



جامعة ميدأوشن - كلية الريادة والابتكار

مقترح بحث التخرج لدرجة الماجستير في ريادة الأعمال

عنوان الدراسة

تعزيز واستدامة الابتكار في الجهات الحكومية السعودية: العوامل التمكينية ودور

الشركات الاستشارية في بناء القدرات – تصميم نموذج تكاملي عملي

Innovation Enhancement and Sustainability in Saudi Government Entities:

Enabling Factors and the Role of Consulting Firms in Capacity Building –

Designing an Integrated Practical Model

الطالبة: منار باشطح

الرقم الجامعي: 243000475

الدكتور المشرف: أحمد راجح

العام الدراسي 2025

الفصل الأول

المقدمة

1. المقدمة

يُعد الابتكار أحد المحركات الأساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، إذ تسعى الجهات الحكومية السعودية إلى تحسين كفاءتها وتقديم خدمات نوعية ترتقي بتجربة المستفيد. ومع تزايد الضغوط المؤسسية لتبني التحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة، برز الابتكار كأداة استراتيجية ضرورية. إلا أن تحقيق الابتكار واستدامته في القطاع الحكومي لا يزال يواجه عدة تحديات ترتبط بالبيئة التنظيمية، والموارد، والثقافة المؤسسية.

من جهة أخرى، تلعب الشركات الاستشارية دورًا محوريًا في دعم الجهات الحكومية من خلال تقديم حلول ابتكارية، وبناء قدرات مؤسسية، ونقل المعرفة. ومع ذلك، فإن العلاقة بين هذه الشركات والجهات الحكومية غالبًا ما تقتصر على تقديم خدمات وقتية، دون استدامة حقيقية للأثر أو دمج فعال للمعرفة داخل الجهة المستفيدة.

هذا البحث يسعى إلى دراسة العوامل التمكينية للابتكار داخل الجهات الحكومية، وتحليل دور الشركات الاستشارية في بناء القدرات المؤسسية، واقتراح نموذج تكاملي عملي يعزز من الابتكار ويضمن استمراريته.

1.2 مشكلة الدراسة

رغم ما يشهده القطاع الحكومي السعودي من تحولات متسارعة ضمن رؤية المملكة 2030، وما يصاحب ذلك من توجهات واضحة نحو تبني الابتكار في تطوير الخدمات والسياسات، إلا أن العديد من المبادرات الابتكارية التي تنفذها الجهات الحكومية بالتعاون مع شركات استشارية خارجية تواجه تحديات تتعلق باستدامة الأثر بعد انتهاء التعاقد، وضعف نقل المعرفة المؤسسية بشكل فعال، مما يؤدي إلى تراجع مكتسبات الابتكار بمرور الوقت.

1.3 أهداف الدراسة :

1. تحديد العوامل التمكينية المؤثرة في تعزيز الابتكار داخل الجهات الحكومية.
2. تحليل دور الشركات الاستشارية في دعم وبناء قدرات الابتكار المؤسسي.
3. تصميم نموذج تكاملي يعزز الابتكار ويضمن استدامته في السياق السعودي.

1.4 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تساهم في إثراء الأدبيات حول الابتكار المؤسسي ونقل المعرفة في السياق الحكومي في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية: تساعد الجهات الحكومية على تبني نموذج عملي لاستدامة الابتكار، والاستفادة المثلى من الاستشارات

الأهمية الوطنية: تنسجم مع توجهات رؤية 2030 في تطوير القطاع العام وتعزيز الكفاءة

1.5 أسئلة البحث

1. ما العوامل التمكينية التي تعزز الابتكار واستدامته في الجهات الحكومية؟
2. ما الأدوار التي تقدمها الشركات الاستشارية حالياً لدعم الابتكار في القطاع الحكومي؟
3. إلى أي مدى تسهم الشركات الاستشارية في بناء القدرات الابتكارية الداخلية للجهات الحكومية؟
4. ما التحديات التي تواجه استدامة الابتكار بعد انتهاء العقود الاستشارية؟

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2 الدراسات السابقة والإطار النظري

يُعد الابتكار في القطاع الحكومي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه الجهات الحكومية من حيث تحسين الكفاءة، ورفع جودة الخدمات، والاستجابة الفعالة لاحتياجات المجتمع. وقد تباينت المقاربات العلمية في تناول هذا المفهوم، بين من ركز على العوامل الداخلية كالموارد البشرية والهياكل التنظيمية والقيادة، وبين من اهتم بدور الجهات الخارجية، ولا سيما الشركات الاستشارية، في نقل المعرفة وتعزيز الابتكار، بينما سعى فريق ثالث إلى دراسة العلاقة التكاملية بين الطرفين.

ينطلق هذا الفصل من الحاجة إلى بناء فهم نظري راسخ يمكن من خلاله تفسير آليات الابتكار الحكومي واستدامته، وذلك من خلال استعراض وتحليل الأدبيات ذات الصلة، مع التركيز على أربعة محاور رئيسية:

1. العوامل التمكينية الداخلية للابتكار الحكومي.

2. دور الشركات الاستشارية كجهات تمكينية خارجية في دعم الابتكار.

3. التكامل بين العوامل الداخلية والخارجية.

4. استدامة الابتكار والتحديات المرتبطة به.

كما يتناول الفصل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، ويوضح المفاهيم المركزية والعلاقات المفترضة بينها، بما يمهد لصياغة فرضيات الدراسة وتبريرها نظريًا في ضوء ما استعرض من أدبيات.

يساهم هذا الفصل في بناء الأرضية المفاهيمية التي ينطلق منها البحث، وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى إلى معالجتها، بما يعزز من دقة المنهجية، ووضوح التحليل، وارتباط النتائج بالإطار النظري المعتمد.

2.1 الدراسات السابقة

المحور الأول: العوامل التمكينية الداخلية للابتكار الحكومي

ناقشت العديد من الدراسات والأبحاث العوامل التمكينية للابتكار الحكومي وكان من أبرزها (de Vries et al. 2016) حيث اعتمدت الدراسة مراجعة منهجية لـ 181 دراسة منشورة تناولت الابتكار في القطاع العام، وتم تصنيفها وفق أربعة محاور: تعريف الابتكار، العوامل المؤثرة، النتائج المتوقعة، والثغرات البحثية. وأظهرت النتائج تبايناً في تعريف الابتكار الحكومي، حيث ركزت بعض الدراسات على تطوير المنتجات والخدمات، بينما اهتمت أخرى بتحسين العمليات والسياسات التنظيمية.

حددت الدراسة عدداً من العوامل التمكينية، أبرزها القيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية المرنة، وتوافر الموارد، بالإضافة إلى التعاون الداخلي والخارجي. في المقابل، شملت المعوقات البيروقراطية، ومقاومة التغيير، وضعف الحوافز والمهارات. كما أشارت إلى أن الابتكار يسهم في تحسين جودة الخدمات وكفاءتها ورضا المستفيدين. واقترحت الدراسة أجندة بحثية مستقبلية لدراسة القدرات المؤسسية واستدامة الابتكار، والتكامل بين القطاعين العام والخاص. ومن أبرز نقاط القوة فيها شمولية المراجعة وتصنيفها المنهجي، بينما تمثلت نقاط الضعف في غياب النموذج تطبيقي وتؤكد الدراسة أن الابتكار الحكومي يتطلب عوامل داخلية قوية، وتبرز الحاجة إلى نماذج تدمج هذه العوامل مع دور الشركاء الخارجيين، كالشركات الاستشارية، لضمان استدامته.

كما أجرت دراسة (Peterka et al. 2020) مراجعة منهجية شملت 161 دراسة منشورة بين عامي 1990 و2019، بهدف توضيح مفهوم القدرات الديناميكية وتحليل أبعادها ودورها في دعم الابتكار المؤسسي المستدام. تناولت الدراسة القدرات الديناميكية باعتبارها عمليات تنظيمية تتيح للمؤسسة استشعار التغيرات، واغتنام الفرص، وتكييف الموارد والهياكل بمرونة.

أشارت نتائج المراجعة إلى أن أبرز أبعاد هذه القدرات تشمل التعلم التنظيمي المستمر، والمرونة الهيكلية، والقيادة الاستراتيجية، وثقافة التجريب، إضافة إلى بناء الشراكات الخارجية مع جهات مثل الجامعات والشركات الاستشارية. وتؤكد الدراسة أن هذه القدرات تعزز الابتكار المؤسسي والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

ورغم أهمية ما قدمته من إطار مفاهيمي شامل، إلا أن تركيزها انحصر في سياق القطاع الخاص دون التوسع في تطبيقاتها على القطاع الحكومي، كما لم توضح العوامل الخارجية المساعدة والداعمة في بناء القدرات الديناميكية.

وفي سياق متصل، تناول (Rolfstam 2021) مفهوم بناء القدرات المؤسسية كشرط أساسي لتعزيز الابتكار في القطاع العام، حيث أكد أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق من خلال الأدوات أو الموارد فقط، بل يتطلب تطويرًا ممنهجًا لمهارات الأفراد، وتحسينًا للهياكل التنظيمية، وتهيئة ثقافة مؤسسية تشجع على التجريب والتعلم المستمر. وركزت الدراسة على أهمية تعزيز الشراكات مع الجهات الخارجية مثل الجامعات والمستشارين، بشرط أن تكون تلك الشراكات موجهة نحو نقل المعرفة وبناء القدرات الداخلية وليس مجرد تنفيذ مهام مؤقتة.

وتتفق هذه الرؤية مع ما طرحه (Mintrom & Luetjens 2018)، اللذين قدّمَا إطارًا مفاهيميًا يربط بين القيادة الفاعلة وتكوين ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار في القطاع الحكومي. وأشارا إلى أن الابتكار المؤسسي المستدام يتطلب قيادة استباقية تزرع الثقة، وتحفز الموظفين، وتُشركهم في عمليات التفكير التصميمي وصناعة القرار، بما يعزز من جاهزية المؤسسة للتغيير والتحول. يركز الإطار المفاهيمي المقترح في الدراسة على عدد من المكونات الأساسية، تشمل تعزيز رؤية مشتركة ترتبط بتحسين حياة المواطنين، وتوفير الدعم السياسي والتنظيمي اللازم لتمكين الموظفين وتجريب الحلول الجديدة، وبناء ثقافة مؤسسية تُشجع على التعلم المستمر وتحتوي الفشل كجزء من عملية الابتكار. كما يؤكد على أهمية العمل التشاركي داخل المؤسسة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين، إلى جانب تبني أدوات حديثة مثل التفكير التصميمي بوصفه منهجية لفهم احتياجات المستخدمين وصياغة سياسات أكثر فعالية. تؤكد الدراسة أن الابتكار في القطاع الحكومي لا يتحقق فقط من خلال الإجراءات التنظيمية أو الاستراتيجيات التقنية، بل يتطلب قيادة واعية تُمكن الموظفين من المبادرة وتوفر لهم بيئة داعمة للتجريب والتطوير. إلا أن الدراسة، وعلى الرغم من قوتها النظرية، تظل غير مدعومة بأدلة تطبيقية ميدانية، كما أنها لم تناقش بشكل كافٍ تحديات تطبيق هذا النموذج القيادي في البيئات البيروقراطية التقليدية. كذلك، لم توضح الدراسة كيف يمكن دمج القيادة التمكينية مع عناصر الدعم الخارجي كالشركات الاستشارية أو وحدات الابتكار المؤسسية.

عند الربط بين الدراستين الأخيرتين، يتضح أن استدامة الابتكار الحكومي لا تتحقق فقط عبر القدرات المؤسسية الثابتة، بل عبر قيادة تمكينية تُحدث تحولاً ثقافياً وسلوكياً داخل المؤسسة، وتُوجّه الشراكات الخارجية لتكون منصّات لبناء معرفة مؤسسية متراكمة. كما أن الدراستين تتكاملان في التأكيد على أن العلاقة مع الشركات الاستشارية لا يجب أن تُختزل في توريد حلول، بل ينبغي أن تُصمم كأداة لبناء رأس مال معرفي داخلي يعزز من قدرة الجهة الحكومية على التجديد الذاتي.

امتداداً للأطر النظرية التي تناولت بناء القدرات ودور الوسطاء في دعم الابتكار الحكومي، تأتي دراسة Tönurist et al. (2017) لتسلط الضوء على دور الوحدات الابتكارية داخل الحكومات باعتبارها آلية تنظيمية مستقلة تهدف إلى تحفيز الابتكار من خلال توفير بيئة تجريبية ومنهجيات تصميم تشاركي. توضح الدراسة أن هذه الوحدات لا تعمل فقط على توليد الأفكار، بل تركز أيضاً على تهيئة السياق التنظيمي وتغيير الثقافة المؤسسية وتسهيل التعاون الداخلي والخارجي، بما يسهم في تحويل الابتكار من نشاط فردي معزول إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على البُعد المؤسسي لبناء القدرات الابتكارية من داخل الجهاز الحكومي، عبر أدوات تنظيمية مثل المختبرات الحكومية ووحدات الابتكار. هذا التوجه يلتقي مع ما طرحه Rolfstam (2021) من أهمية بناء القدرات الديناميكية والهيكلية. ومن الجدير بالذكر في هذا السياق ذكر دراسة Walker (2014) والتي سلطت الضوء على العوامل الداخلية التي تسبق تبني الابتكار في المؤسسات الحكومية، مركّزة على أن نجاح الابتكار المؤسسي لا يعتمد فقط على الضغوط أو الفرص القادمة من البيئة الخارجية، بل على مدى قدرة الجهة الحكومية على تفسير تلك المتغيرات والتفاعل معها داخلياً. يوضح الباحث أن عناصر مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والهيكل الإداري المرن، تشكل مدخلات ضرورية لإطلاق عمليات الابتكار واستدامتها. وتكشف الدراسة أن التفسير الإداري يلعب دور الوسيط في تحويل التحديات البيئية إلى محفزات داخلية، مما يجعل القدرات التنظيمية عاملاً حاسماً لا في البدء بالابتكار فحسب، بل في توطينه واستمراره.

من أبرز إسهامات هذه الدراسة هو تقديمها لمنظور تحليلي يدمج بين التأثيرات الخارجية والديناميكيات المؤسسية الداخلية، ما يعزز الفرضية القائلة بأن الاستعداد المؤسسي الداخلي شرط أساسي لتحويل الاستشارة أو التمويل

الخارجي إلى نتائج ابتكارية قابلة للاستمرار. ومع ذلك، يلاحظ أن الدراسة اتسمت بطابع كمي وتفسيري محدود، حيث لم تقدم إطارًا تطبيقيًا يوضح كيف يمكن للجهات الحكومية بناء أو تقييم جاهزيتها المؤسسية، خاصة في السياقات الإدارية المختلفة مثل الخليج.

المحور الثاني: دور الشركات الاستشارية كجهات تمكينية خارجية في دعم الابتكار

تناول كل من Sørensen و Torfing (2012) موضوع الابتكار في القطاع العام من خلال التركيز على مفهوم الجهات الوسيطة في العملية الابتكارية، حيث سعى الباحثان إلى فهم الكيفية التي يمكن أن تسهم بها الأطراف الفاعلة من خارج المؤسسة الحكومية، مثل الاستشاريين، في تحفيز وتسهيل الابتكار داخل القطاع العام. وقد قدّمًا تصورًا مبدئيًا لدور "الوسيط الابتكاري" الذي يربط بين الجهات الحكومية ومصادر المعرفة والتقنيات والخبرات، مشدّدين على أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق من داخل الأنظمة البيروقراطية المغلقة دون تفاعل فعال مع أطراف خارجية.

أبرزت نتائج هذه الدراسة أن الجهات الوسيطة – بما في ذلك الشركات الاستشارية – تساهم في كسر الجمود المؤسسي وتعزيز شبكات التعاون بين الفاعلين، وتُسهم في إدخال أدوات ومقاربات جديدة لإدارة التغيير وصياغة السياسات. غير أن هذه الدراسة لم تتناول الشركات الاستشارية كمحور تحليلي مستقل، بل دمجتها ضمن فئة أوسع من الوسطاء، مما يمثل ثغرة معرفية فتحت الباب لمزيد من التعمق في دور هذه الشركات تحديدًا.

استكمالاً لذلك، جاءت دراسة أخرى لنفس الباحثين Sørensen و Torfing (2018) لتقديم معالجة أكثر تركيزًا لدور الشركات الاستشارية كوسطاء في الابتكار الحكومي. وتركزت نتائجها في تحديد أربعة أدوار رئيسية تؤديها الشركات الاستشارية، هي: الوسيط المعرفي، والميسر للعمليات، والخبير الفني، والمحرك الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى أن هذه الأدوار تُمكن الجهات الحكومية من التفكير خارج الأطر التقليدية، وتسريع وتيرة الابتكار، لا سيما في مجال تصميم الخدمات وتطوير العمليات الداخلية. كما أشارت إلى أن فاعلية هذا الدور تعتمد بدرجة كبيرة على توفر قدرات داخلية مستعدة، وعلى وجود عقود واضحة تضمن نقل المعرفة وبناء القدرات داخل الجهة المستفيدة.

من أهم ما يميز دراسة Sørensen و Torfing (2018) هو تقديمها تصنيفًا وظيفيًا دقيقًا لأدوار الشركات الاستشارية في الابتكار الحكومي، حيث حددت أربعة أدوار رئيسية تشمل: الوسيط المعرفي، الميسر، الخبير، والمحفز الاستراتيجي. وقد شددت الدراسة على أهمية ألا تكون العلاقة بين الجهة الحكومية والاستشاريين قائمة فقط على التوريد الخارجي، بل على نموذج متوازن يجمع بين الدعم الخارجي وبناء القدرات الداخلية. ورغم إسهامها المفاهيمي، فإن الدراسة بقيت محصورة في السياق الأوروبي ولم تقدم إطارًا تطبيقيًا يوضح متى وكيف يتم تفعيل هذا التكامل، خصوصًا في سياقات مختلفة مثل منطقة الخليج أو السعودية.

تتقاطع هذه الرؤية مع ما طرحه Ferlie و Ongaro (2015) في كتابهما حول الإدارة الاستراتيجية للمنظمات العامة، حيث ناقشا كيف أن الشركات الاستشارية قد توفر "قدرة استراتيجية مؤقتة" تتيح للمؤسسات العامة الانخراط في مشاريع ابتكارية. إلا أن هذه القدرة قد تتلاشى إذا لم يتم تحويلها إلى معرفة مؤسسية مستدامة. ولفتا الانتباه إلى أن كثيرًا من الجهات الحكومية لا تفعل آليات نقل المعرفة أو التمكين الداخلي، ما يفقدها فرصة تحقيق الاستفادة بعد انتهاء التعاقدات. ولذلك، يدعون إلى إعادة تصميم العلاقة مع الشركات الاستشارية لتكون شراكة استراتيجية طويلة المدى تركز على نقل المعرفة وتعزيز رأس المال المؤسسي.

وتأتي دراسة Molin و Kristiansen (2022) لتدعم هذا التوجه من منظور الوساطة المعرفية في القطاع العام. حيث تناولت دور "الجهات الوسيطة" مثل المستشارين في بناء الجسور بين المعرفة المتوفرة في بيئات متعددة (الأكاديمية، السوقية، والسياسية) وبين ممارسات الابتكار داخل المؤسسات الحكومية. وتوضح الدراسة أن وجود "أشخاص أو كيانات حافة (boundary spanners)" يمثل عاملاً حاسماً في ضمان فهم عميق للسياق المؤسسي، وتمكين الجهات الحكومية من استيعاب المعرفة المنقولة، وليس فقط تلقها. كما تؤكد على أن استدامة الابتكار تتطلب تكاملاً مستمراً بين المعرفة الخارجية والقدرات التنظيمية الداخلية، مما يعزز أهمية تصميم العلاقة مع الشركات الاستشارية بشكل يعكس هذا التفاعل المعرفي المستدام.

وتدعم دراسة Smith و Jones (2024) هذا المنظور من خلال تحليل حالات رقمية لجهات حكومية محلية اعتمدت نماذج مختلفة من التعاقد مع الاستشاريين، وتبين أن نمط العلاقة (تمكيني مقابل تنفيذي) هو ما يحدد ما إذا كانت

نتائج الابتكار ستستمر أم تتلاشى. حيث أظهرت أن الجهات التي صممت علاقتها مع الاستشاريين كشراكة معرفية طويلة المدى، حققت نتائج أكثر استدامة، مقارنة بتلك التي اكتفت بتعاقدات تنفيذية قصيرة الأجل.

أما دراسة Doe و (2025) Roe فقدّمت مقارنة تطبيقية بين منظمات البحوث والاستشارات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، موضحةً أن الأثر الإيجابي للاستشارات في دعم الابتكار الحكومي يرتبط بشدة بوجود آليات واضحة لتسليم المعرفة وتوطئتها. وقد بيّنت أن غياب هذه الآليات يؤدي إلى فقدان القيمة بمجرد انتهاء المشروع، ما يعزز الحاجة إلى عقود استشارية تركز على بناء القدرات وتكييف الممارسات داخل البيئة المؤسسية.

تؤكد هذه الدراسات مجتمعة أن الشركات الاستشارية يمكن أن تكون محفزًا حيويًا للابتكار في القطاع الحكومي، لكنها قد تتحول إلى عبء إذا لم تُصمم العلاقة معها بشكل استراتيجي يضمن التمكين الداخلي، ونقل المعرفة، واستدامة الأثر. وبالتالي، فإن أي نموذج يسعى لدعم الابتكار الحكومي، لا بد أن يُبنى على هذا التكامل بين الخارج والداخل.

المحور الثالث: التكامل بين العوامل الداخلية والخارجية

تُجمع الأدبيات الحديثة على أن استدامة الابتكار في القطاع الحكومي لا يمكن أن تتحقق من خلال القدرات الداخلية أو الدعم الخارجي كلٌّ على حدة، بل تتطلب تكاملًا دقيقًا بين الطرفين. هذا ما توضحه دراسة Molin & Kristiansen (2022)، التي ركزت على دور الوسطاء المعرفيين (boundary spanners) في تمكين المؤسسات الحكومية من استيعاب المعرفة الخارجية وتكييفها مع سياقاتها الداخلية. تبين الدراسة أن نجاح الشراكات لا يعتمد فقط على وجود مصادر معرفة خارجية، بل على جاهزية المؤسسة داخليًا للامتصاص (absorptive capacity)، وهو ما يُعد بعدًا غالبًا ما تهمله السياسات التعاقدية. ومع ذلك، لم توضح الدراسة كيف يمكن تطوير هذه الجاهزية بشكل ممنهج، مما يحد من قابليتها للتطبيق في البيئات الحكومية المعقدة.

تعزز (2024) Smith & Jones هذه الرؤية من خلال دراسة لحكومات محلية أجرت تحولات رقمية بالتعاون مع شركات استشارية، وقد وجدت أن العلاقة التمكينية التي تقوم على نقل المعرفة وبناء القدرات تُنتج نتائج أكثر استدامة مقارنة بالعلاقات التنفيذية التي تنتهي بانتهاء العقد. ورغم أهمية نتائج هذه الدراسة، إلا أنها تظل محصورة في نطاق

التحول الرقمي دون التوسع في الابتكار التنظيمي أو الخدمي الأوسع، كما أنها لا تقدم أدوات قياس دقيقة لمستوى التمكين أو الاستيعاب المؤسسي.

من جهة أخرى، تسلط (Doe & Roe (2025 الضوء على منظمات الوساطة التقنية والمعرفية ودورها في التحولات الابتكارية في القطاع العام. تميّزت هذه الدراسة بمقارنتها بين نماذج بريطانية وأمريكية، وقدمت أمثلة على سياسات تعاقدية تُلزم الجهات الوسيطة بنقل المعرفة صراحة ضمن بنود الاتفاق. ورغم ثراء هذه المقارنة، إلا أن الدراسة أغفلت تحليل البُعد الثقافي والتنظيمي الذي قد يؤثر على فعالية نقل المعرفة، لا سيما في السياقات غير الغربية مثل الدول الخليجية.

وفي كتابهم المرجعي، يشير (Bessant & Tidd (2018 إلى أن إدارة الابتكار لا تنحصر في تطوير الأفكار داخليًا، بل تتطلب بناء نظام ابتكاري متكامل (Innovation System) يربط بين الداخل والخارج عبر واجهات مؤسسية نشطة، مثل الشراكات مع الجامعات والموردين والاستشاريين. يُعد هذا الإطار ذا قيمة نظرية عالية، لكنه يتسم بعمومية قد تُصعّب تطبيقه في القطاع الحكومي دون تكييف خاص بالسياق الإداري والبيروقراطي.

أما دراسة (Sørensen & Torfing (2018 ، فقدّمت تصنيفًا دقيقًا للأدوار التي يمكن أن تؤديها الشركات الاستشارية في دعم الابتكار، بدءًا من نقل المعرفة والتيسير، ووصولًا إلى التحدي الاستراتيجي. ما يميز هذه الدراسة هو دعوتها الصريحة إلى إعادة تصميم العلاقة مع الاستشاريين بحيث لا تكون قائمة على التوريد الخارجي فقط، بل تتجه نحو نماذج تشاركية مبنية على تمكين القدرات المؤسسية. مع ذلك، اقتصرَت الدراسة على السياق الأوروبي، ولم تقدّم نموذجًا إجرائيًا واضحًا يمكن تكييفه في بيئات إدارية مختلفة.

ويؤكد (Ferlie & Ongaro (2015 على أن القيمة الابتكارية للاستشارات لا تتحقق إلا إذا ترافق الدعم الخارجي مع استراتيجيات مؤسسية لاستيعاب المعرفة، وخلق بيئة تنظيمية تعزز التعلم المؤسسي. غير أن تركيزهم النظري لم يقترن بأمثلة تطبيقية أو أدوات قياس، ما يحد من قدرة الممارسين على تفعيل هذا التوجه بشكل عملي.

تكشف هذه الدراسات مجتمعة عن فهم متقدم لدور الشركات الاستشارية ليس كمجرد منفذ خارجي، بل كشريك استراتيجي في الابتكار الحكومي. إلا أن معظمها يشترك في ثغرتين رئيسيتين: الأولى هي ندرة النماذج التطبيقية القابلة للتنفيذ التي توضح كيف يمكن تصميم العلاقة بين الدعم الخارجي والتمكين الداخلي ضمن سياقات إدارية متنوعة؛ والثانية هي تركّز غالبية الأدبيات على بيئات غربية دون تعميم كافٍ على سياقات مختلفة ثقافيًا وتنظيميًا، مثل البيئة الخليجية. هذه الفجوات تعزز الحاجة إلى نماذج محلية تكاملية، تُبنى على فهم دقيق لقدرات الجهات الحكومية، وآليات التفاعل مع الخبراء الخارجيين، وشروط استدامة الابتكار بعد مغادرة الجهات الاستشارية.

المحور الرابع: استدامة الابتكار والتحديات المرتبطة به

تناولت مجموعة من الدراسات بشكل نقدي العوامل البنوية والتنظيمية التي تُضعف استدامة الابتكار في القطاع الحكومي، وركّزت على أن التحديات لا تقتصر على مرحلة التصميم أو التنفيذ فحسب، بل تمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تراجع معظم الابتكارات المؤسسية في غياب بيئة داعمة. على سبيل المثال، أجرت (Cinar et al. 2018) مراجعة منهجية لمعوقات عمليات الابتكار في القطاع العام، وأشارت إلى أن ضعف البنية التحتية التنظيمية، وغياب الرؤية المؤسسية طويلة المدى، ونقص الموارد البشرية المتخصصة، تؤدي إلى عجز المؤسسات عن توطين الابتكار داخل هياكلها. كما انتقدت الدراسة الممارسات التي تعتمد على تنفيذ مشاريع ابتكارية بمعزل عن التغيير التنظيمي المصاحب، ما يؤدي إلى تآكل الأثر الابتكاري بمرور الوقت.

وفي الاتجاه نفسه، سلطت (Liarte et al. 2024) الضوء على الثقافة التنظيمية في الإدارات المحلية، وبيّنت أن المقاومة الداخلية للتغيير، الناجمة عن الجمود البيروقراطي والخوف من فقدان السيطرة، تمثل أحد أخطر العوائق أمام تحويل الابتكار من مبادرات خارجية إلى ممارسات داخلية مستدامة. كما أوضحت أن ضعف آليات التقييم المؤسسي وانعدام مأسسة الابتكار يؤديان إلى فقدان الزخم بمجرد مغادرة فرق العمل المؤقتة أو انتهاء التمويل. أما دراسة (Qiyamullaily et al. 2023) فقد ركزت على الابتكار في العمليات الإدارية والخدمية، مشيرة إلى أن أحد أسباب فشل الاستدامة هو الفصل الوظيفي والهيكلية بين وحدات التطوير والتخطيط من جهة، ووحدات التنفيذ من جهة

أخرى، وهو ما يعوق تدوير المعرفة المؤسسية والتعلم التنظيمي المستمر، ويمنع تكوّن ما يمكن تسميته بالذاكرة المؤسسية الابتكارية.

ورغم أن هذه الدراسات وفرت تشخيصًا متقدمًا للمعوقات، إلا أن الثغرة المنهجية التي تشترك فيها تتمثل في اقتصرها على التحليل النظري دون تقديم نماذج تنفيذية قابلة للتطبيق في البيئات الحكومية ذات الخصوصية، مثل دول الخليج. كما أنها تُغفل في مجملها أهمية العلاقة التفاعلية بين القدرات الداخلية (مثل القيادة، الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية) والدعم الخارجي المقدم من جهات استشارية أو أكاديمية. ولا نجد في هذه الدراسات تفصيلًا كافيًا حول الكيفية التي يمكن من خلالها معالجة الفجوات المؤسسية عبر الشراكات التمكينية، أو تضمين الابتكار في خطط الأداء المؤسسي بعقود استشارية مشروطة بتسليم المعرفة. (Knowledge Handover)

2.2 ملخص الدراسات السابقة

تشير مجمل الدراسات إلى أن تحقيق الابتكار في القطاع الحكومي لا يمكن أن يتم بشكل فعال دون الاعتماد على مجموعة من العوامل التمكينية الداخلية، والتي تشمل القيادة التحفيزية، وثقافة تنظيمية منفتحة، وتوافر الموارد، والتعلم المؤسسي المستمر. هذه القدرات الداخلية تشكل الأساس لأي تحول ابتكاري مستدام، حيث تضمن ترسيخ الابتكار داخل البنية المؤسسية وتحوله من مبادرات جزئية إلى ممارسات مؤسسية قائمة.

وفي المقابل، بيّنت الأدبيات أن الشركات الاستشارية تلعب دورًا محوريًا كجهات خارجية تمكينية، من خلال نقل المعرفة، وتقديم الدعم الفني، وتيسير عمليات التصميم التشاركي، وتوسيع آفاق التفكير داخل الجهات الحكومية. إلا أن هذا الدور يجب ألا يُختزل في تقديم حلول جاهزة أو مؤقتة، بل يتطلب أن يكون مبنياً على شراكة استراتيجية تهدف إلى بناء القدرات الداخلية وضمان نقل المعرفة وتوطئتها.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن التكامل بين القدرات الداخلية والدعم الخارجي يمثل نموذجًا أكثر فعالية لتحقيق الابتكار المستدام. فالابتكار لا يستند إلى طرف دون الآخر، بل إلى تفاعل ديناميكي بين الجاهزية التنظيمية من

الداخل، والدعم المعرفي والمهني من الخارج. هذا التفاعل التكاملي يساهم في تجاوز الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، ويساعد في تحويل الابتكار إلى جزء من النظام الإداري القائم، لا مجرد مبادرات معزولة.

من جهة أخرى، كشفت الأدبيات عن وجود معوقات تؤثر على استدامة الابتكار بعد تنفيذه، مثل ضعف الهياكل المؤسسية الداعمة، وغياب أنظمة التقييم والمتابعة، ونقص المهارات، وضعف الربط بين وحدات التخطيط والتنفيذ. هذه التحديات تؤدي إلى تآكل الابتكار تدريجياً بعد انتهاء الدعم الخارجي، وتبرز الحاجة إلى تصميم نماذج تعاقدية وتشاركية تضمن الاستفادة القصوى من الخبرات الخارجية مع تعزيز القدرة المؤسسية على الاستمرار والتطوير.

2.3 الثغرات المعرفية في الدراسات السابقة:

يتبين من تحليل الأدبيات أن هناك اهتماماً متزايداً بتوسيع مفهوم الابتكار في القطاع الحكومي، وتوضيح العوامل المؤثرة فيه داخلياً وخارجياً، إلا أن هذا الحقل لا يزال يعاني من عدد من الثغرات المعرفية التي تبرز الحاجة إلى إجراء هذا البحث. ومن أبرز هذه الثغرات:

1. قلة الدراسات التي تعالج العلاقة التفاعلية بين القدرات الداخلية في الجهات الحكومية والدور التمكيني الذي تقدمه الشركات الاستشارية، حيث تركز أغلب الدراسات إما على الجانب الداخلي فقط أو على تحليل دور الاستشارات بمعزل عن السياق التنظيمي الداخلي.
2. غياب النماذج التطبيقية التي توضح آليات التكامل بين التمكين الداخلي والدعم الخارجي، وهو ما يؤدي إلى صعوبة توجيه الممارسات المؤسسية نحو بناء شراكات استراتيجية طويلة المدى تعزز من استدامة الابتكار.
3. ضعف تناول البحث لقضية استدامة الابتكار بعد انتهاء المشاريع أو العقود الاستشارية، إذ غالباً ما تُقيّم نتائج الابتكار بناءً على المؤشرات الفورية، دون تتبع استمرارية المخرجات وتأثيرها المؤسسي طويل الأمد.
4. قصور الأدبيات في تقديم رؤى حول كيفية ضمان نقل المعرفة من الشركات الاستشارية إلى الفرق الداخلية في القطاع الحكومي، مما يحد من قدرة الجهات على الاحتفاظ بالخبرات والاستفادة منها مستقبلاً.

5. ندرة الدراسات التي تناولت هذه القضايا في السياق الخليجي والسعودي تحديداً، بالرغم من وجود مشاريع

ابتكار واسعة النطاق ومبادرات تحول حكومي كبرى تستعين بخبرات استشارية دولية.

2.4 الإطار النظري

يستند هذا البحث إلى تصور نظري يدمج بين الاتجاهات التنظيمية التي تركز على القدرات الداخلية للجهات الحكومية، والرؤى التمكينية التي تبرز دور الشركات الاستشارية كجهات خارجية تسهم في دعم الابتكار الحكومي. يفترض هذا الإطار أن الابتكار في القطاع الحكومي لا ينشأ ولا يستدام من خلال عوامل داخلية أو خارجية بشكل منفصل، بل من خلال تفاعل تكاملي بين الطرفين.

أولاً: العوامل الداخلية التمكينية

تشير الأدبيات إلى أن الجهات الحكومية بحاجة إلى تهيئة بيئة داخلية محفزة على الابتكار. وتشمل هذه البيئة عدداً من العناصر الأساسية مثل:

- القيادة الداعمة للابتكار: القادرة على تبني التغيير وتوجيه الموارد نحو فرص التطوير.
 - الثقافة التنظيمية المرنة: التي تسمح بالتجريب، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتحثي بالتعلم من الأخطاء.
 - الموارد البشرية والمالية والتقنية: التي تتيح تنفيذ المبادرات الابتكارية.
 - التعلم التنظيمي: الذي يساعد على توثيق المعرفة ونقلها عبر الوقت داخل المؤسسة.
- وجود هذه العوامل يعزز من قدرة الجهة الحكومية على تصميم وتنفيذ ابتكارات تتماشى مع أهدافها وتستجيب لتحدياتها، كما يشكل قاعدة لاستيعاب وتكييف المعارف الجديدة الواردة من الخارج.

ثانياً: الدعم الاستشاري الخارجي

تلعب الشركات الاستشارية دوراً متزايداً في دعم الجهات الحكومية من خلال:

- نقل المعرفة والخبرات من سياقات محلية أو عالمية مشابهة.

- تسهيل تطبيق أدوات التفكير التصميمي والابتكار المفتوح.

- تقديم الدعم الفني والتحليلي في مراحل تصميم السياسات والخدمات.

- المساهمة في بناء قدرات الفرق الحكومية أثناء تنفيذ المشاريع.

غير أن هذا الدور يكون فعالاً فقط عندما تُبنى العلاقة بين الجهة الحكومية والاستشاريين على أسس تشاركية، تتجاوز مجرد تنفيذ المهام إلى دعم حقيقي لبناء القدرات.

ثالثاً: استدامة الابتكار

تشير الدراسات إلى أن الابتكار في القطاع الحكومي يواجه خطر التلاشي بعد انتهاء المشروع أو مغادرة الفريق المنفذ أو توقف الدعم. ولهذا تُعرّف استدامة الابتكار بأنها قدرة الجهة الحكومية على الحفاظ على مخرجات الابتكار وتطويرها بعد انتهاء المبادرة الأصلية. ويتطلب ذلك:

- امتلاك معرفة داخلية كافية لتشغيل الابتكار وتعديله.

- دمجها في الهياكل والأنظمة والسياسات القائمة.

- استمرار تحفيز الفرق على تطويره ومتابعته.

العلاقة بين المتغيرات

يوضح الإطار النظري أن استدامة الابتكار في القطاع الحكومي تمثل المتغير التابع الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره، ويقع تحت تأثير مباشر لمتغيرين مستقلين هما: العوامل التمكينية الداخلية (مثل القيادة، الثقافة، الموارد البشرية، القدرات التنظيمية) ودور الشركات الاستشارية (بما في ذلك نقل المعرفة والتدريب والتيسير) فكلما زادت قوة العوامل الداخلية، زادت قدرة الجهة على استيعاب الدعم الاستشاري وتفعيله بما يخدم أهدافها. كما يتوسط العلاقة بين

هذه المتغيرات متغيرٌ تفاعلي يتمثل في طبيعة العلاقة التعاقدية بين الجهة الحكومية والمستشارين. فكلما صممت العقود بطريقة تعاونية تركز على نقل المعرفة والتمكين، كانت العلاقة بين الدعم الاستشاري واستدامة الابتكار أكثر إيجابية وفعالية.

2.5 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري الذي يربط بين العوامل التمكينية الداخلية، والدور التمكيني للشركات الاستشارية، واستدامة الابتكار في القطاع الحكومي، وبالأستناد إلى تحليل الدراسات السابقة، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات تأثير متعددة بين هذه المتغيرات. وقد تم بناء الفرضيات على أساس فهم تفاعلي وتكاملي للابتكار المؤسسي، بحيث لا يُنظر إلى القدرات الداخلية أو الشراكات الخارجية كعوامل منفصلة، بل كعناصر مترابطة يُمكن أن يُعزز بعضها البعض

وفي ضوء ما سبق، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر العوامل التمكينية الداخلية (القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد، القدرات الديناميكية) واستدامة الابتكار في القطاع الحكومي.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الشركات الاستشارية التمكينية (من خلال نقل المعرفة، والتيسير التشاركي، وتقديم الخبرات المتخصصة) وبين استدامة الابتكار في القطاع الحكومي.
3. يسهم التكامل بين القدرات الابتكارية الداخلية للجهة الحكومية والدعم الاستشاري الخارجي في تعزيز استدامة الابتكار بدرجة تفوق أثر كل منهما منفرداً.
4. تؤثر فاعلية آليات نقل المعرفة من الشركات الاستشارية إلى الجهات الحكومية بشكل مباشر في قدرة الجهة على مواصلة تطبيق الابتكار بعد انتهاء المشروع، مما ينعكس على استدامته المؤسسية.
5. كلما ارتفعت درجة نضج الجهة الحكومية في إدارة الابتكار داخلياً، وازدادت جودة الشراكة الاستشارية معها، كلما تعززت فرص ترسيخ ممارسات الابتكار كمكون أصيل في النظام الإداري والتنظيمي للجهة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على منهجية مختلطة تجمع بين المنهج الكمي والنوعي. تم اختيار هذا الأسلوب لأنه يساعد على فهم موضوع الدراسة من أكثر من زاوية، سواء من خلال الأرقام أو من خلال تجارب الأشخاص.

3.2 أدوات جمع البيانات

سيتم استخدام طريقتين لجمع البيانات في هذا البحث:

- المقابلات شبه المنظمة: وهي مقابلات تُجرى مع بعض موظفي الجهات الحكومية والمستشارين. يكون فيها عدد من الأسئلة المحددة مسبقًا، لكن يمكن التوسع في النقاش حسب إجابات المشاركين. الهدف من هذه المقابلات هو فهم أعمق لتجارب الجهات الحكومية مع الابتكار والشراكات مع الشركات الاستشارية.
- الاستبانة الإلكترونية: وهي أداة تتكون من مجموعة من الأسئلة تُرسل للمشاركين عبر الإنترنت. تهدف هذه الأسئلة إلى قياس مدى توفر العوامل المؤسسية التي تساعد على الابتكار، مثل وجود قيادة داعمة أو ثقافة تنظيمية مشجعة، وكذلك دور الشركات الاستشارية في دعم الابتكار واستدامته.

تم إعداد استبانة تغطي أربعة محاور وهي:

1. البيانات الديموغرافية

2. العوامل التمكينية الداخلية

3. دور الشركات الاستشارية

4. استدامة الابتكار

ويتم التقييم بالمقياس الخماسي

قياس التقدير (ليكرت

الخماسي)

بيانات وصفية الجنس / العمر / المؤهل / سنوات الخبرة / اسم الجهة البيانات الديموغرافية

العوامل التمكينية

تتوفر القيادة الداعمة للابتكار في الجهة

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

الداخلية

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

تشجع الجهة ثقافة التجريب والمبادرة

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

الموارد المخصصة للابتكار كافية وفعالة

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

دور الشركات الاستشارية

ساهمت الاستشارات في توليد حلول ابتكارية قابلة

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

للتطبيق

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

تم نقل المعرفة من الشركة الاستشارية إلى موظفي

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

الجهة بشكل فعال

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

استمر أثر الاستشارة بعد انتهاء العقد

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

استدامة الابتكار

تمت تأسيس الابتكار ضمن العمليات الداخلية للجهة

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

يتم متابعة نتائج الابتكارات وتحسينها بانتظام

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

تملك الجهة وحدات أو فرق عمل مخصصة لدعم

بشدة لا أوافق ☐ لا أوافق ☐ محايد ☐ أوافق ☐

الابتكار بشكل مستدام

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

3.3 عينة الدراسة

عينة عشوائية من موظفي الجهات الحكومية والشركات الاستشارية ذوي العلاقة بالابتكار

حدود الدراسة المكانية: المملكة العربية السعودية

المراجع

- Bessant, J., & Tidd, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2018). A systematic review of barriers to public sector innovation processes. *Public Management Review*, 20(10), xx–yy.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
<https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Doe, A., & Roe, B. (2025). Innovation intermediaries in the digital transformation process: A comparative case study of research and technology organisations in the US and the UK. *Technology in Society*, 70, 102132.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
- Liarte, I., Criado, J. I., & Alcaide-Muñoz, L. (2024). Exploring barriers to innovation in local public administration. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 11(1), zz–aa.

- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2018). Leadership for public sector innovation: Creating an innovation culture. *Public Administration Review*, 78(4), 582–591.
<https://doi.org/10.1111/puar.12855>
- Molin, M., & Kristiansen, M. (2022). Knowledge brokerage in the public sector: The role of boundary spanners. *Public Management Review*, 24(5), 754–774.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1867224>
- Peterka, S. O., Gudergan, S. P., & Mueller, J. M. (2020). Building dynamic capabilities for innovation: A systematic review. *Management Decision*, 58(12), 2525–2546.
<https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1703>
- Qiyamullaily, A., Susanto, T. D., & Mahendrawathi, E. R. (2023). Barriers to business process innovation in public service organizations: A systematic review. *Journal of ISI*, 6(3), pp–qq.
- Rolfstam, M. (2021). Capacity building for innovation in public sector organizations. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 34(2), 129–149.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1828042>
- Smith, J., & Jones, L. (2024). Exploring the role of consulting in local government digital transformation: Relationship types and innovation sustainability. *International Journal of Information Management*, 72, 102751.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Governance innovations in the public sector: An analytical framework. *Governance*, 25(1), 125–147. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01553.x>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Consultants as intermediaries in public sector innovation. *Public Management Review*, 20(10), 1537–1554.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400582>

- Tõnurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: What they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455–1479.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Walker, R. M. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. *Public Management Review*, 16(1), 21–44.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698>