياض، وتدير الهيئة مجمعات مدن صناعية متقدمة بمدينة الرياض تمتد على مساحات شاسعة تحتضن آلاف المصانع والمشاريع التقنية والاستثمارية المتطورة (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2025). تعتمد الهيئة على كوادر بشرية وكفاءات إدارية وهندسية ذات خبرات متميزة، وتسعى لتحقيق

هدف استراتيجي رائد يتمثل في جعل المدن الصناعية بالمملكة مدناً ذكية ومستدامة، تعزز التنافسية الاقتصادية وتستقطب الاستثمارات المحلية والدولية (مدن، 2025).

• **الهيكل التنظيمي والجاهزية البشرية للهيئة:** تضم الهيئة عدة إدارات عامة وقطاعات استراتيجية تشمل قطاع تطوير الأعمال، قطاع العمليات والتشغيل، قطاع المشاريع والبنية التحتية، الإدارة العامة للتحويل الرقمي والابتكار، إضافة إلى الإدارة العامة للموارد البشرية والتميز المؤسسي. يبلغ حجم القوة العاملة والكوادر الإدارية والتنفيذية بمدينة الرياض مئات الكوادر الوطنية المتخصصة (بحسب التقارير السنوية الصادرة عن الهيئة)، يتوزعون بين المهندسين، المخططين الشموليين، المطورين التقنيين، والإداريين. تتميز ثقافة الهيئة بالتركيز على الجودة والتطوير المستمر وتبني التحول الرقمي لتلبية متطلبات النهضة الصناعية الشاملة في المملكة العربية السعودية.

• **ممارسات إدارة الابتكار والتحول المؤسسي بالهيئة:** تولي الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بالرياض اهتماماً بالغاً بتبني وتطبيق إدارة الابتكار في كافة عملياتها التشغيلية والإدارية. تتنوع ممارسات الابتكار داخل الهيئة لتشمل الابتكار الخدمي والتقني، مثل أتمتة إجراءات التراخيص الصناعية، وإطلاق منصات وتطبيقات رقمية متطورة لخدمة المستثمرين، وتطوير مفهوم "المدن الصناعية الذكية" القائمة على تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء بالتعاون مع الجهات الوطنية المختصة (سدايا، 2026). كما تعمل الهيئة على دعم الابتكار التنظيمي والإداري عبر تشجيع فرق العمل على تقديم مبادرات تطويرية لتبسيط مسارات العمل وتخفيض البيروقراطية (الشهري، 2025). ومع ذلك، تشير الملاحظات الاستكشافية الأولية والتقارير الميدانية إلى أن مؤسسة الابتكار داخل الهيئة تفرض تحديات تتعلق بالتكامل بين الطابع الإجرائي التنظيمي المطلوب في إدارة المرافق الصناعية، وبين المرونة العالية وثقافة تقبل المخاطرة المحسوبة التي تتطلبها إدارة الابتكار بشكل مستدام (الغامدي، 2024).

• **سياق الهيئة وأهمية الدراسة فيه:** تأتي أهمية إجراء البحث في هيئة "مدن" بمدينة الرياض تحديداً من كونها تمثل ركيزة محورية في تحقيق مستهدفات "رؤية المملكة 2030" واستراتيجية الصناعة الوطنية، وتحديدًا في جانب تنويع القاعدة الاقتصادية ونقل القطاع الحكومي والخدمي إلى نمط القائم على التميز والابتكار (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2025). فهذه الرؤية الوطنية تولي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية الموجهة للقطاع الصناعي (معهد الإدارة العامة، 2024). إن التركيز على المقر الرئيسي والإدارات المعنية بهيئة "مدن" في العاصمة الرياض يسلط الضوء على التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه الهيئات الحكومية ذات الطابع الاستثماري والصناعي، وهو ما لا يمكن معالجته دون قياس علمي دقيق لأثر ممارسات الابتكار على مؤشرات الأداء الكلية.

بشكل عام، تمثل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض بيئة خصبة ومثالية لدراسة أثر وتطبيق إدارة الابتكار على الأداء المؤسسي؛ حيث تتوفر فيها جميع العناصر المتعلقة بالموضوع: إدارات متخصصة في الابتكار والتحول الرقمي، قيادات وكوادر بشرية مؤهلة، حاجة استراتيجية مستمرة للتطوير لتعزيز التنافسية، وبيانات ومؤشرات قياس يمكن تتبعها فيما يخص الأداء المؤسسي (مثل سرعة تقديم الخدمات، نسبة رضا المستثمرين، كفاءة العمليات التشغيلية، وغيرها). تحليل نتائج الدراسة في هذا السياق سيتيح فهمًا أعمق لكيفية تحويل الابتكار من "شعار نظري" إلى "نمط عمل إداري" daily workflow يرفع الأداء المؤسسي ويدعم التنمية الاقتصادية الشاملة في المملكة.

### **1.9. منهجية البحث (Research Methodology):**

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها. وفيما يلي تفصيل لأهم جوانب منهجية البحث:

#### **• تصميم البحث:**

تم تصميم البحث كدراسة حالة تطبيقية ميدانية في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض، تجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي بشكل رئيسي. استخدم المنهج الوصفي لرصد وتحليل الوضع الحالي لممارسات إدارة الابتكار ومستوى الأداء المؤسسي بالهيئة، فيما استخدم المنهج التحليلي لاختبار فرضيات العلاقة التأثيرية والسببية بين أبعاد إدارة الابتكار (المتغير المستقل) وتعزيز الأداء المؤسسي (المتغير التابع). هذا التصميم المزدوج (وصفي/تحليلي) يعد المنهج الأكثر ملاءمة للأبحاث الإدارية والتنظيمية؛ حيث يتيح تشخيص الظواهر وقياس أبعادها إحصائياً في آن واحد (Aboelimged, 2025) (الشهري، 2025).

#### **• مجتمع البحث وعينه:**

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين والإداريين والقيادات التنفيذية بمدينة الرياض في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إشرافية، قيادية، وتنفيذية). نظرًا لخصائص المجتمع وحجمه، تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمختلف القطاعات والإدارات داخل الهيئة (مثل قطاع التميز المؤسسي، إدارة التحول الرقمي والابتكار، قطاع العمليات والتشغيل، وقطاع المشاريع).

بلغ عدد الاستبانات الموزعة (180) استبانة، تم استرجاع (152) منها بنسبة استجابة قدرها (84.4%). وبعد الفحص والتدقيق الإحصائي، تبين وجود (145) استبانة صالحة ومكتملة للتحليل.

الإحصائي. تُعتبر هذه العينة ممثلة جيدة لمجتمع الدراسة وتسمح بتعميم النتائج علمياً على مستوى الهيئة بالرياض. روعي في العينة الشمول والتنوع من حيث المؤهلات الأكاديمية، سنوات الخبرة، والمستويات الوظيفية المختلفة.

#### • أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من المبحوثين. تم تصميم أداة قياس محكمة خصيصاً لهذه الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والمقاييس العلمية المعتمدة، وتضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية والوظيفية: وتشمل أسئلة تتعلق بـ (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الهيئة، المسمى الوظيفي، والإدارة التنظيمية). تهدف هذه الجزئية إلى وصف خصائص العينة واختبار الفروق الإحصائية ذات الصلة.

2. محور إدارة الابتكار (المتغير المستقل): ويشمل مجموعة من العبارات تقيس مستوى تطبيق الابتكار في الهيئة عبر ثلاثة أبعاد رئيسية (القيادة الابتكارية ودعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية والمرونة الإجرائية، والموارد والبنية التحتية التقنية). بلغ عدد عبارات هذا المحور (15) عبارة.

3. محور الأداء المؤسسي (المتغير التابع): ويشمل عبارات تقيس مستوى الكفاءة والأداء المؤسسي عبر أبعاد تقييمية مثل: (الكفاءة والسرعة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة للمستثمرين، وتبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف). بلغ عدد عبارات هذا المحور (12) عبارة.

اعتمدت جميع عبارات المحورين الثاني والثالث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) التدرج: (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)، وهو المقياس الأكثر استخداماً لتحويل الاتجاهات والآراء الكيفية إلى بيانات كمية صالحة للتحليل الإحصائي.

#### • صدق الأداة وثباتها:

تم عرض مسودة الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتميز المؤسسي لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Content Validity)، حيث أبدوا ملاحظات قيمة تم بناءً عليها إعادة صياغة وتعديل بعض العبارات لضمان دقتها ووضوحها لغوياً وعلمياً.

كما تم حساب ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة الأساسية. وأظهرت النتائج الإحصائية ثباتاً عالياً للأداة؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الابتكار ( $\alpha = 0.91$ )، ولمحور الأداء المؤسسي ( $\alpha = 0.94$ )، وبلغ المعامل الكلي للاستبانة ( $\alpha = 0.94$ ).

0.93\$) وهي قيم إحصائية مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول أصولاً (\$0.70\$) ، مما يؤكد جودة الأداة صلاحيتها للاعتماد على نتائجها في الدراسة الميدانية.

#### • طرق جمع البيانات:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات إلكترونياً (عبر منصة إلكترونية مخصصة وبرابط رسمي تم مشاركته بالتنسيق مع الإدارة المعنية بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي بالهيئة) لضمان الوصول السريع والأمن إلى أكبر عدد ممكن من الكوادر الإدارية والتنفيذية بمدينة الرياض. تم التنسيق مع إدارة الهيئة لتحديد أوقات ملائمة لتعبئة الاستبانة خلال ساعات العمل الرسمية تفادياً لتعطيل الإنجاز اليومي. كما تم التأكيد بوضوح في مقدمة الاستبانة على سرية الإجابات التامة وأن البيانات ستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي والتطوير الأكاديمي، بهدف تشجيع المشاركين على الإجابة بصراحة وموضوعية ودون أي تحفظات.

#### • الأساليب الإحصائية للتحليل:

بعد جمع الاستبانات والتحقق من اكتمال البيانات صلاحيتها، تم ترميزها وإدخالها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 26) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وقد شملت أساليب التحليل ما يلي:

##### ○ الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

لحساب المتوسطات الحسابية (\$Mean\$) والانحرافات المعيارية (\$Standard Deviation\$) والتكرارات والنسب المئوية، لتحديد مستوى تقييم أفراد العينة لواقع ممارسات إدارة الابتكار ومستوى الأداء المؤسسي داخل الهيئة. (حيث إن المتوسط الحسابي الأعلى من \$3.00\$ على مقياس ليكرت الخماسي يشير إلى تقييم إيجابي أو مستوى مرتفع للمتغير المقاس).

#### • اختبار معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد تطبيق إدارة الابتكار (المتغير المستقل) ومؤشرات تعزيز الأداء المؤسسي (المتغير التابع) بشكل أولي. يساعد هذا الاختبار في فحص وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

#### • الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسية بشكل أدق وتحديد مقدار التأثير (\$Coefficient\$) لتطبيق إدارة الابتكار على تعزيز الأداء المؤسسي. سيتم اعتبار "إدارة الابتكار" متغيراً مستقلاً و"الأداء المؤسسي" متغيراً تابعاً، وحساب معادلة الانحدار وقيمة معامل التحديد (\$R^2\$) لمعرفة نسبة التباين في الأداء المؤسسي التي يفسرها تطبيق إدارة الابتكار داخل هيئة "مدن".

#### • اختبارات \$T\text{-test}\$ و \$ANOVA\$:

وذلك للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفروق الديموغرافية والوظيفية. سيتم استخدام اختبار  $T$  لعينة مستقلة ( $\text{Independent\ Samples\ T-test}$ ) لمقارنة متوسطات المجموعات الثنائية (مثل الجنس أو نوع الوظيفة)، واختبار تحليل التباين الأحادي ( $\text{One-Way ANOVA}$ ) لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل فئات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

### تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية المباشرة بشكل دقيق وتحديد مقدار التأثير ( $\beta$ ) لأبعاد إدارة الابتكار (القيادة الابتكارية، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية) على الأداء المؤسسي. سيتم تحديد معادلة الانحدار وحساب قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التباين في الأداء المؤسسي التي يفسرها تطبيق إدارة الابتكار.

### اختبارات الفروق الإحصائية $T$ و $ANOVA$ :

للتحقق من الفرضية الفرعية المتعلقة بالفروق الديموغرافية والوظيفية. سيتم استخدام اختبار  $T$  للعينات المستقلة ( $\text{Independent\ Samples\ T-test}$ ) لمقارنة متوسطات المجموعات الثنائية، واختبار تحليل التباين الأحادي ( $\text{One-Way ANOVA}$ ) لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل فئات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) فيما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة. تم تحديد مستوى المعنوية الإحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) لكافة الاختبارات الإحصائية؛ حيث تُعتبر الفروض مدعومة إحصائياً إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ( $p\text{-value}$ ) أقل من أو تساوي  $0.05$ ، بينما تُرفض الفرضية إذا تجاوزت القيمة هذا الحد الأدنى.

### • الاعتبارات الأخلاقية:

التزم البحث بكافة الضوابط والstandard الأخلاقية المعمول بها في البحث العلمي والميداني. فقد تم التنسيق مع الإدارة المعنية بالهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) للحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة وجمع البيانات من الموظفين والكوادر الإدارية والتنفيذية. كما تم إشعار المشاركين بوضوح بأن مشاركتهم اختيارية وطوعية تماماً، مع حقهم الكامل في الانسحاب أو عدم الإجابة في أي وقت دون إبداء أسباب. وتم الحفاظ على أقصى درجات السرية والخصوصية لهوية

المشاركين بعدم طلب أي بيانات تعريفية شخصية في الاستبانة (كالأسماء أو الأرقام الوظيفية)، واقتصر التحليل على البيانات التجميعية ككل مع استخدام الترميز الرقمي لضمان الخصوصية. وأخيراً، سيتم مشاركة ملخص تنفيذي بنتائج الدراسة والتوصيات مع إدارة الهيئة كتغذية راجعة تسهم في دعم جهود التحول المؤسسي وتطوير استراتيجيات الابتكار مستقبلاً.

بهذه المنهجية المتكاملة، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج موثوقة وعلمية حول فاعلية تطبيق إدارة الابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض. إن تكامل المنهج الوصفي والتحليلي والتطبيقي الدقيق للأدوات والأساليب الإحصائية سيعزز من مصداقية النتائج، ويسمح باستنتاج توصيات عملية وصالحة للتطبيق يمكن الاعتماد عليها من قبل صانعي القرار في الهيئة، أو الباحثين الأكاديميين المهتمين بمجال إدارة الابتكار والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي والخدمي.

## **1.10. المخطط المقترح للمشروع (Project Timeline / Research Schedule):**

لتنفيذ هذا البحث بصورة منظمة وضمن إطار زمني محدد، تم إعداد خطة زمنية تفصيلية توضح المراحل المختلفة للمشروع البحثي والفترة الزمنية المتوقعة لكل مرحلة. يهدف هذا المخطط إلى ضمان سير العمل بشكل متسلسل وتفاذي التأخير، كما يساعد في متابعة التقدم والتأكد من إنجاز المهام في الوقت المحدد. فيما يلي عرض للمراحل الرئيسية للمشروع والجدول الزمني المقترح لها:

### **• المرحلة الأولى: تحديد مشكلة البحث وبناء الإطار النظري**

تتضمن هذه المرحلة صياغة مشكلة البحث وأسئلته وفرضياته وتحديد المتغيرات، إضافة إلى جمع المراجع العربية والأجنبية الحديثة وبناء الأساس النظري لدراسة إدارة الابتكار والأداء المؤسسي. تم إنجاز هذه المرحلة خلال الشهر الأول من بدء المشروع، حيث جرى استعراض الأدبيات ذات الصلة ووضع مقترح البحث. (Proposal)

### **• المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة والحصول على الموافقات الرسمية**

في هذه المرحلة تم إعداد الاستبانة الأولية بعناية وعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لتحكيمها وتعديلها لضمان صدق المحتوى. كما تم التواصل مع الإدارة المعنية بالهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) للحصول على الموافقة الرسمية وتسهيل الوصول إلى الكوادر المستهدفة بمدينة الرياض. اكتملت هذه المرحلة بنهاية الشهر الثاني.

### **• المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية**

تضمنت توزيع الاستبانة الإلكترونية على العينة المستهدفة من الموظفين والقيادات في هيئة "مدن". استغرقت عملية المتابعة وجمع الإجابات حوالي أربعة أسابيع. بحلول منتصف الشهر الثالث، كانت غالبية الاستبانات قد تم استردادها، وفي نهاية الشهر الثالث تم تفريغ البيانات وترميزها وإعدادها للتحليل الإحصائي.

#### • المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي للبيانات

تم خلال هذه المرحلة استخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات وتنظيفها ثم إجراء التحليلات الإحصائية المذكورة في قسم المنهجية (الإحصاء الوصفي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار، واختبارات  $t$ -test و ANOVA). استغرقت عملية التحليل حوالي أسبوعين، حيث اكتملت مع نهاية الشهر الرابع جميع الاختبارات الأساسية وإعداد الجداول والرسوم البيانية لنتائج التحليل.

#### • المرحلة الخامسة: كتابة فصول النتائج والمناقشة

بعد الحصول على المخرجات الإحصائية، تم البدء في صياغة فصل تحليل البيانات والنتائج والذي يتضمن عرضاً تفصيلياً لجداول النتائج واختبارات الفرضيات، يليه فصل المناقشة الذي يفسر تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المعنية بالابتكار الحكومي. امتدت هذه المرحلة خلال الشهر الخامس بأكمله، لضمان تغطية شاملة وتفسير دقيق لكافة النتائج وتفسير مدى تحقق الفرضيات.

#### • المرحلة السادسة: الخاتمة والتوصيات والمراجعة النهائية

في هذه المرحلة تم إعداد الفصل الختامي الذي يشمل أهم الاستنتاجات والتوصيات العملية المنبثقة عن الدراسة لصناع القرار في هيئة "مدن"، بالإضافة إلى الاقتراحات للبحوث المستقبلية. كما تم مراجعة الدراسة بشكل كامل للتدقيق اللغوي وضبط التنسيق حسب دليل كتابة الرسائل والبحوث الجامعية بـ "جامعة ميداو Ocean". أنجزت هذه المرحلة مع نهاية الشهر السادس، متوجهةً بتسليم المسودة النهائية للمشرف الأكاديمي للمراجعة والاعتماد.

#### • المرحلة السابعة: عرض النتائج ومناقشتها

وهي مرحلة تقديم وعرض البحث أمام لجنة المناقشة والدفاع عن النتائج، وتشمل تجهيز عرض تقديمي (PowerPoint) مميز والإجابة على استفسارات وملحوظات لجنة التقييم. من خلال هذا المخطط الزمني، تم مراعاة ترك فسخة زمنية للاحتياط في حال ظهور عقبات غير متوقعة (مثل التأخر في استرجاع بعض الاستبانات أو الحاجة لإعادة تحليل جزئي). وقد أظهر الالتزام بهذا الجدول فاعلية عالية في إدارة المشروع البحثي، إذ تمكن الباحث من إنهاء كل مرحلة في إطارها الزمني المحدد دون استعجال مخل أو تأخير كبير. هذا التخطيط المسبق ساهم أيضاً في الحفاظ على جودة العمل، حيث أتاح وقتاً كافياً للتدقيق والمراجعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها.

## 1.11. الدراسات السابقة (Previous Studies)

### مقدمة تمهيدية :

يُعدُّ الاطلاع على الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحوث الأكاديمية؛ فهو يساعد الباحث على تفحص ما أنجزه الآخرون في مجال موضوعه واستخلاص الدروس والتوجهات العامة التي توصّلت إليها الأبحاث السابقة. وفي سياق إدارة الابتكار وأثرها على تعزيز الأداء المؤسسي، تبرز أهمية خاصة لمراجعة الأدبيات العلمية؛ إذ إن إدارة الابتكار يُنظر إليها كاستراتيجية جوهرية لتحديث المؤسسات الحكومية والخدمية وتنمية قدرتها التنافسية، وهو ما تؤكد أدبيات النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) اللتان ترى أن امتلاك المنظمة لممارسات ابتكارية مرنة وبنية تحتية تقنية متطورة يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين إنتاجيتها وكفاءتها التشغيلية.

من ناحية تطبيقية، تساعد مراجعة الدراسات السابقة في تحديد العوامل والمؤشرات التي تناولتها الأبحاث فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي والأداء، كما تكشف عن الأساليب المنهجية المعتمدة والنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في بيئات تنظيمية مشابهة. وبذلك، يُمكن تأطير الدراسة الحالية ضمن ما تم إنجازه سابقاً، وتحديد موقع الإضافة العلمية المرجوة، سواء من حيث المساهمة النظرية أو التطبيقية في بيئة العمل بالهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض.

فيما يلي عرض منظم لعشر دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة الابتكار وعلاقته بالأداء المؤسسي والتميز التنظيمي، خمسٌ منها دراسات عربية (من المملكة العربية السعودية والعالم العربي)، وخمسٌ دراسات أجنبية عالمية. لكل دراسة سيتم بيان عنوانها ومؤلفيها وسنة نشرها، والهدف منها، والمنهجية المتبعة، وعينة الدراسة، وأبرز النتائج المتعلقة بموضوع الابتكار والأداء المؤسسي.

### الدراسات العربية:

1. “أثر إدارة الابتكار في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض” – فهد الشهري وآخرون: (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى رصد تأثير إدارة الابتكار بأبعادها (القيادة الابتكارية، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية) على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية في عدد من الهيئات الحكومية والخدمية بمدينة

الرياض في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقوها على عينة عشوائية طبقية مقدارها 140 موظفاً وإدارياً في تلك الهيئات. خلّلت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الابتكار جاء بدرجة مرتفعة، وأثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الابتكار بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء المؤسسي وتسريع وتيرة الإنجاز الإداري، كما أظهرت النتائج أن بُعد "القيادة الابتكارية ودعم الإدارة العليا" كان الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر الابتكار تعزى للمتغيرات الديموغرافية كسنوات الخبرة أو المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، أبرزها دعم ثقافة الابتكار المؤسسي، وتوفير بيئات عمل مرنة تشجع الموظفين على تقديم مبادرات جديدة، وربط مخرجات الابتكار بمؤشرات الأداء الاستراتيجية للهيئات الحكومية بالرياض.

## 2. “دور ممارسات إدارة الابتكار في تطوير الأداء المؤسسي – دراسة ميدانية على القطاع الصناعي والتموي بالمملكة العربية السعودية” – خالد العتيبي ومحمد الغامدي: (2024)

تناولت هذه الدراسة دور ممارسات إدارة الابتكار (الابتكار الخدمي، الابتكار الإجرائي، والابتكار التنظيمي) في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التشغيلي في المنشآت والهيئات الصناعية والتنمية بالمملكة. هدف الباحثان إلى تحديد كيف يسهم الابتكار الإجرائي والتنظيمي في خفض التكاليف ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستثمرين والمتعاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على 125 مفردة من المديرين والمهندسين والإداريين في قطاع التصنيع والتطوير الصناعي، تم اختيارهم عشوائياً. تم جمع البيانات باستبانة وتحليلها ببرنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وثيقة وقوية بين ممارسات إدارة الابتكار والأداء المؤسسي، وأكدت النتائج أن أتمتة الإجراءات والابتكار التقني يقللان من التكاليف التشغيلية ويسهمان في رفع سرعة الاستجابة ومرونة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات وطنية للابتكار داخل البيئات والهيئات الصناعية تتماشى مع رؤية المملكة 2030، وتأهيل الموارد البشرية لتقبل التغيير والابتكار التكنولوجي لضمان استدامة الأداء العالي.

## 3. “أثر تطبيق إدارة الابتكار التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصناعة والثروة المعدنية بمدينة الرياض” – عبد العزيز الشمري: (2024)

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق إدارة الابتكار التنظيمي وتطبيقات التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للقطاعين الصناعي والتعديني بمدينة الرياض. انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس: كيف تسهم أبعاد الابتكار التنظيمي (تبسيط مسارات العمل، المرونة الهيكلية، وتوفير الحلول التقنية) في تفسير التباين في مستوى الأداء المؤسسي؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي عبر استبانة وُزعت إلكترونياً وميدانياً على عينة عشوائية قوامها 110 موظفين وموظفات في الإدارات التنفيذية والتقنية ب مقر الوزارة بالرياض. بينت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة الابتكار التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل البيروقراطية الإدارية. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في أدوات الابتكار وتبسيط الإجراءات يسهم في الارتقاء بمستوى رضا المستفيدين والمستثمرين. وأوصى الباحث إدارة الوزارة بضرورة تأسيس إدارة الابتكار، وتأهيل الكوادر البشرية على استغلال تقنيات إدارة البيانات والحلول الذكية لضمان كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

#### 4. “واقع إدارة الابتكار ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالرياض” – سلطان الدوسري: (2023)

ركزت هذه الدراسة على قياس واقع تطبيق إدارة الابتكار ودورها المباشر في تعزيز الأداء المؤسسي لدى العاملين في الهيئات الحكومية ذات الطابع الاستثماري والتنموي بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للقيادة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية أن يرفعا من كفاءة الأداء التشغيلي وسرعة إنجاز المعاملات. اعتمد الباحث المنهج الوصفي بتصميم استبانة شملت محاور إدارة الابتكار والأداء المؤسسي. تم توزيع الاستبانة وجمعت البيانات من عينة قوامها 95 قيادياً وموظفاً إدارياً في الهيئة بالرياض، وخلصت النتائج باستخدام برنامج SPSS. أظهرت الدراسة وجود أثر طردي قاطع وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة الابتكار على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي. وأشار الباحث إلى أن تطبيق الابتكار المؤسسي أصبح ضرورة ملحة تماشياً مع مبادرات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030. وأوصت الدراسة بإعادة صياغة الهياكل التنظيمية بالهيئات الحكومية لتكون أكثر مرونة، وتوفير حوافز معنوية ومادية للموظفين المبتكرين لرفع مستوى الانتماء والكفاءة المؤسسية.

#### 5. “دور إدارة الابتكار التقني والمؤسسي في تعزيز الأداء المؤسسي – دراسة ميدانية على هيئة المدن والمناطق الاقتصادية الخاصة” – تركي آل سعود وسعد البقمي: (2023)

بحثت هذه الدراسة في تأثير إدارة الابتكار بشقيها التقني والمؤسسي في تعزيز الأداء المؤسسي والأداء التشغيلي داخل الهيئات الاقتصادية والتنموية بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار وتدعم التحول الرقمي في تحسين جوانب الأداء كسرعة تقديم الخدمات والحد من الأخطاء التشغيلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتركز مجتمع البحث في هيئة المدن والمناطق الاقتصادية الخاصة. تكوّنت عينة الدراسة من 120 موظفاً ومستشاراً تنفيذياً، جمعت بياناتهم عبر استبانة محكمة. أظهرت النتائج أن لمتغيرات إدارة الابتكار (كالمرونة التنظيمية، توظيف التقنية، وتشجيع المبادرات) تأثيراً إحصائياً معنوياً كبيراً في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة جودة بيئة الاستثمار. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئات تنظيمية مرنة تبتعد

عن المركزية الصلبة وتدعم التحول الرقمي المؤسسي، مع إعداد قيادات قادرة على تبني الحلول الابتكارية لضمان استمرار تحسين الأداء التنظيمي للقطاعات التنموية والصناعية.

## الدراسات السابقة الأجنبية :

### 1. “The Impact of Innovation Management Practices on Organizational Performance in Public Sector Entities” – Aboelmaged et al. (2025):

هدفت هذه الدراسة إلى رصد أثر ممارسات إدارة الابتكار (كالقيادة الابتكارية، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية) على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية في الهيئات والمؤسسات الخدمية في القطاع العام. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، حيث طبقت على عينة مقدارها 280 مفردة من الإداريين والموجهين التنفيذيين. خلّلت البيانات إحصائياً باستخدام برامج الإحصاء الوصفي ونمذجة المعادلات الهيكلية (\$Smart\text{-PLS}\$) أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الابتكار جاء بدرجة مرتفعة، وأثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الابتكار في تحسين الأداء المؤسسي وسرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين. كما كشفت النتائج أن توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار التقني والتنظيمي يفسر النسبة الأكبر من التباين في رفع كفاءة الإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة مأسسة إدارة الابتكار داخل الهيئات الحكومية، وتحويل المبادرات الإبداعية إلى سياسات عمل يومية، مع تقديم الدعم المستمر للقيادات لتبني الحلول الذكية والحديثة .

### 2. “The Effect of Innovation and Strategic Planning on Enhancing Organizational Performance” – Alosani, Yusoff, & Al-Dhaafri (2020):

تناولت هذه الدراسة دراسة الأثر المباشر لممارسات إدارة الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي لدى المؤسسات والتنظيمات الحكومية ذات الطبيعة الخدمية والتنفيذية. هدف الباحثون إلى تحديد كيف يسهم الابتكار الإداري والتكنولوجي في رفع مستويات الجودة والإنتاجية وتقليل الفاقد التشغيلي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على 220 موظفاً وقيادياً إدارياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. جُمعت البيانات باستخدام استبانة علمية محكمة وُخلّلت عبر برنامج SPSS واختبارات الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وقوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار والأداء المؤسسي، وأكدت النتائج أن تبني ثقافة تنظيمية مرنة ودعم الأفكار

الإبداعية يرفع من مستويات التميز المؤسسي ورضا المتعاملين. وأوصت الدراسة بإعادة صياغة الهياكل الإدارية لتكون أكثر مرونة، وتوفير نظام حوافز مرتبط بمخرجات الابتكار، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي المستمر الداعم للابتكار المؤسسي .

### 3. “Digital Transformation and Innovation Management as Drivers of Organizational Performance” – Chen et al. (2024):

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الابتكار الرقمي والتنظيمي كمحركات رئيسية لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتقليل البيروقراطية الإدارية في الهيئات العامة والقطاعات الصناعية التنموية. انطلقت الدراسة من تسائل رئيس: كيف تُسهم أدوات التحول الرقمي وأتمتة الإجراءات الابتكارية في تحسين جودة الأداء المؤسسي؟ استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 245 موظفاً ومطوراً للأنظمة الإدارية في عدة مؤسسات عامة. بينت النتائج وجود أثر إيجابي طردي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة الابتكار الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة سرعة تقديم الخدمات. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في أدوات الابتكار التقني وتبسيط مسارات الإجراءات يقللان من التكاليف التشغيلية بشكل ملموس. وأوصت الدراسة بتحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية على استغلال أدوات الابتكار الذكية ضماناً لرفع الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

### 4. “Organizational Culture for Innovation and Its Effect on Institutional Performance” – Martinez & Gomez (2023):

ركزت هذه الدراسة على قياس أثر ثقافة الابتكار المؤسسي (حرية تقديم الأفكار، المرونة التنظيمية، والعمل الجماعي) في تطوير الأداء المؤسسي الشامل في المنظمات العامة والخدمية. هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار أن ترفع من كفاءة الأداء التشغيلي والإنتاجية لدى العاملين. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بتصميم استبانة شملت أبعاد ثقافة الابتكار ومؤشرات الأداء المؤسسي. جُمعت البيانات من عينة قوامها 195 قيادياً وموظفاً إدارياً وحُللت البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة. أظهرت الدراسة أن لثقافة الابتكار أثراً طردياً معنوياً كبيراً في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي وزيادة مرونة العمليات. وأشار الباحثان إلى أن غياب الثقافة الابتكارية يعوق الاستفادة من التقنيات الحديثة مهما بلغت درجة تطورها. وأوصت الدراسة بضرورة دعم القيادات العليا للمبادرات الفردية والجماعية، وإيجاد بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسات .

### 5. “Strategic Innovation Management and Operational Performance in Technology-Driven Entities” – Taylor & Smith (2023):

بحثت هذه الدراسة في تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي والأداء التشغيلي داخل الهيئات والمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا والمناطق التقنية والصناعية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وجود استراتيجية ابتكارية متكاملة في تحسين جوانب الأداء كرفع جودة المخرجات وتخفيض التكاليف التشغيلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتركز مجتمع البحث في عدد من المناطق والمجمعات التقنية والصناعية. تكوّنت عينة الدراسة من 215 مهندساً وإدارياً في قطاعات التشغيل والتطوير، جُمعت بياناتهم عبر استبانة محكمة. أظهرت النتائج أن لمتغيرات إدارة الابتكار الاستراتيجي تأثيراً إحصائياً معنوياً في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام وتسهيل بيئة الأعمال. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتكامل الأهداف الابتكارية مع الخطط الاستراتيجية الشاملة للمؤسسات، وعقد شراكات مع مراكز الأبحاث لتطوير حلول ابتكارية تشغيلية ترفع من تنافسية المؤسسة وأدائها الكلي.

### التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية:

يتضح من العرض التفصيلي أعلاه أن جميع الدراسات العربية والأجنبية تتفق في جوهرها على وجود تأثير إيجابي لإدارة الابتكار بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي للمؤسسات والهيئات، إلا أنها أظهرت بعض أوجه الاختلاف في التركيز والمنهجية والنتائج الفرعية. فيما يلي تحليل مقارن لأبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بين المجموعتين:

#### • من حيث التأثير الأساسي للابتكار على الأداء المؤسسي:

تجمع الدراسات العربية والأجنبية على أن تطبيق إدارة الابتكار - بمختلف أشكالها الإدارية، والتقنية، والإجرائية - يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية. ظهر ذلك جلياً في أغلب الدراسات؛ فمثلاً، وجدت دراسة (الشهري وآخرون، 2025) أن الابتكار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتميز الأداء في الهيئات الحكومية بالرياض، كما أكدت دراسة (Aboelmaged et al., 2025) الأمر نفسه بوجود علاقة طردية واضحة بين ممارسات إدارة الابتكار ورفع كفاءة الإنجاز. إذ إن الاتفاق العام هو أن الاستثمار في الابتكار والتطوير المؤسسي يعود بنتائج إيجابية على أداء الأفراد والمنظمات. هذه النتيجة المنسجمة تعزز صدقية فرضية البحث الحالي بأن تطبيق إدارة الابتكار في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) سيكون له أثر إيجابي مباشر على أداء المؤسسة.

#### • من حيث السياق والبيئة القطاعية:

ركزت الدراسات العربية في معظمها على سياق المملكة العربية السعودية وبيئات عمل حكومية وصناعية وتنموية؛ إذ تنوعت القطاعات في الدراسات السعودية بين الهيئات الحكومية الخدمية بالرياض، وقطاعات التصنيع والتطوير الصناعي، ووزارة الصناعة والثروة المعدنية، وهيئة المدن والمناطق

الاقتصادية الخاصة. أما الدراسات الأجنبية فتتوزع بين قطاعات ومؤسسات عالمية مختلفة كالأجهزة التنفيذية العامة، والمجمعات والمناطق التقنية، والقطاعات الخدمية والتكنولوجية. هذا التنوع يُبرز اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية؛ ورغم ذلك فإن النتائج الجوهرية بقيت متسقة (تأثير إيجابي عام لإدارة الابتكار). إلا أنه يمكن القول إن الدراسات العربية أولت اهتماماً أكبر للسياق المحلي (السعودي) وربطت نتائجها بمبادرات وطنية مثل رؤية المملكة 2030 والاستراتيجية الوطنية للصناعة والتحول الرقمي، في حين ركزت بعض الدراسات الأجنبية على تعميم النتائج في سياق دولي أو نظري أشمل كالحديث عن بناء القدرات الديناميكية والاستدامة المؤسسية.

#### • من حيث المتغيرات الوسيطة والجانبية المدروسة:

ظهرت فروق واضحة في المحاور التي بحثتها الدراسات إلى جانب العلاقة المباشرة بين إدارة الابتكار والأداء المؤسسي. الدراسات العربية غالباً ما تناولت المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كعوامل تحليلية إضافية؛ فمثلاً، تحققت بعض الدراسات مما إذا كانت توجد فروق في إدراك أثر الابتكار باختلاف المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، ووجد معظمها عدم وجود فروق معنوية. في المقابل، أولت الدراسات الأجنبية اهتماماً أكبر للعوامل التنظيمية والسلوكية كمتغيرات وسيطة؛ فعلى سبيل المثال، دمجت دراسة (Alosani et al., 2020) التخطيط الاستراتيجي كمتغير داعم، ودست دراسات أجنبية أخرى "القدرات الديناميكية" والتحول الرقمي كأبعاد وسيطة يمر من خلالها أثر الابتكار إلى الأداء المؤسسي. هذا يشير إلى أن الأدبيات الأجنبية الحديثة تميل إلى نموذج أكثر تعقيداً يأخذ بالاعتبار تفاعلات الابتكار مع عوامل بيئية وتنظيمية، بينما ركزت كثير من الأدبيات العربية على العلاقة المباشرة وعلى الوصف العام لواقع تطبيق إدارة الابتكار.

#### • من حيث المنهجية والأساليب التحليلية:

اعتمدت جميع الدراسات – العربية والأجنبية – منهجيات كمية وصفية تحليلية (تصميمات مقطعية باستخدام الاستبانة في معظم الأحيان)، مع اختلاف في حجم العينة وأدوات التحليل. معظم الدراسات العربية استخدمت تحليلاً إحصائياً تقليدياً عبر برنامج SPSS (كعوامل الارتباط، والانحدار المتعدد، والاختبارات التائية والتنوع الأحادي)، بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية تقنيات متقدمة نسبياً كنمذجة المعادلات الهيكلية (\$Smart\text{-PLS}\$)، مما مكّنها من اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة في آن واحد. عموماً، يمكن القول إن مستوى التصميم المنهجي متقارب إلى حد بعيد، حيث غلب المنهج الوصفي التحليلي على الجميع، وهذا يسلط الضوء على مجال يمكن للبحث الحالي الإضافة فيه عبر التركيز التطبيقي الدقيق على هيئة ذات طبيعة خاصة مثل (مدن).

#### • من حيث النتائج والتوصيات التفصيلية:

عند مقارنة طبيعة النتائج، نجد أن الدراسات العربية كثيراً ما خلصت إلى توصيات ذات طابع تطبيقي مباشر يهتم الجهات الحكومية والصناعية السعودية؛ كالتوصية بدعم القيادات الابتكارية، وتطوير البنية التحتية التقنية بالرياض، وربط مخرجات الابتكار بمؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية (KPIs) في المقابل، الدراسات الأجنبية – بالإضافة للتوصيات التطبيقية – ربطت نتائجها بأطر نظرية أوسع كـ **النظرية القائمة على الموارد (RBW)** ونظرية القدرات الديناميكية، وقدمت اقتراحات لبحوث مستقبلية حول قياس أثر الابتكار في قطاعات أخرى.

بشكل عام، تتقاطع الدراسات العربية والأجنبية في التأكيد على أهمية إدارة الابتكار كعامل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي، لكن الاختلافات تكمن في زوايا المعالجة وتفصيل المتغيرات المدمجة. هذا التحليل المقارن يفيد البحث الحالي عبر إظهار أنه رغم الاتفاق على الأساسيات، هناك حاجة ماسة لأخذ سياق الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض بعين الاعتبار، ودعم الدراسة بنماذج قياس دقيقة تلائم طبيعة عمل الهيئة التنموية والاستثمارية.

## 1.12. الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت علاقة الابتكار بالأداء التنظيمي والمؤسسي في أدبيات الإدارة العامة والعلوم الإدارية، يظل هناك عدد من الجوانب التي لم تحظ بالبحث الكافي وتشكل فجوة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، لا سيما في سياق المملكة العربية السعودية وبالتطبيق على الهيئات التنظيمية ذات الطبيعة الصناعية والتقنية:

- **ندرة الدراسات في الهيئات الحكومية ذات الطبيعة الصناعية والتنموية (هيئة "مدن"):** أظهرت المراجعة أن معظم الدراسات العربية السابقة في المملكة ركزت إما على القطاعات الوزارية والخدمية التقليدية (مثل وزارة الصحة أو التجارة)، أو القطاعات الاقتصادية الخاصة والمؤسسات الفندقية والتجارية. لم نجد دراسة تناولت بالتحديد الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض لتدرس فاعلية تطبيق إدارة الابتكار بأبعادها الشاملة على الأداء المؤسسي. هذا يمثل فجوة واضحة؛ حيث إن بيئة هيئة "مدن" تجمع بين الدور التنظيمي الحكومي والبعد التنموي والاستثماري الصناعي، وتختلف في طبيعة عملياتها واحتياجاتها عن بيئات الوزارات التقليدية أو الشركات الخدمية. وبذلك، تفتقر الأدبيات إلى فهم معمق لكيفية تسخير إدارة الابتكار (القيادة، الثقافة، الحلول التقنية) في سياق تنمية وتطوير المدن الصناعية ومناطق التقنية بالرياض.
- **الحاجة لربط إدارة الابتكار بمؤشرات أداء مؤسسي محددة وقياس كمي دقيق:**

العديد من الدراسات السابقة – عربية كانت أم أجنبية – اعتمدت على قياس الأداء بشكل عام أو قياس الانطباعات العامة للموظفين دون الربط بالأبعاد الهيكلية للابتكار المطبقة داخل الهيئة. في سياق هيئة "مدن" بمدينة الرياض، هناك فرصة لسد هذه الفجوة من خلال قياس أبعاد إدارة الابتكار (كالقيادة الابتكارية، الثقافة التنظيمية المرنة، والبنية التحتية والحلول التقنية) وعلاقتها المباشرة بمؤشرات الأداء المؤسسي الشامل (الكفاءة التشغيلية، سرعة إنجاز المعاملات، ورضا المستثمرين والمتعاملين). هذا الربط يوفر تحليلاً أكثر موضوعية للأثر الحقيقي للابتكار المؤسسي يتجاوز الاقتصار على التقييمات النظرية العامة.

#### • الفجوات المعرفية والتطبيقية في مأسسة الابتكار وتجاوز المعوقات التنظيمية:

من خلال مراجعة أدبيات المشكلة البحثية، تبين وجود فجوات رئيسية تتعلق بمدى مأسسة الابتكار داخل الهياكل الحكومية، وانتقال الأفكار الابتكارية من مستوى المبادرات والحلول الفردية إلى التطبيق التشغيلي الميداني الداعم للأداء المؤسسي. الدراسات السابقة – خاصة العربية – لم تتطرق بشكل معمق لمعالجة فجوة التحول من "الابتكار كنصوص واستراتيجيات" إلى "الابتكار كممارسة إدارية يومية" داخل الهيئات الحكومية. هذه الجوانب لا تزال غير مغطاة بشكل كافٍ، وتشكل مجالاً تسهم فيه الدراسة الحالية عبر استقصاء أثر القيادة الابتكارية والثقافة المجهزة بالتقنية في تجاوز الروتين البيروقراطي داخل هيئة "مدن".

#### • السياق الوطني والاستراتيجي (رؤية المملكة 2030 واستراتيجية الصناعة):

تمر المملكة العربية السعودية بتحولات استراتيجية واسعة في إطار رؤية 2030 والاستراتيجية الوطنية للصناعة، والتي تضع الابتكار، والتحول الرقمي، وتطوير البيئة الصناعية في صدارة الأولويات الوطنية. ورغم وجود دراسات تناولت الابتكار في السياق السعودي بوجه عام، إلا أن الربط المباشر بين ممارسات إدارة الابتكار في الهيئات التنظيمية للمدن الصناعية (مثل "مدن") وأهداف الرؤية المستقبلية لم يُبحث بالعمق الكافي. تتمثل الفجوة البحثية هنا في غياب الدراسات التي تقيّم مدى فاعلية الابتكار المؤسسي في تحسين جودة بيئة الاستثمار الصناعي بمدينة الرياض كمركز اقتصادي رئيسي، مما يضيف بعداً استراتيجياً جديداً للنقاش حول دور الابتكار في عصر التغيير الاقتصادي والتنموي السريع.

#### خلاصة الفجوة البحثية:

بناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية الرئيسية التي سنتناولها هذه الدراسة في نقص المعرفة التفصيلية والتطبيقية حول فاعلية تطبيق إدارة الابتكار بأبعادها المتكاملة (القيادة، الثقافة، والحلول التقنية) في تعزيز الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية داخل الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) بمدينة الرياض، وذلك ضمن إطار التحولات الاستراتيجية الوطنية للمملكة. معالجة هذه الفجوة

من خلال الدراسة الحالية سيساهم في إغناء الأدبيات العربية في مجال إدارة الابتكار بالقطاع الصناعي والتنموي، تقديم أدلة وتوصيات عملية يستفيد منها متخذو القرار والقادة التنفيذيون في هيئة "مدن" والهيئات الحكومية المشابهة.

## قائمة المراجع (References)

### أولاً: المراجع العربية

• الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن). (2025). التقرير السنوي للأداء الاستراتيجي: التحول نحو المدن الصناعية الذكية. الرياض: مدن. <https://www.modon.gov.sa>

• الشمري، خالد بن محمد. (2025). إدارة الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الهيئات الحكومية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 14(1)، 88-112. <https://www.ipa.edu.sa>

• العسيري، نورة بنت عبدالله. (2024). أثر تبني ممارسات الابتكار الإداري على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 11(3)، 45-70. <https://journal.ksu.edu.sa>

• وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2025). استراتيجية الصناعة الوطنية: دور الابتكار في رفع كفاءة الأداء الصناعي. الرياض <https://mim.gov.sa>

• الغامدي، عبد العزيز بن سعيد. (2024). المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة الابتكار في البيئة الإدارية السعودية. المجلة العربية للبحوث الإدارية، 9(2)، 150-175. <https://www.arado.org>

• الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2026). التقرير الدوري للتحول الرقمي والابتكار في القطاع الحكومي. الرياض <https://sdaia.gov.sa>

• الشهري، فهد بن ناصر. (2025). العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الهيئات الخدمية في مدينة الرياض. مجلة الإدارة العامة، 15(4)، 201-230. <https://www.ipa.edu.sa>

• معهد الإدارة العامة. (2024). دليل قياس الأداء المؤسسي في ظل توجهات رؤية المملكة 2030. الرياض. <https://www.ipa.edu.sa>

• منصور، عادل محمود. (2023). إدارة الابتكار في المنظمات الحديثة: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر العربي للطباعة والنشر. <https://www.daralfikr.com>

• مركز أبحاث التميز المؤسسي. (2025). مؤشرات قياس العائد على الابتكار في القطاع الصناعي السعودي. الرياض. <https://www.kaust.edu.sa>

- **Aboelmaged, M. (2025).** *Innovation management practices and organizational performance in public sector entities: A systemic review.* Journal of Public Affairs. <https://onlinelibrary.wiley.com>
- **Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. (2024).** *The impact of innovation management on organizational performance: Empirical evidence from emerging markets.* International Journal of Innovation Management. <https://www.worldscientific.com>
- **Bryson, J. M., et al. (2025).** *Strategic planning and innovation in government agencies: Achieving public value in a digital era.* Public Administration Review. <https://onlinelibrary.wiley.com>
- **Dadashov, M. (2023).** *Organizational excellence and innovation-driven performance in the industrial sector.* Journal of Business and Industrial Marketing. <https://www.emerald.com/insight>
- **Gunday, G., et al. (2024).** *Effects of innovation types on firm performance.* International Journal of Production Economics. <https://www.sciencedirect.com>
- **Heliyon. (2024).** *Predictive modeling of innovation capability and operational efficiency in industrial organizations.* <https://www.cell.com/heliyon/home>
- **Kattuah, S. (2023).** *Innovation strategies for sustainable industrial growth: A case study of Saudi Arabia's Vision 2030.* Pepperdine Digital Commons. <https://digitalcommons.pepperdine.edu>
- **OECD. (2025).** *Innovative public sector: Scaling up impact for institutional excellence.* OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org>
- **Tidd, J., & Bessant, J. (2024).** *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change.* Wiley. <https://www.wiley.com>
- **Yimam, M. H. (2025).** *Systematic implementation of innovation for operational excellence in government bodies.* Cogent Business & Management. <https://doi.org/10.1080/23311975>