

## عنوان الأطروحة

أثر الابتكار التكنولوجي علي تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة  
السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)

The impact of technological innovation on improving  
organizational performance, applied to the Saudi Authority for  
Industrial Cities and Technology Zones (MODON)

لاستكمال متطلبات أطروحة الدكتوراه – جامعة ميد اوشن

نسرين بنت عبد الله المغيليث

222000250

كلية الادارة

اسم الباحثة:

الرقم الأكاديمي

الكلية

1447هـ - 2025 م

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة

مع مطلع اللفية الثالثة أصبحت الأنشطة الاقتصادية تتداول مصطلحات جديدة تدور حول المعرفة وتقنية المعلومات والبيانات المفتوحة وعمليات البحث والتطوير بالإضافة الي الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي للإدارة الالكترونية والابتكار التكنولوجي (الحسين، 2023).

قد أدت الثورة الرقمية إلى تحويل وتحسين التنمية المستدامة والتحول الاجتماعي بشكل أساسي وقد أدى هذا إلى اتجاهات اقتصادية متغيرة باستمرار وتوسع المنافسة المحلية والأجنبية. وعلى هذا النحو، تحتاج المنظمات إلى زيادة أنشطتها الابتكارية من أجل الاستجابة السريعة للمطالب والفرص ذات الصلة. علاوة على ذلك، يجب على أعضاء المنظمة، الذين يريدون الوصول إلى حدود أعلى، الاستجابة بسرعة لهذه البيئة أيضا (الجهي 2024).

لذلك، فإن قطاع المعلومات لا يقدر بثمن، لأنه يلبي الحاجة إلى المعلومات الفورية ويدعم الإنتاج، وينتج برامج وتقنيات مصممة خصيصا للذكاء التنظيمي وهيكله للأقسام الإدارية والوظائف بتلك المنظمات. للحصول على ميزة تنافسية تزيد من الأهمية الاستراتيجية لاستخدام الموارد البشرية تعد التطورات التكنولوجية من بين المصادر الرئيسية للتغيير الاجتماعي والتنظيمي في المؤسسات المعاصرة فالتكنولوجيا وإدارتها لها تأثير على السلوك التنظيمي وطبيعة العمل، وقد خلقت التكنولوجيا العديد من الفرص للشركات لزيادة نجاحها بشكل عام. على الرغم من أن نمو التكنولوجيا قد أدى إلى زيادة الإنتاجية والتقدم، فيمكن أن يكون تأثيره على السلوك والعلاقات الداخلية للمؤسسة إيجابيا أو سلبيا، ولهذا جاءت هذه الورقة لتقدم تنبؤا بتأثير التكنولوجيا على مجالات السلوك التنظيمي والعلاقات البينية (الملا، 2022).

ان الابتكار والقيادة التنظيمية والإدارية من المجالات الرئيسية للبحث في العقود الأخيرة. وقد توصل العديد من العلماء إلى تعريفات متعددة للمصطلحين، تدور جميعها حول مفهوم التأثير. وقد ورد أن القادة يؤثرون على الأفراد الآخرين لتكريس جهودهم لتحقيق هدف معين. ومع ذلك، فإن القيادة الإدارية مصطلح واسع النطاق، يمتلك العديد من التعريفات. ويشمل ويؤثر على مختلف الأساليب والمواقف والمهارات وردود الأفعال والكفاءات والصفات. من ناحية أخرى، فإن الابتكار هو تطبيق عملي للأساليب أو الأفكار التي تسهل تقديم منتجات جديدة أو تحسين كيفية تقديم الخدمات والسلع. لفهم المعنى الحقيقي للقيادة التنظيمية المبتكرة بوضوح، من الأهمية بمكان أولاً فهم مفاهيم القيادة والابتكار (Cyrille، 2018).

ان الابتكار التكنولوجي يلعب دور كبير في تميز أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال عمليات التحفيز والعرض وخلق مواد جديدة للمؤسسة حيث يعتقد أن التقدم التكنولوجي عامل مهم للتغيير الاجتماعي. للإدارة من خلال التكنولوجيا تأثير كبير على السلوك التنظيمي وطبيعة العمل، لأنها وفرت للمؤسسات العديد من الفرص لزيادة نجاحها العام. على الرغم من أن التطوير التكنولوجي أدى إلى زيادة الإنتاج والتحسين، فقد يؤثر على السلوك والعلاقات الداخلية للهيئة، إيجاباً أو سلباً. تحاول هذه الورقة التنبؤ بالآثار المحتملة للتكنولوجيا على السلوك التنظيمي والعلاقات المتبادلة (فلكان، 2021).

ان الابتكار التكنولوجي وإدارته له تأثير على الأداء التنظيمي وطبيعة العمل في الهيئة السعودية للمدن الصناعية من خلال تمكينه للإدارة من استخدام التكنولوجيا للتعامل مع العمال وظروف العمل ولذلك يجب على المنظمات توظيف معلومات جديدة وتكنولوجيا الحوسبة لتبقى قادرة على المنافسة بحيث يمكن استخدام التكنولوجيا لشرح السلوك التنظيمي وطبيعة الوظائف ومجموعات العمل والتسلسل الهرمي والمهارات والقيم والمواقف في الهيئات والمؤسسات والتحكم في

عملية صنع القرار والوضع النسبي لمجموعات العمل المختلفة والتحكم في الترقيات والفرص الوظيفية. (العزام، 2022).

يعتبر قطاع الصناعة من اهم القطاعات التي تعمل علي تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ومن الواضح ان الابتكار التكنولوجي عنصر حاسم في التحولات التنظيمية في الهيئة السعودية للمدن الصناعية (مدن) حيث ينظر اليها عموما بانا وسيلة تقدمية لزيادة وكفاءة الأداء التنظيمي بالهيئة كمحرك أساسي لعملية التغيير والتطوير التنظيمي والقدرة على احداث تغيير في عملية صنع القرار في الهيئة وبذلك تصبح الهيئة قادرة علي اجتياز التغيرات التنظيمية استعداد للمستقل لأنه لا شك في ان التأكيد علي استخدام الابتكار التكنولوجي سيستمر في عملية تحسين الأداء التنظيمي بالهيئة السعودية للمدن الصناعية (مدن) وتهدف الدراسة الي بيان التحديات التي تواجه تطبيق الابتكار التكنولوجي باستخدام البرامج والمستلزمات المادية وبيان مقدرتها علي تحسين الأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على انشاء القوى في الهيئة السعودية للمدن الصناعية من تعديل القدرة على التدقيق التنظيمي لتتوافق مع التساؤلات والفروض البحثية، فعلى سبيل المثال ، التوجه المباشر الأول الى دقة البرامج علي كفاءة الأداء التنظيمي.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقا مما سبق يتضح ان المؤسسات في عصرنا الحالي تعيش فترة من التقلبات والتغيرات شديدة التعقيد وبالتالي هذا ما يفرض عليها اعتماد وتطبيق استراتيجيات واضحة ومحددة للابتكار التكنولوجي لكي تتمكن من التعايش مع كل التطورات والتحولات التنظيمية التي يفرضها المحيط الخارجي للمؤسسة وعليه يمكن القول بان المؤسسات التي تطبق الابتكار التكنولوجي في مجال عملها وتشهر على توفير جميع متطلباته المادية والبشرية فان هذا سيمكنها من تحقيق الأداء التنظيمي المتميز وتعزيز قدرتها التنافسية (العمري، 2023).

العلم والتكنولوجيا هما أساس التقدم في عالمنا. بغض النظر عن تعريف التكنولوجيا والابتكار التكنولوجي، لا يمكن لأحد أن ينكر تأثير التغييرات الناجمة عن التكنولوجيا في هذا القرن، لا سيما في القطاع الصناعي وهذا، من أجل تحقيق النمو الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة. علاوة على ذلك، يمكن استخدام التقدم التكنولوجي كمعايير لقياس التقدم الاجتماعي والاقتصادي لأي مؤسسة أو هيئة وبالتالي فإن التطور التكنولوجي في الوضع الحالي وفي ظل تحديات المستقبل الكبرى يعد أحد أهم العوامل في أي سياسة للتصنيع لمساهمتها في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف، والتي يمكن أن تزيد من القدرة التنافسية للأعمال، والتي تفرضها التطورات الاقتصادية المعاصرة.

يستحوذ موضوع الابتكار التكنولوجي والأداء التنظيمي على اهتمام ودراسة العديد من الكتاب والباحثين مثل دراسة (نور الدين وشقراني، 2024) ودراسة (بركات، 2023) ودراسة (العنزي، 2022) ودراسة (أوزين، فلكان، 2021) ودراسة (الحراصي، 2016) والشئ الملاحظ في وقتنا الحالي ان التقدم الذي تشهده مؤسساتنا لم يكن ليتحقق الا من خلال الابتكار والتفكير الابتكاري والاهتمام بالابتكار التكنولوجي علي وجه الخصوص وبالتالي فان الوصول الي الابتكار والابتكار التكنولوجي يجعل المؤسسات تمتاز بانها مؤسسات مبدعة ومبتكرة لان الابتكار يصبح أداتها الخاصة وها الامر يمكنها من ادخال وتطوير النظم الإدارية والتنظيمية بتلك المؤسسات بحيث تلبي كافة احتياجات ورغبات تلك المؤسسات والعاملين بها وزيادة قدرتها علي الاستمرارية والمنافسة في عصر التحول الرقمي يواجه العالم تغيرات جذرية في أساليب العمل والإدارة مما يتطلب من المؤسسات البحث عن حلول مبتكرة لتعزيز كفاءتها ويعتبر الابتكار التكنولوجي من أبرز التقنيات الحديثة التي تعد بإحداث ثورة في العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الهيكل التنظيمي بتلك المؤسسات حيث تساهم الابتكار التكنولوجي علي تحسين اتخاذ القرارات من خلال تحليل البيانات بشكل أسرع

وأكثر دقة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية أخذ موضوع الابتكار التكنولوجي والأداء لتنظيمي اهتماما كبيرا من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة وذلك للأهمية الكبيرة والدور الجوهري في تطوير تلك المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة (الملا، 2021).

مما سبق يعد الابتكار التكنولوجي من أهم الأنشطة التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية لضمان بقاءها واستمرارها وعلى وجوه التحديد وعلى هذا الأساس برزت إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)؟

## أسئلة البحث

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

1- ما أثر بعد البرامج على كفاءة الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية؟

2- ما أثر بعد البرامج على فاعلية الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية؟

3- ما أثر بعد الأجهزة المادية على كفاءة الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية؟

4- ما أثر بعد الأجهزة المادية على فاعلية الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية؟

## أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تبرز الأهمية في أنها سلطت الضوء على الابتكار التكنولوجي في رفع كفاءة النظم الإدارية التنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت أثر الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- التوعية بأهمية الابتكار التكنولوجي وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه ونشر ثقافة الابتكار التنظيمي في المؤسسات الوطنية
- أهمية التوصل الى مفهوم ومتطلبات تطبيق الابتكار التكنولوجي في تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات العامة
- أهمية تطوير استراتيجيات جديدة تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية من خلال زيادة جودة الخدمات التي تقدمها
- أهمية دراسة المميزات التنافسية ومدى جدوى استخدام محددات الابتكار التكنولوجي في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي بأفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد المتاحة.
- سد النقص في ادبيات الابتكار التكنولوجي ودوره في كفاءة وفاعلة الأداء التنظيمي
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على الابتكار التكنولوجي لتطوير الأداء التنظيمي

### الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

- دراسة لأهم الاستراتيجيات الخاصة الابتكار التكنولوجي التي تسهم في رفع كفاءة وتطوير ومستوى الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)
- بيان جوانب استخدام الابتكار التكنولوجي لتحديد نقاط القوة والضعف، لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)
- يمكن ان يساهم هذا الموضوع في توضيح أهمية الابتكار التكنولوجي في خلق وتعزيز القدرة التنظيمية للهيئة السعودية للمدن الصناعية
- أهمية دراسة المميزات التنافسية ومدى جدوى استخدام محددات الابتكار التكنولوجي في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي بأفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد المتاحة .
- أهمية تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية في تبني استراتيجية الابتكار التكنولوجي وتطوير مستوى الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)

### أهداف الدراسة:

تهدف الباحثة بشكل أساسي من خلال معالجته لهذا الموضوع من خلال السعي لتحقيق تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو " بيان أثر الابتكار التكنولوجي علي تحسين الأداء التنظيمي على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن).

ويوجد عدد من الأهداف الفرعية يمكن ايضاحها كما يلي:

1. ايضاح وعرض الامتيازات التنظيمية للهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية بفعل الابتكار التكنولوجي.

2. تعميق الفهم بموضوع الابتكار التكنولوجي وتبسيط الضوء بأثره على الهيكل التنظيمي بالهيئة السعودية للمدن الصناعية

3. ابراز العلاقة بين الابتكار التكنولوجي وتحسين الهيكل التنظيمي بالهيئة السعودية للمدن الصناعية

4. بيان مدى التأثير التنظيمي والإداري للاعتماد على الابتكار التكنولوجي في إدارة الهيئة السعودية للمدن الصناعية (مدن)

بيان المميزات التنافسية ومدى جدوى استخدام محددات الابتكار التكنولوجي في إدارة الهيئة السعودية للمدن الصناعية (مدن)

5. بيان التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية في تبني استراتيجية الابتكار التكنولوجي وتطوير مستوى الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)

6. تقديم المقترحات والتوصيات للمؤسسات الصناعية حول كيفية تنفيذ الابتكار التكنولوجي بفاعلية وكفاءة باستخدام استراتيجية لتطوير الأداء التنظيمي بالهيئة.

### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية التالية:

### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الابتكار التكنولوجي وأثره على الأداء التنظيمي  
بالهيئة السعودية للمدن الصناعية.

ويتفرع من هذا الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد البرامج كأحد ابعاد تطبيقات الابتكار التكنولوجي في  
كفاءة الأداء التنظيمي بالهيئة السعودية للمدن الصناعية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الأجهزة المادية كأحد ابعاد تطبيقات الابتكار  
التكنولوجي في كفاءة الأداء التنظيمي بالهيئة السعودية للمدن الصناعية.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر البرامج على. فاعلية الأداء التنظيمي بالهيئة السعودية  
للمدن الصناعية.

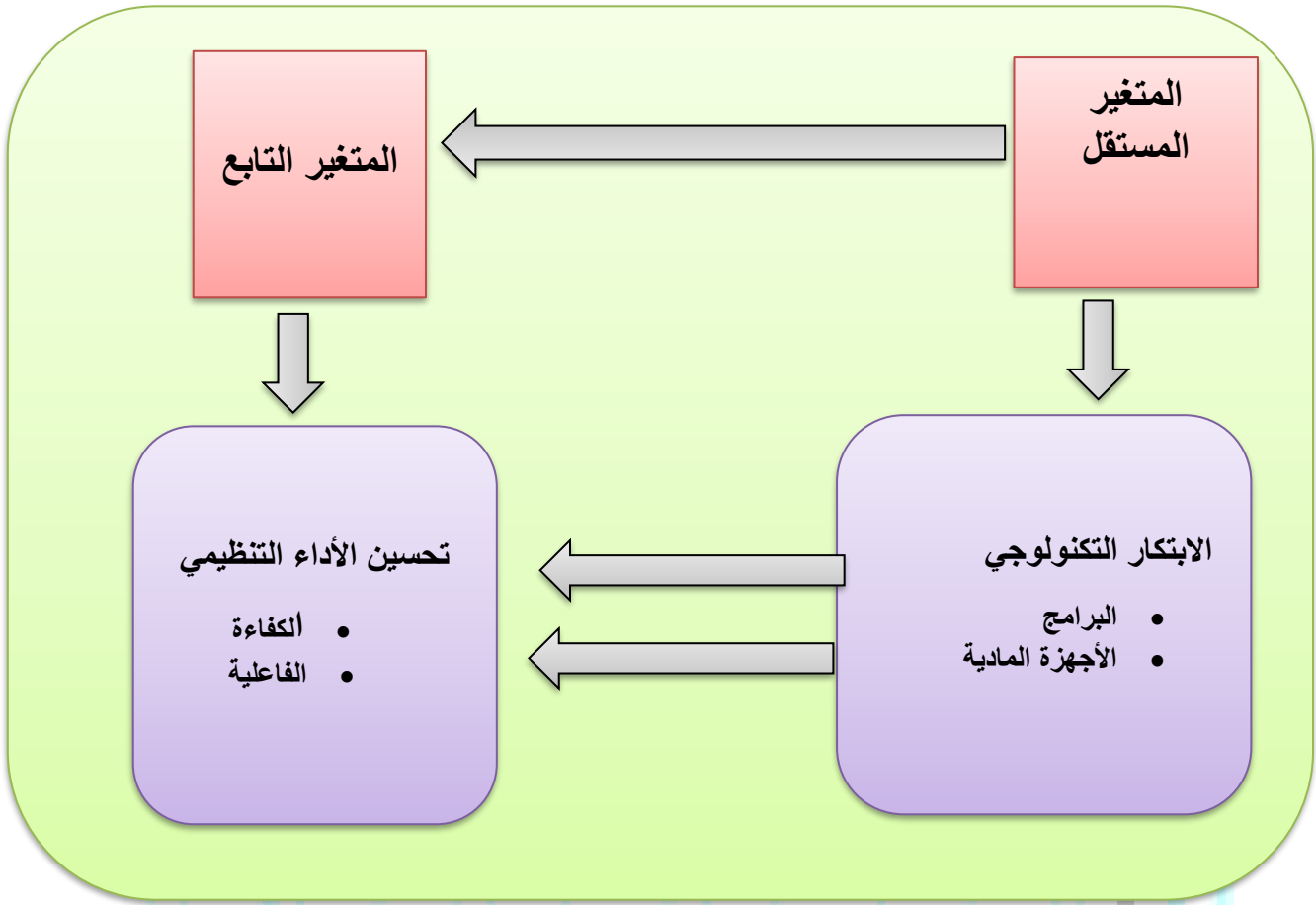
الفرضية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر الأجهزة المادية على. فاعلية الأداء التنظيمي بالهيئة  
السعودية للمدن الصناعية.

**نموذج الدراسة**

✓ المتغير المستقل (الابتكار التكنولوجي).

✓ المتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي).



شكل رقم 1 (نموذج الدراسة)

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

#### مفهوم الابتكار التكنولوجي

- اصطلاحاً: هو تطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والأنشطة الإدارية في القطاعات الحكومية وغير الحكومية التجارية والاقتصادية والخدمية (عماري، 2017).
- اجرائياً: هو تنمية الأساليب والوسائل الإدارية العلمية وجعلها قابلة للاستخدام من طرف الإداريين ومسايرة الاتجاه العام في فروع علم الإدارة بهدف تحسين فاعلية الإدارة وجعلها قادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه.

## مفهوم الأداء

- اصطلاحاً: هو الكيفية التي تستخدم بها المؤسسات لمواردها المادية والبشرية في تسهيل تحقيق الأهداف المحددة (الشمالة، 2022).
- اجرائياً: هو قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة.

## مفهوم الأداء التنظيمي

- اصطلاحاً: يشير الأداء التنظيمي إلى تحليل أداء المنظمة مقارنة بأهدافها وغاياتها، أو مقارنة النتائج المقصودة بالنتائج الفعلية (العنزي وآخرون، 2022).
- اجرائياً: يشير الأداء التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها ويساعد في قياس التقدم وتبرير تخصيص رأس المال وتحسين استخدام الموارد المادية والبشرية.

## الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن):

- الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية «مدن» أنشئت عام 2001م، وتتمثل مسؤولية «مدن» في تطوير الأراضي الصناعية والإشراف عليها في المملكة العربية السعودية، كما تتمثل كذلك في الإشراف على مناطق التقنية كونها أحد ركائز تمكين الصناعة بالمملكة، وجعلها قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

### حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

- حدود زمنية: 2025م
- حدود مكانية: الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.
- حدود بشرية: العاملين من كافة المستويات الإدارية في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن).
- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة "أثر الابتكار التكنولوجي علي تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)".



M  
U N  
U - UVE

## الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

و

الدراسات السابقة

N

## الاطار النظري

### مقدمة

إن العمل في المجال الاقتصادي والصناعي يقوم على الإدارة العليا والإدارات الخاصة بالابتكار والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن هذا المنطلق فإن النشاط الاقتصادي والصناعي المتكامل هما حجر الأساس للتنمية وترسيخ القيم الإيجابية لديهم مما يستدعي ضرورة تطوير الاقتصادي القومي بجميع مكوناتها وبالأخص تطوير مهارات العاملين في المؤسسات الصناعية والاقتصادية في كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية، مما يمكنهم من تحقيق ذلك البناء وترسيخ تلك القيم وتقوية نسيج الوطنية والارتقاء بها إلى أعلى الرتب، وكذلك الارتقاء بالمؤسسات الصناعية والاقتصادية لتحقيق رؤية المملكة الشاملة 2030. يعد موضوع الابتكار التكنولوجي من أبرز التطبيقات الإدارية والتكنولوجية الحديثة في المؤسسات الصناعية على مستوى العالم ويشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة وتشترك فيه علوم مختلفة مكنت الإنسان من تحقيق تطلعاته وفتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب وباختصار فإن تطبيقات الابتكار التكنولوجي في علوم الإدارة مرت بثلاث مراحل حتى وصلت إلى ما نحن عليه هي: (الحسين 2023)

المرحلة الأولى تتمثل بدخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري وقد سهلت العملية الإدارية إلى الحد الكبير والمرحلة الثانية تمثلت في اتمتة بعض الخدمات وتطبيقات نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في مجالات وتطبيقات محدودة والمرحلة الثالثة تمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) حيث تم اداء بعض الأنشطة الكترونيا.

وعليه تطرق هذا الفصل الثاني إلى ثلاث أقسام:

1/2 القسم الأول: مفهوم الابتكار التكنولوجي واستراتيجيات تطويره

## 2/2 القسم الثاني: تحسين الأداء التنظيمي

## 3/2 القسم الثالث: الدراسات السابقة

## 1/2 القسم الأول: مفهوم الابتكار التكنولوجي واستراتيجيات تطويره

### تمهيد

في ظل العصر الحديث وما يشهده من توجه عالمي ودولي نحو المعرفة بكافة أشكالها وخصوصا التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية الحديثة والتي تتطور باستمرار واستخدامها في رفع الرفاهية الاجتماعية من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية والاقتصادية المختلفة بشكل مثالي أصبحت الابتكار التكنولوجي وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء في كافة المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة الخدمية والاقتصادية والتعليمية خصوصا في عالم مفتوح على عنصر التغير والابتكار المستمر من خلال الابتكار و التنافسية التي تعد بمثابة معايير تعكس مستوى الأداء لتلك المنظمات المعاصرة والمؤسسات المختلفة أي كانت ما تقدمه من خدمة او سلعة لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي لها وتحسين صورة مخرجاتها وتسريع عمليات تبادل معلوماتها عبر الشبكات الالكترونية التي تسهل الحصول علي خدمات ومنتجات تلك المؤسسات والمنظمات بشكل متسارع من خلال صراع وتنافس قوي (الجهي، 2024).

نجد ان الابتكار التكنولوجي هو الشيء الذي مكن المؤسسات التعليمية المعاصرة من الاستفادة بشكل كبير من مزايا هذه الإدارة لغرض إعادة تصميم وتشكيل بنيتها التحتية، وتحويل هياكلها التقليدية، وتوسيع نطاق عملياتها التشغيلية وإعادة صياغتها بطريقة تسمح لها بان تكون مخرجات أنشطتها بالصورة المطلوبة التي تحقق أكبر استفادة لتلك المؤسسات والمتعاملين معها من موظفين في كافة المستويات الادارية وإخراج نشاطاتها الداخلية بما يحقق أهدافها (الشريف، 2020).

وبالفعل فقد أحدثت الإدارة الرقمية من خلال استخدام الابتكار التكنولوجي تغييرات جذرية في ممارساتها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تقديم الخدمات حيث وفرت طرق وإمكانيات جديدة لمساعدة المؤسسات الصناعية على تحقيق التحسين في جودة الخدمات الأكاديمية والابتكار والأداء المتميز وضمانه مقارنة بالمنافسين في المؤسسات الصناعية الخاصة من خلال العمل على رفع الكفاءة والفعالية والسرعة في أداء الوظائف والأعمال المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه لكافة الأنشطة الصناعية (الطاهر، 2019).

تهدف الدراسة إلى محاولة الاستطلاع عن مفهوم ومكونات وأهمية توظيف الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الحكومية إلى إبراز واقعها وأهم تحدياتها في المملكة العربية السعودية مع محاولة لتبني مدخل الإدارة الرقمية في تطوير وتحديث أساليب عملها وجعلها أكثر تميز وإبداع في تقديم خدماتها المختلفة ولكي تكون أكثر استجابة ومرونة لمختلف التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة.

#### مفهوم الابتكار التكنولوجي:

تم مسح الأدبيات العلمية حول مفهوم الابتكار التكنولوجي حيث لا يوجد تعريف مشترك واحد للابتكار التكنولوجي ولكن هو أسلوب جديد ومتطور بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعيه في تقدم الأجهزة الإدارية في القطاعات العامة والخاصة والحكومية وغيرها من الإدارات التقليدية إلى التعاملات الإلكترونية وباختصار أن الابتكار التكنولوجي يشار إليه بأنها تطبيق التقنيات على الإنترنت في القطاعات والأنشطة الإدارية في القطاعات الحكومية وغير الحكومية التجارية والاقتصادية والخدمية وأيضا في موضوع الدراسة الحالية في القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية (العزام، 2022).

– يمكن القول إن الابتكار هو " كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين أما فيما يخص كلمة التكنولوجيا فإنها تشير إلى " جملة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة التي تلبى الاحتياجات بشكل كافي (بركات، 2023).

– الابتكار هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للمبتكر نفسه والمؤسسة والمجتمع والعالم. (المسلط، 2017).

– الابتكار هو عملية غاية في التعقيد تتكون من العمليات العقلية والذهنية مما يتطلب توليد الأفكار الجديدة والغير مكررة (. (Abdulkarim, el, al, 2012).

– الابتكار هو عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية من خلال التفكير خارج الصندوق من خلال استخدام أساليب مختلفة غير مكررة (قريشي، 2017).

وبناء عليه تري الباحثة ان الابتكار في أبسط صوره تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير والإنتاج من خلال بدل قدر معقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير. ويرتبط الابتكار بالابتكار أو العملية الابتكارية وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وتري أيضا ان الابتكار التكنولوجي هو عملية تتضمن استخدام التقنيات الجديدة أو تحسين التقنيات الحالية لخلق منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو محسنة. يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية وتحسين الأداء الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة، يمكن أن يشمل هذا الابتكار تحسينات تدريجية أو ثورات جذرية في التكنولوجيا، وله تأثير كبير على الاقتصاد والمجتمع.

## أهمية الابتكار التكنولوجي

تنبع أهمية الابتكار التكنولوجي من استخدامه بشكل كبير في كافة نواحي الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية والصناعية وفيما يلي اهم النقاط حول أهمية الابتكار التكنولوجي: (شريف، 2018).

- يعزز الابتكار التكنولوجي ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف كما انه يشجع التجريب والتعلم المستمر والقدرة على الاستجابة بسرعة وتتيح الرؤى المستندة إلى البيانات اتخاذ قرارات مستنيرة واستراتيجيات الابتكار الاستباقية تعمل على تمكين النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.
- يتيح الابتكار التكنولوجي للشركات اكتساب ميزة تنافسية في السوق. من خلال التركيز على الابتكار التكنولوجي على تحسين تجربة العملاء وتفاعلهم ويساعد الابتكار التكنولوجي على تحسين العمليات التجارية وتبسيط العمليات معتمدا بشكل كبير على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها
- يفتح الابتكار التكنولوجي آفاقاً جديدة لتوليد الإيرادات وبشكل عام، يعد الابتكار التكنولوجي أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات لتزدهر في العصر الرقمي .

## خصائص الابتكار التكنولوجي:

- إن الابتكار التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعاً تكنولوجياً ولا بد أن يكون الابتكار مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي

إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ويساعد على توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

— إن الابتكار التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فهو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له أثار أوسع. حيث إن المجهودات الابتكارية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية والنقطة الأساسية هنا هي أن الابتكار التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية. (حسين، 2023).

### أنواع الابتكار

تُصنّف أنواع الابتكار بناءً على معايير مختلفة، مثل درجة التغيير (جذري، تدريجي، ومزعزع للاستقرار)، أو مجال التطبيق (منتجات، عمليات، نماذج أعمال، تكنولوجيا، واجتماعي)، أو كيفية تطور السوق (هيكل، معماري، وجذري)، أو بناءً على تكوين العمل وعرضه (شبكة، هيكل، عملية، خدمة، قناة، علامة تجارية، وأداء منتج)، أو بناءً على نتيجة الابتكار (مفتوح، مغلق، واجتماعي)

ومن خلال تلك الدراسة تم تصنيف أنواع الابتكار كما يلي (شقراي، 2024).

- الابتكار التكنولوجي
- الابتكار في التسويق والإعلان.
- الابتكار في العمليات والإنتاج وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- الابتكار في تطوير المنتجات وتحسين المنتجات الحالية لتلبية توقعات العملاء.
- الابتكار في النموذج التجاري.

## الابتكار التكنولوجي:

يتم تصنيف الابتكار التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس أنواع أو فئات، وهو تصنيف

للاقتصادي: (Abu Kareem, 2013)

- المنتجات الجديدة.
- الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج.
- الأسواق الجديدة.
- المصادر الجديدة للمواد الأولية.
- الأشكال الجديدة للتنظيم.

وبصفة عامة، الابتكار التكنولوجي يمكن أن يكون منتج، أسلوب فني، التنظيم أو السوق لمؤسسة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

### عناصر الابتكار

تتكون عناصر الابتكار من الأفكار الإبداعية، والموارد اللازمة، والعمليات المحددة، والبيئة الداعمة، والمخاطر المحسوبة. تشمل العناصر الأساسية: الإبداع والتفكير النقدي، والتكيف والمرونة، واستغلال الموارد مثل المال والإنسان والوقت، والمعرفة والفهم العميق، والقدرة على تحمل المخاطر، ووضع رؤية واستراتيجية واضحة، بالإضافة إلى تطبيق عمليات مدروس حيث تعددت وجهات النظر

حول عناصر الابتكار نورد أهمها كما يلي. (Badarin, 2017)

(الفكرة الابتكارية — الاستراتيجية والرؤية — الثقافة التنظيمية وتطويرها — الموارد

اللازمة لتحقيق الأفكار الابتكارية — عملية التنفيذ والتطبيق لضمان نجاح الابتكارات)

## مصادر الابتكار التكنولوجي

تتعدد مصادر الابتكار التكنولوجي وتشمل الاستثمار في البحث والتطوير، والتعاون والشراكات، وتبني التقنيات الناشئة، والابتكار المفتوح، وتغييرات السوق والتركيبية السكانية، والتعليم وتطوير المهارات، بالإضافة إلى الاحتياجات والتحديات التي تواجه الصناعات والمجتمعات حيث يمكن

حصر مصادر المعارف المرتبطة بالابتكار التكنولوجي

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقليدياً في أربع مصادر تتناول جميع نواحي الابتكار التكنولوجي كما يلي (Cassena, 2018)                                                                                                                            | دعم الابتكار التكنولوجي باقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج تشمل. (Shark, N, 2010)                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث والتطوير.</li> <li>- اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.</li> <li>- التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.</li> <li>- نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتناء تجهيزات تكنولوجية متقدمة.</li> <li>- اقتناء براءات الاختراع، تراخيص، علامات وخدمات تكنولوجية.</li> <li>- اقتناء برامج متقدمة أو البرامج المعدة خصيصاً.</li> </ul> |

## اسباب الحاجة للابتكار:

الحاجة للابتكار تنبع من ضرورته للحفاظ على القدرة التنافسية، تحسين الإنتاجية، تلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وتعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي. كما أنه أساسي لحل المشكلات المعقدة، استغلال الموارد بكفاءة، وضمان استمرارية المؤسسات والأفراد في عالم دائم التغير يوجد العديد من الأسباب تدعو الي ضرورة الاتجاه نحو الابتكار منها ان التغير المستمر سواء بسبب التكنولوجيا، أو التطورات الاقتصادية، أو تغيرات احتياجات العملاء والتميز التنافسي من خلال

تقديم منتجات وخدمات فريدة ومبتكرة وتلبية احتياجات العملاء بطرق جديدة وفريدة وتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة حيث يمكن للمنظمة الاستمرار في النمو والتوسع والاستجابة لتطلعات السوق (Frank, 2018)

### كيفية زيادة وتحفيز الابتكار في المؤسسات:

لزيادة الابتكار في المؤسسات، يجب بناء ثقافة داعمة تشجع على المخاطرة والتعلم المستمر، وتوفير الموارد والتدريب اللازمين، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين من خلال المكافآت والتقدير. من المهم أيضاً دعم الابتكار المفتوح، وتعزيز التعاون بين الفرق، وإشراك القيادة في العملية حيث يمكن زيادة وتحفيز الابتكار في المؤسسات من خلال الاستثمار في البحث والتطوير أحد العوامل المهمة في تحفيز الابتكار بحيث تكون المنظمة مفتوحة للتفكير الجديد والمخاطرة المحسوبة ومن خلال تقديم الدعم والتوجيه اللازم للموظفين الذين يخاطرون بالتجديد بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل واجتماعات للتفكير المشترك وتطوير الحلول الابتكارية. ودعم توفير فرص الترقية والتطور المهني للموظفين وتوفير مساحات للابتكار والتجربة، وأيضاً العمل على توفير نظام مكافآت يحفز الموظفين على الابتكار وتحقيق الأفكار المبتكرة . ومن خلال توفير وقت وموارد للتفكير والتطوير. يدفع إلى المساهمة بشكل فعال في الابتكار وتطوير المنظمة. ولذى يجب أن تخصص المنظمة موارد كافية لإجراء البحوث والتجارب الابتكارية بالإضافة يجب أن تكون المنظمة لديها بيئة داعمة للإبداع، مما يعزز التعاون التفكير الابتكاري وتطوير الأفكار المبتكرة . مما يمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة البحثية وتقديم الأفكار الجديدة (تحرير وآخرون، 2019).

## مراحل الابتكار:

اتفقت كثير من الدراسات حول مراحل الابتكار وتتمثل في الاتي: (دهان، 2019).

- مرحلة التحليل والبحث، حيث يتم دراسة المشكلة التي يهدف الابتكار إلى حلها .
- توليد الأفكار المبتكرة وتصميم الحلول المحتملة .
- مرحلة التطوير والتجريب حيث يتم تحويل الأفكار إلى حلول فعلية واختبارها .
- تنفيذ وتطبيق الحلول المبتكرة ومراقبة الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- التقييم والتحسين المستمر وتطوير الحلول لتحقيق أداء أفضل.
- تحسين وتطوير وتعزيز القدرات والمعرفة في المنظمة.

## فوائد الابتكار التكنولوجي للمؤسسات:

يُمكن للابتكار التكنولوجي أن يزيد الكفاءة والإنتاجية، ويعزز القدرة التنافسية، ويحسن تجربة العملاء، ويفتح آفاقاً جديدة للنمو، ويجذب الاستثمارات، ويساعد في التكيف مع متغيرات السوق، مما يعزز الأداء العام والمستقبل المستدام للمؤسسات حيث تتعد فوائد الابتكار التي قد تختلف من نشاط إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى ولكن هناك فوائد عامة للابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا والحلول الذكية في الابتكار في تحسين التنظيم وتبسيط العمليات وتحقيق أفضل أداء وإنتاجية. وتحسين العمليات وتقليل التكاليف وتحقيق التفوق والنجاح في سوق متغير ومتطور. وأيضاً تحقيق المزيد من الانتشار والتوسع عبر تعزيز سمعة العلامة التجارية مما يساهم في زيادة الربحية والنمو المستدام كما ساهم الابتكار في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء. مما يتيح للابتكار للمنظمات استكشاف فرص جديدة وبذلك يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام وتوسع مستقبلي.

وبالتالي يؤدي الابتكار إلى زيادة الإيرادات كما يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تعزيز الربحية على المدى الطويل. (المطيري، 2019).

### عوائق الابتكار التكنولوجي:

تتضمن عوائق الابتكار التكنولوجي مجموعة من العوائق الداخلية والخارجية، منها الخوف من الفشل أو التغيير وعدم وجود استراتيجية واضحة ونقص الموارد والمهارات، بالإضافة إلى الاعتماد على الأنظمة القديمة وفترة التشغيل المستمرة والهيكل التنظيمي غير المرن. كما تلعب الثقافة المؤسسية ونقص الثقة والتفكير قصير المدى دورًا في إعاقة الابتكار حيث يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الابتكار التكنولوجي إلى ثلاث فئات اقتصادية، اجتماعية وتقنية: (جابر، 2016).

#### أولاً: عوائق اقتصادية:

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الابتكار التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية

#### ثانياً: عوائق اجتماعية:

تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الابتكار التكنولوجي في الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الابتكار التكنولوجي

#### ثالثاً: عوائق تقنية:

المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق، التي تقف في وجه الابتكار التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة بالإضافة إلى عوائق توافر تكوين ملائم.

## استراتيجيات الابتكار التكنولوجي

تتضمن استراتيجيات الابتكار التكنولوجي البحث والتطوير، والتعاون والشراكات، وتبني التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي. وتشمل أيضاً الابتكار المفتوح، والتحسينات التدريجية والابتكارات الجذرية، بالإضافة إلى إنشاء ثقافة مؤسسية تدعم التجريب والمخاطر المحسوبة، وتوفير برامج تعليم وتدريب للموظفين. حيث لا يوجد عدد محدد من استراتيجيات الابتكار التكنولوجي ولكن تتفق الكثير من الدراسات حول الخطوات الخاصة باستراتيجيات الابتكار التكنولوجي تتمثل في التوافق مع أهداف العمل الأساسية من خلال تعزيز ثقافة الابتكار لتعزيز ثقافة الابداع والابتكار. أو تبني منهجيات رشيقة مما يسمح بالاختبار السريع والتعلم والتعديلات مع إعطاء الأولوية لتجربة المستخدم في جهود الابتكار التكنولوجي بناءً على رؤى المستخدم. أو من خلال النهج الذي يركز على العملاء لفهم عميق لاحتياجاتهم. مع تسخير قوة البيانات والتحليلات لدفع الابتكار التكنولوجي عبر اتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد الفرص تساعد على تحسين مبادرات الابتكار التكنولوجي أو من خلال تعزيز الشراكات للوصول إلى التقنيات الجديدة عبر المشاركة في إنشاء حلول مبتكرة. لتشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة. أو من خلال تخصيص الموارد للمشاريع التجريبية والتعلم المستمر والاستثمار في المواهب والمهارات عبر الاستثمار في البرامج التدريبية وورش العمل والشهادات لتعزيز المعرفة الرقمية في سبيل تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتوظيف أفراد ذوي خلفيات ومهارات متنوعة لجلب وجهات نظر جديدة لمبادرات الابتكار التكنولوجي. (Hair hilt2015).

## الابتكار التكنولوجي في الإدارة:

الابتكار التكنولوجي في الإدارة هو تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين العمليات الإدارية وزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات. يشمل ذلك استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، بهدف تبسيط المهام، تعزيز التعاون، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة رضا العملاء والموظفين حيث يعد استخدامه في الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام عناصر الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والنظم الإدارية الحديثة التي أسهمت بشكل مباشر في تكوينه وانتشاره برامجه على مستوى واسع في كافة المؤسسات الخدمية والاقتصادية. (Hair hilt2015).

فالإدارة الرقمية تترعرع وتنمو في بيئة الابتكار التكنولوجي من خلال استخدام وسائل ابداعية تستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والابتكار التكنولوجي في علوم الإدارة واستخدام وتطور الأفكار الابتكارية في نظم الإدارة الحديثة التي أصبحت سمة أساسية من سمات النظم الإدارية الحديثة (شقراني، 2024).

ومفهوم الابتكار التكنولوجي في علوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب بشكل شامل وكبير من خلال عملية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الرقمية الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة المختلفة في كافة ارجاء المؤسسة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات في الوقت الحاضر حيث تسهم الإدارة الرقمية من خلال استخدام نظم الابتكار التكنولوجي الحديثة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التي تمكنها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة تميزها عن المؤسسات الأخرى في التي تمارس نفس النشاط والتي تجعلها قادرة على الوصول السريع لتقديم الخدمات الي الفئات المستهدفة من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها باعلي مستوى من الكفاءة والفاعلية (امين، 2018).

## أثر تطبيقات الابتكار التكنولوجي على بناء ميزة التميز لمنظمات الأعمال:

تُسرع تطبيقات الابتكار التكنولوجي من بناء ميزة التميز للمؤسسات من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير منتجات وخدمات فريدة، وتوفير فهم أعمق للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. كما تساعد على التكيف مع التغيرات السوقية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وجذب المواهب، وخفض التكاليف، إن الاعتماد المتزايد على أساليب الابتكار التكنولوجي كان له الأثر الكبير في المؤسسات حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية. فلقد أسهم الابتكار التكنولوجي في تحقيق التميز والابتكار من خلال التحول إلى أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمؤسسات الخدمية والاقتصادية كما يلي: (شقراي، 2024).

تطوير في نظم وآليات الاتصال التي تسهم في تطبيق نظم التعاون في مشروع واحد من مواقع متباعدة من خلال إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة مما يساعد على إعادة تصميم نظم التخطيط وربطها بنظم رقابة وقياس الأداء. ويتم ذلك بإعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام بالأساليب القديم إلى أساليب رقمية

التوسع في الاستخدام الآلي وخفض أعداد العاملين من خلال تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى إدارات تعمل ذاتيا مما يسهم في تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عبر استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة

التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي وتقسيماتها شبه المستقلة واستغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة. عبر تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي.

## تأثير الابتكار التكنولوجي على المنافسة السوقية :

يُحفز الابتكار التكنولوجي المنافسة السوقية من خلال تمكين الشركات من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، وتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء، وتقديم خدمات مبتكرة. هذا التحول لا يعزز ميزة الشركات القائمة فحسب، بل يخلق أيضاً فرصاً لمنافسة قوية، خاصةً في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة والعولمة حيث يعمل الابتكار التكنولوجي غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الابتكار التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال ما يلي: (حسين، 2023).

- التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.
- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.
- التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.
- التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعرضين.
- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

## الابتكار التكنولوجي والتنمية المستدامة

قبل التعرض لدور الابتكار التكنولوجي في التنمية المستدامة، يجدر بنا التطرق إلى مفهوم التنمية المستدامة في حد ذاتها حيث يبقى مفهومها نسبياً غير مقدر ووالتعريف الأكثر انتشاراً والمستخلص من تقرير لجنة Brundtland والذي يشير "إلى تنمية تستجيب لحاجيات الحاضر دون تعريض للخطر الإمكانية للأجيال القادمة لتلبية حاجياتهم" 26 ولا يعني هذا التعريف إيقاف التطور بل تنمية مسئولة موجهة للأمد البعيد، فمثلاً تسيير مستديم للغابات يستوجب استغلالها بوتيرة تسمح بإعادة تشكيلها. ولا تحدد التنمية المستدامة بالبيئة، بل تشمل ثلاث أبعاد: اقتصادي، اجتماعي وبيئي ويمكن إضافة البعد السياسي والثقافي والحكومي، فالبعد البيئي هو الأكثر تداولاً والأكثر إسهاماً في التعريف

وانتشار لمفهوم، وهذا البعد رئيسي لأن الوضعية الحالية المتدهورة للبيئة تبين ذلك، والنتيجة من أنواع التطور التي عرفتھا الدول الصناعية خلال المئة والخمسين سنة الماضية. إن الهدف الحقيقي من مشروع الابتكار التكنولوجي هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وبالتالي يمكن القول بأن هذا المشروع يعتبر المحور الرئيسي في عملية التصنيع، إلى جانب المحور البشري والاقتصادي والمالي، وبالتالي في ظل توجهات العصر الحديث فإن وجود سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج، ونذكر من بينها: (تولوبى تشارلز ادي. 2019).

-يساعد على تجديد وسائل الإنتاج

-تحسين مردودية و إنتاجية عوامل إنتاج

- إن الابتكار بما يساهم به من توسيع لقائمة المنتجات وطرائق الإنتاج، وتقديمها بنوعية أفضل من المنتجات القديمة، سيؤدي إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق

## القسم الثاني: تحسين الأداء التنظيمي

### مقدمة

يلعب الأداء التنظيمي في المؤسسات دور محوريا بالنسبة الي الموظفين وفي أداء المنظمة، حيث أنَّ الموظف غير الكفاء لديه أداء وظيفياً متدنياً، كما أنَّ مقدرة الشخص في إيصال المعلومات يمكن أن تكون مؤشراً على أدائه في العمل لأن من لديهم هذه المهارة ستنعكس عليهم إيجاباً في نتائج عملهم، ويعد الأداء التنظيمي مفهوماً هاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (تولوبوي، 2019)

وتحتاج الإدارة إلى قدر كبير من المعلومات وأنظمة جيدة لجمعها وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها واستخدامها بأساليب حديثة، وتكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية فيما تحققه من فوائد عديدة للمنظمة والأفراد العاملين التي تتمثل بقيام النظام بإمداد المستفيدين بالمعلومات اللازمة التي تساعد على ممارسة مهامهم الوظيفية في التخطيط والتنظيم

والسيطرة

### مفهوم الأداء التنظيمي:

يعد تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات نظراً لصعوبة تحقيق التقييم الفعّال، لأن عملية التقييم تخضع للحكم الشخصي، ولأنَّ الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، ورغم ذلك فإنَّ التقييم وتحديد المستوى الفعلي

لأداء الفرد، ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاداء التنظيمي الا أنها لا تتفق على مفهوم واحد الأداء ومنها : (Alta any,2013)

- الأداء: يعرف بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق اهدافها
- كذا يعرف بأنه هو الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب انما على صعيد البيئة الخارجية ايضا، في حين اوضح الى ان الاداء هو الفكرة الاوسع لفاعلية المنظمة والمكون الاساسي في اجراءات البحوث الادارية .
- مفهوم للأداء التنظيمي هو النواتج المتحققة من تفاعل أنشطة وموارد المنظمة، والتي تنطوي على امكانياتها في استقطاب الافراد الجيدين والاحتفاظ بهم بقصد الوصول الى النتائج الجيدة والمرغوب بها
- الاداء التنظيمي عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذلة فرد او مجموعة لا نجاح عمل معين،
- الاداء التنظيمي للفرد بشكل عام هو مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة ومستوى الاداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية والاستجابة لها،

- الاداء التنظيمي على أنه سلوك تنظيمي هادف يقوم به العاملون لا نجاح الاعمال المناطة بهم او بمعنى ادق مستوى قيامهم بالعمل وهذا يتوقف على مؤثرات خارجية وداخلية،

وترى الباحثة من خلال المفاهيم السابقة للأداء التنظيمي انه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والاداء، ذلك ان السلوك ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها ، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك

والانجاز أي انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا وانه لتحقيق مستوى مرضي من الاداء لابد من وجود الجهد المبذول والقدرات وادراك الدور او المهام بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين .

### أهمية الأداء التنظيمي:

تكمن أهمية الأداء التنظيمي في قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية والربحية، وتعزيز رضا العملاء. كما يساعد في اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة، وتحديد المشكلات، وتوجيه الموارد المالية بشكل فعال، والحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك لان الأداء التنظيمي هو عملية دراسة وقياس وتقييم نتائج المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها المحددة، ويشمل الأداء التنظيمي مختلف العوامل، مثل الأداء الوظيفي للموظفين، والهيكل التنظيمي، والتنسيق بين الإدارات، وكفاءة العمليات المالية والإدارية وتبرز أهمية الأداء التنظيمي في بيئة العمل فيما يلي: (بركات، 2023)

- تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يساعد الأداء التنظيمي الفعال على تحقيق الرؤى والأهداف بطريقة أكثر كفاءة من خلال تحسين الرضا الوظيفي: يتضمن تحسين الأداء التنظيمي رفع مستوى التقدير والرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم.
- تحقيق نتائج مالية إيجابية: تمثل الإدارة الفعالة للأداء أبرز عامل يساهم في تحسين المؤشرات المالية وزيادة الأرباح عبر تطوير الخدمات العامة: في المؤسسات الحكومية، يؤدي الأداء الجيد إلى تحسين جودة الخدمة المدنية وتقديم خدمات استراتيجية أكثر فعالية للمواطنين.

## أهداف الأداء التنظيمي

تتمثل أهداف الأداء التنظيمي في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما في ذلك تحسين الإنتاجية والربحية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية، وتنمية المهارات والقدرات للموظفين. كما تساعد هذه الأهداف في تقييم التقدم وتبرير تخصيص الموارد وتحسين الأداء العام للمنظمة حيث تشتمل أهداف الأداء التنظيمي على ثلاثة أهداف رئيسية وهي كما يأتي: (شريف، 2020)

### أولاً: أهداف طويلة المدى

يتم تحديد الهدف التنظيمي طويل المدى نقطة النجاح في المستقبل، سواء لأشهر أو سنوات، حيث تتضمن الأهداف طويلة المدى أهدافاً تتعلق بالوظيفة والتعليم والحياة وغيرها، وبالتالي فإنها تتطلب تخطيطاً وتخصيص وقت من أجل تحقيقها.

### ثانياً: أهداف رشيقة

- تشمل الأهداف المرنة على مجموعة من القيم وعمليات التحقق من النتائج التي تطورت من خلال دورات صغيرة بالتعاون مع الفريق
- فالأهداف التنظيمية الرشيقة تسمح للأفراد بتقسيم الأهداف طويلة المدى،

### ثالثاً: أهداف الأداء

- تم تصميم أهداف الأداء من أجل القياس والتحسين والتحليل مع مرور الوقت وفي مدد زمنية ثابتة، مثل أهداف ربع سنوية، أو كل 3 سنوات، أو نصف سنوية
- ويمكن أن تشتمل أهداف الأداء على إنجازات في التعليم، وحل المشكلات المهنية

## تحسين الأداء التنظيمي

تضمن تحسين الأداء التنظيمي تحسين الكفاءة والفعالية من خلال استراتيجيات مثل تحديد الأهداف بوضوح، والتواصل الفعال، وتطوير الموظفين وتدريبهم، وتحفيزهم، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتقييم المستمر للأداء. كما يشمل ذلك التركيز على رضا العملاء والمستثمرين، وتبني ثقافة الابتكار، والتكيف مع التغيرات ويتم تحسين الأداء التنظيمي عبر عدد من الخطوات تتمثل في الآتي: (الهنداوي، 2021)

- وضع الرؤى وتطوير خطط فعالة للوصول بالأداء التنظيمي إلى الإطار العام للكفاءة.
- تحليل الأداء الوظيفي وتقييم تأثيره على النتائج الاقتصادية والقوى العاملة.
- إدارة التغيير والتطوير المستمر لتعزيز التكيف وتحقيق أهداف أي مؤسسة أو منظمة.
- تحسين الهيكل التنظيمي بهدف ضمان التعاون الفعال بين الإدارات والفرق.
- تحسين مهارات القيادة والإدارة لتحسين الأداء الفردي، وتحقيق رضا الموظفين

## مؤشرات الاداء التنظيمي

مؤشرات الأداء التنظيمي هي مقاييس تُستخدم لقياس وتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال مجالات مختلفة. تشمل هذه المؤشرات مجالات مالية (مثل الربحية)، وتشغيلية (مثل الإنتاجية وجودة الخدمات)، ومؤشرات متعلقة بالعملاء (مثل رضا العملاء وحصة السوق)، ومؤشرات الموارد البشرية (مثل رضا الموظفين ودورائهم). كما توجد مؤشرات تركز على الابتكار، والتكيف مع التغيير، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. حيث يعكس مفهوم الأداء التنظيمي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، فهو يُبينُ قدرة المنظمة على تحقيق الأداء

الوظيفي الأمتل، وضمن التنسيق بين الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والهياكل الإدارية. وبتأ تحسفن الأداء باتباع استراتيجيات متعددة مثل التخطيط، والتقففم، وإدارة التغير لضمان تحقيق النتائج المستدامة وتنقسم مؤشرات الأداء التنظيمي إلى ثلاثة أقسام هم كما يلي: (الملا، 2022)

– مؤشرات الأداء المالي

– مؤشرات الأداء التسويقي

– مؤشرات الأداء المالي

1- مؤشرات الربحية

2- مؤشرات مخاطرة الاستثمار

3- مؤشرات ملائمة رأس المال

4- مؤشرات السيولة

### قياس الأداء التنظيمي

قياس الأداء التنظيمي هو عملية منهجية لتقففم مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة، ويشمل ذلك تحليل المقاييس التشغيلية والمالية وعائد المساهمين. تساعد هذه العملية في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين المحتملة، وتستخدم أدوات مختلفة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والاستبيانات. يُمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال مقاييس مالية مثل الأرباح والإيرادات، ومقاييس تشغيلية تركز على تحسين العمليات وسير العمل، ومقاييس تتعلق بالعملاء مثل نسبة العملاء الدائمين، بالإضافة إلى مقاييس خاصة بالصحة والسلامة المهنية أو تقففم سلوك الموظفين حيث يمكن قياس الأداء التنظيمي على مستويات مختلفة حيث يمكن للمنظمات قياس الأداء باستخدام مؤشرات داخلية على مستوى الفرد والفريق والمنظمة (Yves Cassena.2018)

## أولاً: الأداء على المستوى الفردي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على هذا المستوى من الأداء: (المسلط، 2017)

- يشير أداء المهمة إلى قدرة الموظف على إكمال المهام الموكلة إليه ضمن وصف وظيفته حيث يوفر الأداء التكيفي نظرة ثاقبة على مدى استجابة الموظف في العمل وقياس مدى الحرص على التعلم. ويشير الأداء السياقي إلى قدرة الموظف على إكمال المهام خارج مسؤولياته المحددة كما يقيس مدى ابتكار الموظف والتزامه بالتميز ومرونته. والعمل المضاد للإنتاجية هو سلوك يؤثر سلباً على أداء الموظف، مثل التأخير والتغيب وضعف المشاركة.

## ثانياً: الأداء على المستوى الفريق

يتضمن الأداء الجماعي تقييم قدرة الفريق على تحقيق أهداف المنظمة. وبينما يمكن جمع هذا النوع من الملاحظات في أي وقت، يُفضل القيام بذلك في مراحل مُحددة. وغالباً ما يكون لهذا النوع من التقييم أثره الأكبر خلال تدريب الفريق، وجلسات استخلاص النتائج، وتدريب القيادة، واللقاءات

## ثالثاً: الأداء على مستوى المنظمة

يمكن للشركات قياس الأداء على مستوى المؤسسة من خلال ملاحظات الموظفين والتقييمات الداخلية والخارجية. وبينما يُقاس أداء الأفراد والفرق من أعلى إلى أسفل، فإن إحدى الطرق الفعالة لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة هي تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم. بالإضافة إلى الأنواع التقليدية من ملاحظات الموظفين، يمكنك التفكير في استخدام

## استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي:

تتضمن استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي تحديد الأهداف الذكية، وتوفير تغذية راجعة منتظمة، والاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، واستخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتحسين التواصل الشفاف، وإنشاء بيئة عمل إيجابية، وإدارة التغيير بفعالية ويوجد بعض استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي، مع شرحها المفصل: (العمري،

(2023)

- تحديد الرؤى والنتائج المرجوة بدقة وتحسين الهيكل التنظيمي وتطوير الموارد البشرية والاستثمار في التدريب وقياس الأداء من خلال مؤشرات دقيقة وتحسين بيئات الأعمال وتعزيز الرضا الوظيفي ورفع فعالية الموظف وتحسين أداء الهيئة والمؤسسة
- تبني استراتيجيات التحول الرقمي والتكنولوجيا وتعزيز ثقافة التغيير والتطوير المتواصل وتقليل تأثير مقاومة التغيير من خلال التنظيم والتواصل الفعال بين الإدارات بشكل عام.

## مقارنة بين الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي

| أوجهه المقارنة | الأداء الوظيفي                                                                                                              | الأداء التنظيمي                                                                                            |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المفهوم        | الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يتبعها الأفراد في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى التدريب والقدرة الطبيعية التي يمتلكها | الأداء التنظيمي هو النتائج المالية والسوقية التي يتم من خلالها تقييم الأرباح، والمبيعات، والمقاييس المالية |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | كل فرد، ويتأثر الأداء الوظيفي للموظف<br>بيئة العمل المحيطة به                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الأخرى لمكان العمل، وهو مجموعة<br>المؤشرات التي تدل على نجاح العمل<br>مثل رضا العملاء، ورأس المال الاجتماعي<br>للشركة، والميزة التنافسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| التأثير<br>بيئة<br>العمل   | تؤثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي من<br>حيث مكان العمل، والمهام التي يوكل بها<br>الموظف، ومستويات التوتر، والعمل<br>لساعات طويلة؛ حيث تؤدي الظروف السيئة<br>والإجهاد المرتفع إلى التأثير سلباً على الأداء<br>الوظيفي للفرد، بينما بيئة العمل الجيدة<br>والصحية تجعل الموظف نشيط ويرغب<br>بالإنجاز وتحسين العمل، مما يحسن من<br>أدائه الوظيفي | وثر الأداء التنظيمي بشكل كبير على بيئة<br>العمل، حيث أن تحسين الأداء يؤدي إلى<br>بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية، بينما<br>ضعف الأداء يمكن أن يخلق بيئة عمل<br>سلبية وغير فعال<br>يمكن أن يشمل ذلك وضع خطط فردية<br>لتحسين أداء الموظفين، أو المشاركة في<br>تحسين الأداء على مستوى الفريق<br>والقسم والمؤسسة. ويمكن أن يحدث<br>تحسين الأداء آثاراً إيجابية على إنتاجية<br>الموظفين ورضاهم. يساعد استثمار<br>الوقت والموارد في إدارة الأداء |
| كيف يتم<br>تحسين<br>الأداء | تم تحسين الأداء الوظيفي من خلال اتباع<br>الأمر التالية وضع مهام واضحة ومحددة<br>لكل موظف، وتوضيح الأمور المتوقعة من كل                                                                                                                                                                                                                        | يتم تحسين الأداء التنظيمي من خلال<br>اتباع الأمور التالية: [٤] الاستفادة من<br>الموارد البشرية من خلال تصميم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <p>استراتيجيات عمل جديدة، وتوظيف موظفين جيدين. الحرص على أن يكون القائد ناجحًا، وقادرًا على فهم نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين قبل أن يضع أي خطة عمل أو يقوم بأي تغييرات في الشركة. تقييم احتياجات العملاء ومصالحهم من خلال تقديم الاستبيانات والأسئلة حول الخدمات التي يتم تقديمها لهم. تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة</p> | <p>موظف. تحديد أهداف واقعية ويُمكن تحقيقها؛ حتى لا يتم تثبيط عزيمة الموظفين، مع وجود خطة عمل واضحة ومفهومة. تنفيذ مهمة واحدة في كل مرة بدلاً من القيام بعدة مهام معًا. تعزيز التواصل الفعال بين فريق العمل.</p>                                                                                                                          |                     |
| <p>مقياس النمو يتم قياس الأداء التنظيمي للشركة من خلال نمو الشركة، وبقائها، بالإضافة للأهداف المحددة للشركة واستمراريتها في التحسن، وتكمن نقطة الضعف في هذا المقياس فشلها في تقدير البيئة الخارجية والداخلية للشركة</p>                                                                                                          | <p>. مقياس الملائمة البيئية والذي يتم خلاله تقييم قياس الأداء التنظيمي للشركة من خلال قياس قدرة الشركة على إيجاد التوافق بين متطلباتها البيئية، والقدرات والموارد الداخلية للشركة، وكلما كانت الشركة قادرة على تحقيق الملائمة بشكل أفضل يُصبح أداؤها التنظيمي أفضل، ويُمكنها أن تحقق إنتاجية عالي، وتكسب رضا الموظفين بتكاليف منخفضة</p> | <p>كيفية القياس</p> |

## مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه وعلاقة بالإداء التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تعديل الهيكل التنظيمي، العمليات، الثقافة، أو استراتيجيات المنظمة لتحسين الأداء أو التكيف مع التحديات الخارجية والداخلية. أهدافه الرئيسية هي زيادة القدرة التنافسية، تحقيق النمو، الابتكار، خدمة العملاء، وتعزيز كفاءة الموظفين. تتأثر العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء بشكل مباشر، حيث أن التغيير المُدار بفعالية يقود إلى تحسين الأداء، بينما التغيير غير المُدار جيداً قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مما يتطلب إدارة منظمة لتقليل المقاومة وزيادة المشاركة فالأداء التنظيمي ليس مجرد هدف للشركات بل هو ضرورة لاستمرارها ونجاحها على المدى الطويل. وقد أصبح التميز، إلى جانب الإدارة الرشيقة والفعالة، أولويةً للمؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاته لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي، "فالتغيير change بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة (العزام، 2022)

- أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد عرفته الباحثة عدة تعريفات نذكر منها :
- "التغيير التنظيمي هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة".
- "التغيير التنظيمي هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"
- وعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (العتيبي واخرون، 2022)

- ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها

### اهداف التغيير التنظيمي وعلاقته بالإداء التنظيمي:

التغيير التنظيمي ضروري لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحقيق أهداف مثل زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الهيكل التنظيمي، والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. يرتبط التغيير بشكل مباشر بالأداء لأن نجاح المؤسسة في التكيف والتطور يعتمد على قدرتها على تعديل استراتيجياتها، وعملياتها، وبنيتها، وعناصرها البشرية وتتمثل هذه الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي وعلاقته بالإداء التنظيمي فيما يلي: (العتيبي وآخرون، 2022)

- بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والابتكار عبر تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.
- تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء. وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتعلم من التجارب
- تحسين رؤية الشركة وسمعتها. من خلال تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.
- تطوير قيادات قادرة على الابتكار الإداري وراغبة فيه من خلال تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو والاضطراد للأعمال.
- تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة. وزيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.

## أساليب الأداء بالمنظمة

تتضمن أساليب الأداء في المنظمة طرقاً لتقييم أداء الموظفين وتطويره، ومنها تقييم 360 درجة، والإدارة بالأهداف (MBO)، والتقييم الذاتي، والمقاييس المعتمدة على السلوك، ومقاييس الأداء (KPIs). تتراوح هذه الأساليب من جمع الملاحظات من مصادر متعددة إلى ربط الأهداف الفردية بأهداف الشركة لضمان التوافق والمساءلة ومن أهم تلك الأساليب أسلوب القيادة القوية والرؤية الواضحة: يجب أن يكون لدى المديرين رؤية واضحة لمستقبل الشركة وأن يكونوا قادرين على تعبئة فرقهم لتحقيق الأهداف. وأسلوب ثقافة الشركة المتماسكة من خلال إنشاء ثقافة الشركة التي تشجع الابتكار والتواصل المفتوح والتعاون. وأسلوب الإدارة الجيدة للموارد من خلال سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، فإن الإدارة الفعالة للموارد تعمل على تعظيم أداء المنظمة. وأسلوب القدرة على التكيف والابتكار عبر يتغير عالم الأعمال بسرعة، والشركات الناجحة هي تلك التي تعرف كيفية التكيف والابتكار. وأسلوب إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال إدارة الأداء عملية مستمرة تتضمن تحديد أهداف واضحة، ومراقبة التقدم، وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لذلك. غالباً ما تمتلك الشركات المتميزة في هذا المجال لوحات معلومات أداء راسخة، وتستخدم البيانات لاتخاذ القرارات. وأسلوب مشاركة الموظفين: حيث الموظفون المنخرطون أكثر تحفيزاً وإنتاجيةً وانخراطاً في عملهم. كما أنهم أكثر ميلاً للتعاون والمساهمة بأفكار جديدة، مما يدفع عجلة نمو الأعمال. (Cyrille2018.)

## العوامل المؤثرة على أداء المنظمة

تحسين الأداء التنظيمي لا يمثل خيار إضافياً للشركات، بل هو وبكل تأكيد عامل أساسي يضمن استدامة النجاح وتحسين فعالية المنظمة في مواجهة التحديات المتغيرة، ومن خلال الاستثمار في التحسين المتواصل، وتبني ثقافة الابتكار، يمكن رفع الإنتاجية، والتي تنعكس بدورها إيجاباً على

تحقيق الهدف الاستراتيجي، لذلك، فإن الشركات التي تضع الاداء التنظيمي المباشر في مقدمة أولوياتها ستكون قادرة على التكيف مع التغيرات، وتحسين رضا العملاء والموظفين على حد سواء ويمكن أن يتأثر أداء وكفاءة المؤسسات بعوامل داخلية وخارجية. وبينما تواجه كل شركة مشاكل فريدة خاصة بها، فقد حددنا بعض التحديات الأكثر شيوعاً: (الطاهر، 2019)

#### أولاً: العلاقات بين المدير والموظف

للعلاقات بين المدير والموظف تأثير كبير - سواء أكان إيجابياً أم سلبياً على أداء المؤسسة. وللأسف، أظهرت أبحاث حديثة أن واحداً فقط من كل خمسة موظفين يشعر بالتحفيز من إدارة أداؤهم لإنجاز عمل متميز.

#### ثانياً: فرص النمو

- يُعدّ توفير فرص النمو للموظفين من أفضل السبل التي تُمكن المؤسسة من تعزيز أداؤها العام. إليك بعض الأمثلة على فرص النمو:
- تعتبر أهداف العمل مهمة أيضاً للموظفين الجدد.
- تعمل استراتيجيات تطوير الموظفين على تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

#### ثالثاً: التأثيرات الخارجية

أظهر لنا كوفيد-19 أن التأثيرات الخارجية الخارجة عن سيطرتنا يمكن أن تُحدث تأثيراً هائلاً على أداء المؤسسة. إليك بعض التأثيرات الخارجية الأخرى:

- تأثيرات سياسة
- تأثيرات الاقتصاد

- تأثيرات التحولات أو الاضطرابات في الصناعة

## الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

الرؤية:

أن نكون الوجهة المفضلة للاستثمار الصناعي والتقني في المملكة، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

الرسالة:

تطوير وتنمية المدن الصناعية والمناطق التقنية، وتقديم خدمات متكاملة وحلول مبتكرة لدعم المستثمرين وتعزيز تنافسية القطاع الصناعي والتقني في المملك

أهدافنا

- المساهمة في التنمية الاقتصادية للمملكة

- خلق بيئة استثمارية ممكنة

- استدامة الأعمال

- توفير خدمات ومنتجات لشركاء "مدن"

ممكناتنا

- إشراك أصحاب المصلحة

- التميز التشغيلي

- رأس المال البشري

- القدرات الرقمية

## قيمنا

- لتمكين، الالتزام، العطاء، المبادرة

## الأثر الاقتصادي

- المساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني
- دعم الناتج المحلي غير النفطي
- زيادة حجم الاستثمارات بالمملكة
- تعظيم المحتوى المحلي
- توفير الفرص الوظيفية

## نبذة عن " الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "

منذ تأسيسها عام 2001م بقرار مجلس الوزراء رقم (235) وتاريخ 1422/8/27هـ،

كرّست مدن جهودها المتواصلة للمساهمة في التنمية الاقتصادية للمملكة، من

خلال تطوير وتمكين مدن المستقبل، وذلك عبر مسيرتها الممتدة لأكثر من عقدين

سعت خلالها إلى تطوير الأراضي والمدن الصناعية والبنى التحتية المتكاملة، وتوفير

بيئة متطورة ومحفزة للاستثمار بالشراكة مع القطاعين العام والخاص، ومع

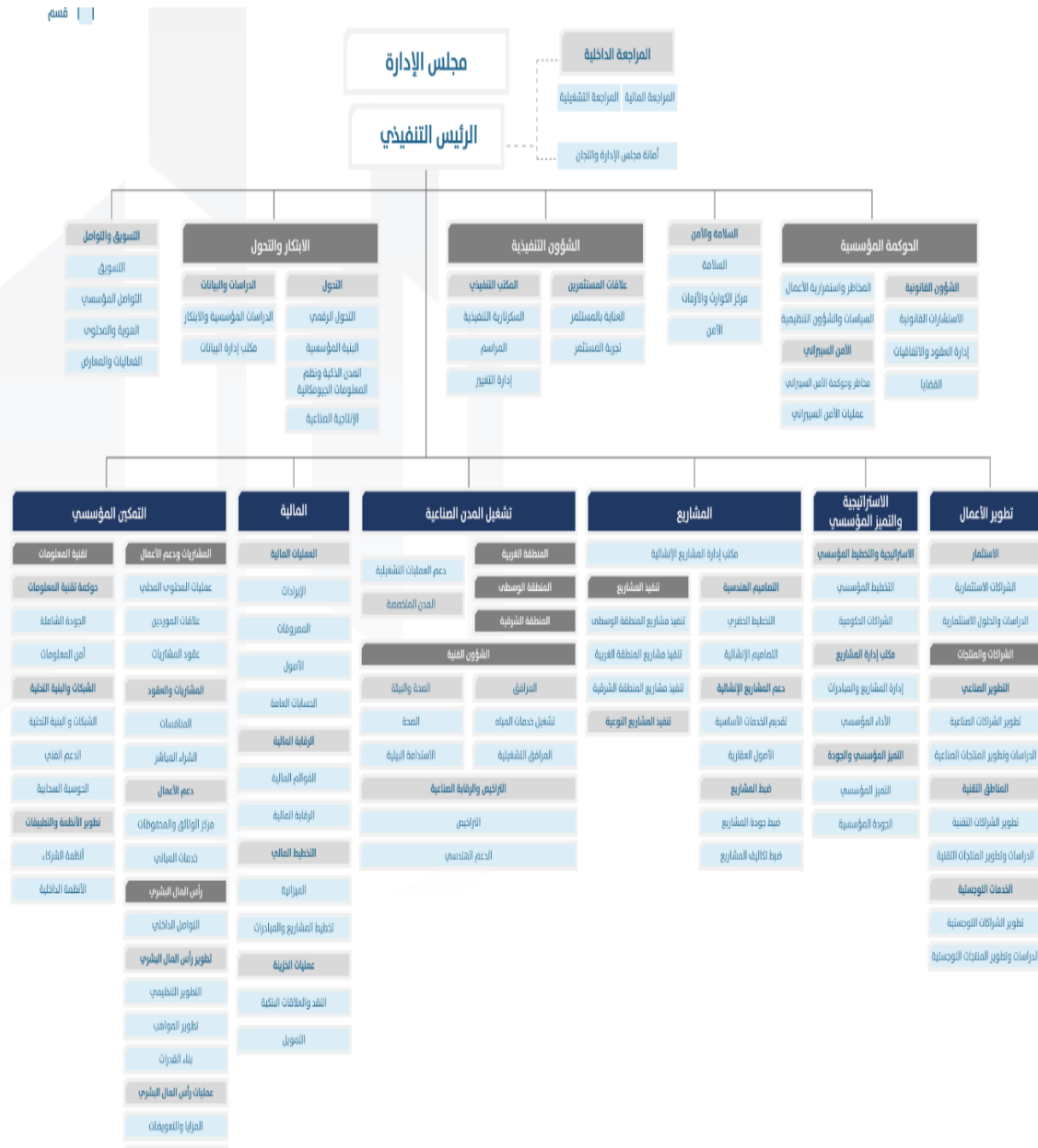
انطلاق رؤية السعودية 2030، التي اعتمدت الصناعة خيارًا استراتيجيًا لإثراء

هيكل الاقتصاد الوطني، وجعل المملكة قوة صناعية رائدة

## الهيكل التنظيمي

تتضمن نخبة من الكوادر الوطنية المؤهلة في مختلف المجالات والخبرات لقيادة دفعة تمكين الصناعة

في المملكة، وهيكل تنظيمية تحقق التعاون والتناغم بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للهيئة



## أسباب إنشاء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)

تم إنشاء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) لتعزيز التنمية الاقتصادية في المملكة، وخلق بيئة استثمارية مواتية، وتطوير الأراضي الصناعية والمناطق التقنية. ويهدف إنشاءها إلى تمكين القطاع الخاص، وتنويع الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الصناعة المحلية، وجذب الاستثمارات الأجنبية، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 وان الغرض الأساسي للهيئة هو تخطيط المدن الصناعية المحددة بالمملكة، وتشجيع إنشاءها وتطويرها وإدارتها وصيانتها والإشراف عليها، ويشمل ذلك دون تحديد لاختصاصاتها القيام بما يأتي:

- تنفيذ استراتيجية تطوير المدن الصناعية. ووضع القواعد والإجراءات ذات العلاقة بإنشاء المدن الصناعية المحددة وتطويرها وإدارتها وصيانتها وتشغيلها.
- اقتراح تخصيص المواقع المناسبة من الأراضي العائدة للدولة لإنشاء المدن الصناعية ورفع التوصيات اللازمة إلى المجلس الاقتصادي الأعلى للموافقة عليها واعتمادها من مجلس الوزراء مدناً صناعية محددة. واعتماد الأراضي المملوكة للقطاع الخاص مدناً صناعية محددة؛ وفقاً لهذا التنظيم ولائحته التنفيذية. والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لإيصال الخدمات والمرافق اللازمة إلى حدود المدن الصناعية المحددة.
- تشجيع القطاع الخاص على إنشاء المدن الصناعية وتطويرها وإدارتها وتشغيلها وصيانتها. من خلال منح الرخص للمطورين والمشغلين للمدن الصناعية المحددة وفقاً لهذا التنظيم واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيئة في المدن الصناعية المحددة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. ومراقبة أداء المطورين والمشغلين بما يضمن التزامهم بشروط عقد التطوير والتشغيل أو أحدهما، والتأكد من تنفيذ كافة الأحكام والتعليمات.

- السعي لحل الخلافات بطريقة ودية بين المطورين والمشغلين للمدن الصناعية المحددة وبين المستأجرين أو المنتفعين أو المقيمين بها. وتشجيع قيام مناطق التقنية الحديثة ونموها، بتوفير خدمات إضافية مثلاً في هذه المناطق لاستقطاب التقنية ودعم أصحاب الأفكار والمشاريع المبتكرة

#### اهداف الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

- تتمثل أهداف الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) في تعزيز النمو الاقتصادي وتطوير البنية التحتية الصناعية والتكنولوجية في المملكة، من خلال تطوير وإدارة المدن الصناعية ومناطق التقنية، وخلق بيئة استثمارية جاذبة للمستثمرين المحليين والأجانب، وتشجيع نقل وتوطين التقنيات الحديثة، ورفع مستوى التنافسية الصناعية كما يتمثل هدف الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية في تنمية وتعزيز القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية،
- تطوير وإدارة المدن الصناعية ومناطق التقنية وتوفير البيئة اللازمة لجذب الاستثمارات وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا وتعزيز التنمية المستدامة. وتتضمن مهام الهيئة العمل على تحسين البيئة الاستثمارية، وتسهيل إنشاء وتشغيل المشاريع الصناعية والتقنية وتوفير الخدمات المتكاملة والمتميزة للشركات المستثمرة في المدن الصناعية ومناطق التقنية

#### منصة مدن

منصة مدن هي اختصار لـ الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية، وهي مؤسسة حكومية سعودية تهدف إلى تطوير المدن الصناعية في المملكة ودعم القطاع الصناعي. تقدم الهيئة منتجات

وخدمات متنوعة للمستثمرين، مثل الأراضي الصناعية والمصانع الجاهزة، كما توفر منصات إلكترونية وتطبيقات ذكية لتسهيل الإجراءات مثل التقديم على الخدمات والبحث عن المصانع حيث إن اعتماد منصة مدن ومصانع مدن يمثل حجر الزاوية في تطوير الاقتصاد السعودي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. من خلال التركيز على الابتكار، الكفاءة، والاستدامة، يمكن لهذه المدن أن تصبح نموذجًا يحتذى به على المستوى الإقليمي والدولي. ومع استمرار الدعم الحكومي وتعاون القطاع الخاص، ستظل المدن الصناعية السعودية علامة فارقة في مسيرة المملكة نحو المستقبل

#### أهداف منصة مدن:

- تعزيز التنمية الصناعية:
- تمكين رواد الأعمال:
- تحفيز الاستثمارات الأجنبية:
- دعم التنمية المستدامة:

#### أبرز إنجازات منصة مدن

- تطوير المدن الصناعية
- البنية التحتية المتكاملة
- المصانع الجاهزة
- الابتكار التقني

#### أهمية الاعتماد من مدن ومصانع مدن:

- إدارة المشاريع الهندسية
- إدارة المشاريع الهندسية

- دعم الاقتصاد الوطني
- تقليل التكاليف التشغيلية
- تعزيز الابتكار الصناعي
- تحقيق الاستدامة البيئية

#### أبرز المدن الصناعية في برنامج مدن

- مدينة الجبيل الصناعية
- مدينة ينبع الصناعية
- مدينة سدير الصناعية
- مدينة الدمام الصناعية

#### تحديات تواجه منصة مدن

تواجه منصات المدن (خاصة المدن الذكية والصناعية) تحديات مثل الأمن السيبراني والخصوصية، الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع المختلفة، تعقيدات البنية التحتية القائمة والمتطلبات التنظيمية المعقدة، المقاومة الثقافية لتغيير العادات والسلوكيات، والاستثمارات اللازمة لتنفيذ التكنولوجيا المتقدمة ورغم النجاحات الكبيرة التي حققتها الهيئة، تواجه بعض التحديات التي تتطلب حلولاً مبتكرة:

- البنية التحتية البيئية
- التدريب والتأهيل
- جذب الاستثمارات
- التكنولوجيا المتقدمة

## دور منصة مدن في رؤية 2030

تلعب "مدن" دوراً محورياً في تحقيق رؤية 2030 عبر تنويع الاقتصاد السعودي من خلال تطوير البيئة الصناعية الجاذبة، تمكين القطاع الخاص محلياً وعالمياً، خلق فرص العمل للشباب، تعزيز الاستدامة البيئية من خلال مبادرات صديقة للبيئة في مدنها، وتحقيق التحول الرقمي للصناعة. كما تركز "مدن" على توطيد الصناعات النوعية، وزيادة حجم الاستثمارات، وتعظيم المحتوى المحلي لترسيخ مكانة المملكة كقوة صناعية ولوجستية عالمية. حيث يتماشى برنامج مدن مع أهداف رؤية 2030 من خلال:

- تنويع الاقتصاد من خلال تقليل الاعتماد على النفط وزيادة مساهمة القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني. وتمكين الشباب وتوفير فرص عمل في القطاعات الصناعية والتقنية. وتعزيز الصادرات عبر دعم الصناعات التحويلية لزيادة تنافسية المنتجات السعودية في الأسواق العالمية. والعمل على تحقيق التنمية المستدامة من خلال اعتماد استراتيجيات تقلل من الأثر البيئي للصناعات.

### خدمات الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

تقدم الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ("مدن") مجموعة واسعة من الخدمات للمستثمرين، بما في ذلك خدمات إلكترونية مثل طلبات رخص البناء واعتماد المخططات، وخدمات إدارة العقود كالتعديل والتجديد والإغلاق، بالإضافة إلى خدمات تشغيلية مثل متابعة البناء وخدمات الفواتير والإفصاح عن المواد الكيميائية. كما توفر منتجات استثمارية جاهزة مثل المصانع

الجاهزة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وخدمات دعم للمستثمرين في مجالات مختلفة حيث توفر الهيئة السعودية للأعمال بنية تحتية ممتازة في مدنها الصناعية ومناطق التقنية، وتتضمن ذلك:

- شبكات الطرق والجسور المتطورة.
- الخدمات اللوجستية مثل المستودعات والمناطق اللوجستية.
- نظام النقل العام والخدمات اللوجستية الأخرى.
- شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الحديثة.
- خدمات الطاقة والكهرباء والمياه بجودة عالية.
- المناطق الخضراء والأماكن الترفيهية والمرافق الاجتماعية.

#### الابتكار في هيئة المدن الصناعية

تتبنى هيئة المدن الصناعية (مثل مدن) الابتكار من خلال استراتيجية متكاملة تركز على التحول الرقمي، تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، دعم الاقتصاد الدائري، وتشجيع الشركات المحلية والعالمية. تشمل هذه الجهود تطوير منصات رقمية للمستثمرين، إطلاق مبادرات لتطبيق تقنيات متقدمة في المصانع، وتقديم الاستشارات الفنية لدعم الابتكار وتحسين كفاءة العمليات من خلال اعتماد مدن ومصانع مدن من الهيئة السعودية للمناطق الصناعية ومناطق التقنية تعد المدن الصناعية والمصانع الذكية من العوامل الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة العربية السعودية. يبرز دور منصة مدن من الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية كأحد المحاور الرئيسية التي تدعم رؤية المملكة 2030. إذ يساهم البرنامج في تعزيز دور القطاع الصناعي، جذب الاستثمارات، ورفع مستوى جودة البنية التحتية والخدمات المقدمة للمصانع والمناطق الصناعية.

## الدراسات المرجعية:

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول الابتكار التكنولوجي وأيضا دراسات تناولت تحسين الأداء التنظيمي ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وستعرض الباحثة اهم الدراسات التي تناولت العلاقة لأثر الابتكار التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي انطلاقا من مشكلة البحث وهدفه، ستقوم الباحثة بالآتي:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات من الدراسات :

المجموعة الأولى: الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل "الابتكار التكنولوجي" ..

المجموعة الثانية: الدراسات المرتبطة "تحسين الأداء التنظيمي"

المجموعة الثالثة: الدراسة المرتبطة ببيان العلاقة أثر الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي

المجموعة الأولى: الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل "الابتكار التكنولوجي" ..

دراسة (نور الدين وشقراني، 2024)

بعنوان " دور الابتكار التكنولوجي في تحسين جودة خدمات المؤسسة " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التكنولوجي (تطبيق محطتي) في تحسين جودة خدمات المؤسسة حيث صممت استبانة بناء على الدراسات السابقة لعينة مكونة من 138 من عمال

ومسافرين متواجدين بالمحطة، وتم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (SMART-PLS 4)، كما تم استخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  (. للابتكار الرقمي وتحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تخصيص موارد مادية وغير مادية، وتنظيم مناسب لقيامها بالمزيد من البحوث، كما يتعين عليها أن تخصص موارد بشرية مؤهلة لذلك، مع فتح المجال، في المجال الابتكاري الرقمي لإشراك جميع العمال في هذه العملية.

دراسة (Chen -Ximing Yin -Liang، 2022):

جاءت الدراسة بعنوان " الابتكار الشامل: نموذج ابتكاري ناشئ" تستعرض هذه الورقة بشكل منهجي نماذج الابتكار النموذجية الحالية في جميع أنحاء العالم ونواقصها. واستنادا إلى الحكمة الشرقية وأفضل ممارسات الابتكار، تقدم هذه الورقة نموذجا جديدا للابتكار، الابتكار الشامل (HI). وتقدم تعريفا وإطارا نظريا للابتكار الشامل، وتناقش دلالاته، وتلخص المساهمة النظرية والآثار المترتبة على السياسات. الابتكار الشامل هو ابتكار كلي وتعاوني مدفوع برؤية استراتيجية. ويشكل نموذج الابتكار الجديد هذا مجموعة معقدة من الابتكار الاستراتيجي والابتكار التعاوني والابتكار الشامل والابتكار المفتوح، والذي يعكس الحكمة المستمدة من السياق الصيني والثقافة الشرقية. وترتبط العناصر الأساسية الأربعة للابتكار الشامل، "الاستراتيجي" و"الشامل" و"المفتوح" و"التعاوني"، بتكامل عضوي مع حلزون الابتكار الشامل. الابتكار الشامل هو نموذج ابتكار أصلي يتوافق مع احتياجات إدارة الابتكار التكنولوجي للشركات في عصر الابتكار الاستراتيجي ويدعم تنفيذ استراتيجية التنمية القائمة على الابتكار. كما يساعد الشركات الصينية على بناء قيادة الابتكار العالمي

وتحسين القدرة الوطنية على الابتكار. وأخيرا، يعمل على تحسين تصميم سياسة الابتكار وعقلية العمل لتحقيق السلام العالمي والتنمية المستدامة.

دراسة (قريشي وبياضي، 2017):

الدراسة بعنوان " الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه " تهدف من خلال هذه الورقة البحثية الى توضيح الإطار العام للابتكار التكنولوجي في المؤسسات من حيث المفهوم والأهمية، وتحديد أنواعه والعوامل المؤثرة فيه ومصادره الأساسية، والتطرق الى دراسة درجات المخاطرة المرتبطة بالابتكار التكنولوجي. فالابتكار التكنولوجي هو العملية التي تُحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة المختلفة بغية خلق أفكار وأساليب عمل جديدة وتجسيدها على أرض الواقع الى منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي، وطرح عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية حالية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار. ويتأثر الابتكار التكنولوجي بعدة عوامل أبرزها: التكنولوجيا، البحث والتطوير، وإستراتيجية الابتكار. وما يجب الإشارة إليه أن هذا النوع من الابتكار يتحقق بتوفر جملة من المصادر من بينها: الأحداث غير المتوقعة، متطلبات العملية الإنتاجية، تغيرات في الصناعة أو في السوق، التغيرات السكانية، والمعارف الجديدة.

المجموعة الثانية: الدراسات المرتبطة " تحسين الأداء التنظيمي".

دراسة (بركات، 2023)

بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية " بالرغم من تزايد اهتمام الهيئات العامة المصرية بتكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في تحسين الأداء، وتطوير الخدمات العامة، إلا أن مراجعة الأدبيات المتاحة

في هذا المجال أوضحت ندرة الأبحاث التي اهتمت بتقييم أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء هذه الهيئات. في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة تضم 162 مبحوثا من العاملين في عدد من الهيئات العامة الخدمية. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة، من خلال ما يلي:

- × تحسين كفاءة الهيئات العامة، من خلال سرعة الوصول للمعلومات ودعم اتخاذ القرار وخفض عدد المعاملات الورقية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
- × تحسين فعالية الهيئات العامة، من خلال مساهمة تكنولوجيا المعلومات في بناء وتطوير القدرات المؤسسية وزيادة قدرة الهيئات على تحقيق أهدافها، استدامة الأنشطة والمشروعات، وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة المجتمعية.
- × زيادة رضا العملاء، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم وتحسين نوعية الخدمات.
- × زيادة قدرة الهيئات العامة على المساهمة في التنمية وتحقيق الأهداف المجتمعية.

وبناء على نتائج الدراسة، اقترح الباحثة عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة المصرية

دراسة (العنزي، 2022):

جاءت الدراسة بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية الحكومية

بالرياض، وعلاقته بكفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية بالرياض من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الصحية في القطاع الحكومي بمدينة الرياض وعددهم (281) فردا. وبينت النتائج حصل عموم الأداة على متوسط كلي (3.70 من 5) وعلى مستوى المحورين؛ حصل واقع الإدارة الإلكترونية على متوسط كلي (3.74 من 5)، وحصل محور كفاءة أداء المؤسسات الصحية في مدينة الرياض على متوسط (3.66). وكلاهما بدرجة (مرتفعة)، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بلغت (0.89) وتعكس علاقة (كبيرة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ما بين الإدارة الإلكترونية ورفع كفاءة المؤسسات الصحية الحكومية بالرياض. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية بالرياض تعزى لمتغيري (نوع الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج أوصى الباحثون بضرورة المستشفيات بالقطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض بأتمتة السجلات الطبية والمعلومات المتعلقة بالمرضى إلكترونيا بواسطة الارشفة الالكترونية مع امكانية الرجوع اليها في اي وقت. وضرورة اهتمام المستشفيات بالقطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض بالتدريب المستمر للإداريين والكوادر الصحية. وضرورة تطوير الهيكلة الإدارية بمستشفيات القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض بحيث تتلاءم مع أسلوب الإدارة الإلكترونية.، كما تقترح الدراسة دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على رضا المرضى في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض. ودراسة العوامل المادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على أداء الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض.

بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية علي المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار " تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الابتكار التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأعمال الآبار. تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (58) فردا، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها البرنامج SPSS\_23، وخلصت الدراسة إلى أن المؤشرات الإحصائية أظهرت تباينا في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حيث أولويتها. كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا هي الأجهزة المادية، تلمها الأفراد، ثم الاتصالات والشبكات وقواعد البيانات والبرامج بدرجة أقل. كما أشار إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكار التنظيمي بدرجة متوسطة، مما يؤكد تصور المجيبين للدور الهام لتكنولوجيا المعلومات في دعم وتعزيز قدرات الموظفين. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها التركيز على البرامج التدريبية للموظفين، لتدريبهم على الطرق الفعالة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة قدراتهم الابتكارية.

## المجموعة الثالثة: الدراسات الخاصة " ببيان العلاقة لأثر الابتكار التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي".

دراسة (بو هزاوي والجهي، 2024)

بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة الاستبانة، وزعت على عينة الدراسة البالغة (80) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، وقدمت استرجاع (65) استبانة، بنسبة (81%)، تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، البنية التحتية، أمن المعلومات) وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد.

دراسة (أوزين، فلكان ، 2021):

بعنوان " مثلث إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي والأداء الابتكاري: بحث تجريبي حول شركات تكنولوجيا المعلومات التركية " تهدف الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت ممارسات إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي لها تأثير على أداء الشركة في مجال الابتكار في إطار نظرية الموارد من خلال الدراسات الميدانية التجريبية في شركات التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات. أجريت الدراسة بشكل أساسي على شركات التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات العاملة في منطقة مرمرة في تركيا. والسبب في اختيار الشركات كثيفة التكنولوجيا هو أن المقاييس المستخدمة في المسح هي أنواع تنظيمية، والتي يمكنها قياس معرفة المؤسسة

وذكائها التنظيمي وأداء الابتكار بدقة. تتضمن عملية جمع المسح بيانات 495 مديرا، تم جمعها بين عامي 2018 و2019. في هذه الدراسة، التي يتم فيها فحص تأثير الحساسية بين ممارسات إدارة المعلومات والأبعاد الفرعية للذكاء التنظيمي على أداء الابتكار والأداء المالي والنمو في إطار نظرية الموارد، (أ) يتم تحديد علاقة مهمة بين ممارسات إدارة المعلومات وأداء الابتكار للشركة وأدائها المالي والنمو؛ (ب) وجد أن أداء الابتكار له تأثير مباشر وإيجابي على نمو الشركة وأدائها المالي؛ (ثالثا) في حين أن وجود المعرفة المتصورة، والتي تعد أحد الأبعاد الفرعية للذكاء التنظيمي، ليس له تأثير قوي على أداء الابتكار، فإن تطوير النموذج العقلي له تأثير مباشر وإيجابي على أداء الابتكار. وحقيقة وجود عدد قليل من الدراسات في الأدبيات، على حد علمنا، والتي تبحث في ممارسات إدارة المعلومات، والذكاء التنظيمي، وأداء الابتكار، والأداء المالي والنمو معا تزيد من أهمية هذه الدراسة. لذلك، يُعتقد أن الدراسة ستساهم في الأدبيات بتداعيات نظرية وإدارية.

دراسة (تولو تشارلز ادي، 2019):

جاءت الدراسة بعنوان " تأثير الابتكار التكنولوجي على الأداء التنظيمي " تناولت هذه الدراسة تأثير الابتكار التكنولوجي على الأداء التنظيمي. وكانت أهداف الدراسة تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقدرات التخطيط التسويقي على الأداء التنظيمي في صناعة التصنيع. واستخدمت الدراسة البحث المسحي. واستخدمت البيانات الأولية مع الاستبيان كأداة بحث. وكان المشاركون 137 موظفا في شركة نستله فودز نيجيريا المحدودة. وتم اختبار الفرضيات الأربع التي صيغت لهذه الدراسة باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين (ANOVA)، بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي

وقدرة التسويق تؤثران بشكل مستقل ومشترك على الأداء التنظيمي. كما يوجد تفاعل إيجابي بين متغيرات الأداء (أي توفر الموارد وجودة الموظفين والإنتاجية وإيرادات المبيعات والقوة المالية والصورة العامة وحسن النية). واستنادا إلى النتيجة، أوصي بضرورة أن تكون المنظمات مبتكرة من الناحية التكنولوجية لتكون قادرة على المنافسة في السوق. ويجب على الشركات تدريب موظفيها لتحقيق كفاءة وفعالية أفضل.

دراسة (الحراصي، 2016):

بعنوان " أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الاستناد على المصادر الثانوية متمثلة في الدراسات المنشورة في مجلات علمية محكمة والرسائل الجامعية والكتب العربية والأجنبية ومواقع الأنترنت وذلك بهدف إعداد الإطار النظري. وكذلك المصادر الأولية المتمثلة في المعلومات التي أظهرتها الاستبانة الذي تم توزيعها على عينة الدراسة وجمع المعلومات بشكل ميداني من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس والبالغ عددهم الإجمالي حسب إحصاءات دائرة التخطيط والإحصاء بجامعة السلطان قابوس (680)، وقد كانت عدد الاستبانات المسترجعة والمكتملة وبالتالي صالحة للتحليل الإحصائي (241) استبانة، وتم استبعاد عدد (5) استبانات لعدم تعبئتها بشكل كامل من قبل عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن هناك ارتباط طردي ما بين الابتكار ببعديه (الإداري والتكنولوجي) والفاعلية التنظيمية، وأنها تسعى دائما إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة اللازمة لتنفيذ مهامها المختلفة والذي بدوره

يساعد الجامعة في تحسين قدرتها على تنسيق جهود التطوير بين الوحدات المختلفة وتحسين قدرتها على تكييف أهدافها لتناسب وأهداف سوق العمل وينعكس ذلك على تحسين الفاعلية التنظيمية بشكل عام. كما أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى إلى كل من متغير الجنس ومتغير الخبرة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى إلى متغير العمر ومتغير الرتبة الوظيفية وقد أوصى الباحثة بعدة توصيات أهمها: - تأسيس مركزا للابتكار يهتم بتحويل الخدمات الثلاث التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية والصناعية (التعليم والتدريب -البحث العلمي -خدمة المجتمع) لتكون خدمات ابتكارية. - تركيز الدراسات المستقبلية على أبعاد أخرى للابتكار وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية، لتحسين كفاءة النتائج كالجودة ونظم التحفيزات. في ظل وجود هياكل تنظيمية جديدة ووجود العديد من المواقع الشاغرة في تلك الهياكل والتي لم يتم شغلها وذلك لتحسين الفاعلية التنظيمية. - التركيز على تسويق الابتكار داخل المنظمة ومن ثم خارجها وهذا لن يتأتى إلا بفهم وتأسيس بنية معرفية للابتكار.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على اهم نتائجها في مجال الدراس يتضح الاتي

- تتمثل مبررات اختيار هذا الموضوع في تسليط الضوء على مفهوم الابتكار التكنولوجي من حيث البرامج والاجهزة وعلاقته بكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي ومجال تطبيقها في

المؤسسات الصناعية

- تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في هذا المجال مع التوسع في دراسة هذه المشكلة وتحديد مسبباتها حيث تم دمج الابتكار التكنولوجي والأداء التنظيمي ضمن ابعاد متعددة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم تناولها في انها تمثل اول دراسة في حدود علم الباحثة التي تناولت موضوع الابتكار التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي في الهيئة السعودية للمدن الصناعية
- الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الابتكار التكنولوجي والأداء التنظيمي ولكنها اختلفت في مكان تطبيق الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية على الهيئة السعودية للمدن الصناعية (مدن)
- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث ابعاد متغيرات الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة
- ساعدتني الدراسات السابقة في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية
- الهدف العام للدراسة الحالية والدراسات السابقة كانت مختلفة ولكنها تتشابه في بعض جانبها فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي او الأداء التنظيمي والمؤسسي
- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر في البيئة الأجنبية بوجه عام والبيئة العربية بوجه خاص

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

## الفصل الثالث المنهجية

1.3 المقدمة

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

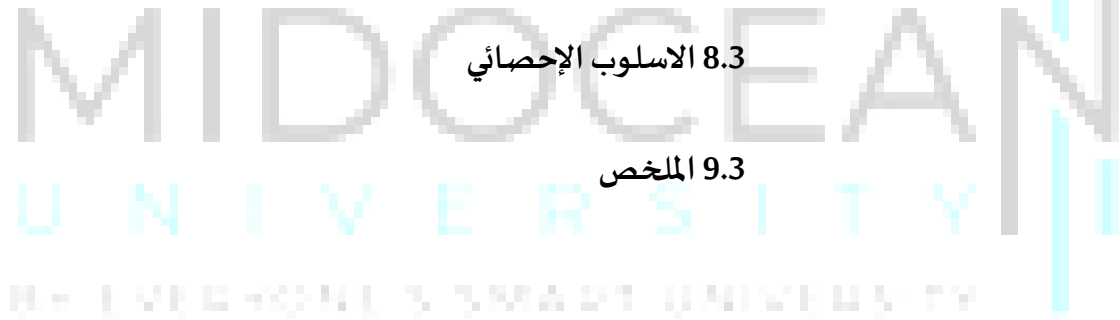
7.3 أداة الدراسة

6.3 مقاييس المتغيرات الرئيسية للدراسة

5.3 أدوات جمع البيانات

8.3 الأسلوب الإحصائي

9.3 الملخص



## الفصل الثالث: المنهجية

### 1.3. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الثالث منهجية الدراسة متضمنا عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة) منهجية دراسة المشكلة هي نفسها منهجية البحث العلمي وهي جزء لا يتجزأ منه وتشتمل على مجموعة الخطوات والإجراءات المدروسة بعناية التي تقوم بها الباحثة لتصل إلى نتائج البحث والحقائق المرتبطة بموضوعه العلمي في سبيل إيجاد حلول للمشكلة.

### 3.2 منهجية الدراسة:

من أجل الوصول إلى الغايات والوصول على أفضل النتائج لتنفيذ أهداف الدراسة المتعلقة بأثر الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) سوف يتم الاعتماد بشكل واضح على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أنه المنهج المناسب لدراسة الظاهرة كما أنه الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرات قابلة للقياس الكمي والتحليل الإحصائي كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ومباشر ويعبر عنها وصفيا وكميا فالتعبير الكيفي أو الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي أو الرقمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى من تحليل ووصف أثر الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية كمية، وكذلك لتحديد أثر الابتكار التكنولوجي علي تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)، حيث تعتمد هذه الدراسة على البيانات الكمية بوصفها الأداة الأساسية للتحليل، حيث سيتم جمع معلومات رقمية منظمة من المشاركين حول المتغير المستقل (الابتكار التكنولوجي) والمتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي). تعد البيانات الكمية مناسبة لهذه الدراسة نظرًا لقدرتها على تقديم مؤشرات دقيقة يمكن تحليلها إحصائيًا واستخلاص علاقات وارتباطات واضحة بين الأبعاد المختلفة. كما سيتم الاستعانة ببيانات ثانوية داعمة، تشمل تقارير رسمية صادرة عن إدارات حكومية معتمدة، ودراسات أكاديمية منشورة حديثًا، إلى جانب إحصائيات حكومية محلية أو خليجية ذات علاقة بمشاريع الهيئة السعودية للمدن الصناعية، مما يساهم في توفير خلفية مرجعية مقارنة تساعد على تعزيز التفسير التحليلي للبيانات الأولية.

ولتحقيق ذلك سوف تعتمد الدراسة على:

– المنهج النظري. نهج بحثي يتضمن جمع البيانات وتحليلها من خلال استعراض الأدبيات والمراجع المختلفة التي تم تقديمها حول أثر الابتكار الرقمي في تحسين جودة الخدمات الأكاديمية في المؤسسات الصناعية الحكومية السعودية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة

– (الاستبانة) التي صممت لأغراض الدراسة. من خلال أسلوب العينة، نهج بحثي يتضمن جمع البيانات وتحليلها من خلال الملاحظة أو القياس المباشر، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة لتحديد من ستتعامل معه أداة الدراسة.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.3.3 مجتمع الدراسة:

الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية «مدن» أنشئت عام 2001م، وتمثل مسؤولية «مدن» في تطوير الأراضي الصناعية والإشراف عليها في المملكة العربية السعودية، كما تتمثل كذلك في الإشراف على مناطق التقنية كونها أحد ركائز تمكين الصناعة بالمملكة، وجعلها قادرة على المنافسة محليا وعالميا. وبوصفها جهة مستقلة في القيام بتنظيم وتشجيع إقامة المدن الصناعية ومناطق التقنية في السعودية. لا توجد معلومات محددة حول العدد الإجمالي للعاملين في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) في الوقت الحالي. ومع ذلك، تشير التقارير إلى أن عدد العاملين في المدن الصناعية التي تشرف عليها "مدن" يبلغ 571,850 عاملاً، منهم 343,720 عاملاً غير سعودي. ويشمل مجتمع الدراسة يشمل كافة العاملين في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية من الموظفين والإداريين والفنيين في كافة المستويات الإدارية بالهيئة.

#### 2.3.3 عينة الدراسة:

سوف تكون عينة الدراسة مكونة من العاملين من كافة المستويات الإدارية في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) وحتى يمكن الوصول الى نتائج تعبر عن اراء المجتمع بشكل صحيح ودقيق. وباستخدام جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05) وبناء عليه فان الباحث يستهدف ان يكون حجم العينة 383 مفردة طبقا لجدول ( Krejcie & Morgan in their 1970 ) وان عينة الدراسة سوف يتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة (وذلك لاختيارها من الجهات الثالثة السابقة ) ومن المخطط ان يتم توزيع الاستبيان

الكثرونية على عينة الدراسة واستلام الردود جهة من الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية المشاركة في الدراسة للحصول على عدد استبيانات مكتملة تبلغ 383 استبياناً صحيحاً من الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية يمثل العدد المطلوب لعينة الدراسة وأعدت الاستبانة لتتناسب مع المتطلبات الأساسية التي تساعد على الوصول إلى النتائج كما هو موضع في تعريف متغيرات الدراسة

– مرفق في الملاحق الجدول الخاص بـ Krejcie & Morgan in their 1970

#### 4.3 أداة الدراسة:

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية، وهي استثمار بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية وسوف يتم قياس صدق الأداة: من خلال تحكيم الخبراء أو المحكمين الأكاديميين. وقياس ثبات الأداة عبر معامل كرونباخ ألفا وستستخدم في هذه الدراسة أداة استبيان مغلق، تتكون من مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert, 1961) موزعة على محاور حول أثر الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) تمثل فيم يلي:

## الجزء الأول:

خاص بالمتغيرات الديموغرافية:

✓ الجنس

✓ العمر

✓ المؤهل العلمي

✓ سنوات الخبرة

✓ المستوى الوظيفي

الجزء الثاني: أبعاد المتغير المستقل "الابتكار التكنولوجي" وهي:

✓ البرامج

✓ الأجهزة المادية

الجزء الثالث: ابعاد المتغير التابع "تحسين الأداء التنظيمي وهي

✓ الكفاءة

✓ الفاعلية

## 5.3 مقاييس المتغيرات الرئيسية في الدراسة:

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل

العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر الابتكار التكنولوجي علي تحسين الأداء التنظيمي  
 بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) وتكون من:

○ المتغير المستقل من محورين رئيسيين كل محور يتكون من خمس فقرات.

○ المتغير التابع يتكون من محورين كل محور يتكون من خمس فقرات

ويوضح الجدول (1.3) المصادر التي ستعتمد عليها استمارة الاستقصاء

جدول رقم (1.3) مكونات استمارة الاستبيان

| بيان                                  | القسم            | عدد الفقرات                                               |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|
| الجزء الاول                           | البيانات الشخصية | العمر – النوع – سنوات الخبرة – الوظيفة-<br>المسمى الوظيفي |
| المتغير المستقل: الابتكار الرقمي      |                  |                                                           |
| البعد الاول                           | البرامج          | 5 فقرات<br>Abu Shark, N. (2010).                          |
| البعد الثاني                          | الأجهزة المادية  | 5 فقرات<br>Abu Shark, N. (2010).                          |
| المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي |                  |                                                           |
| البعد الاول                           | الكفاءة          | 5 فقرة<br>Abu-Ansar, M. (2008).                           |
| البعد الثاني                          | الفاعلية         | 5 فقرة<br>Abu-Ansar, M. (2008).                           |

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي (Likert,1961) التي تتراوح اختياراته من موافق بشدة وموافق ومحاييد وغير موافق وغير موافق بشدة كما يلي:

جدول 2.3: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

| درجة الموافقة  | الوزن النسبي | المتوسط الموزون |
|----------------|--------------|-----------------|
| موافق بشدة     | 5            | 5.00 – 4.20     |
| موافق          | 4            | 4.20 >- 3.40    |
| محاييد         | 3            | 3.40 >- 2.60    |
| غير موافق      | 2            | 2.60 >- 1.80    |
| غير موافق بشدة | 1            | 1.80 >- 1.00    |

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

وتستهدف هذه المحاور قياس مدى إدراك المستجيبين لأثر كل بعد من هذه الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي، بوصفها المتغير التابع. كما يتضمن الاستبيان أسئلة عامة حول الخلفية الديموغرافية للمشاركين ((الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

### 6.3 أدوات جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر الابتكار التكنولوجي علي تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن) تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمدت الباحثة بشكل اساسي في الجانب النظري على الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره المجالات الأكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة الي دراسة مصادر البيانات الثانوية، كالكتب والمراجع الأجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة الى العديد من مواقع الانترنت المتخصصة في مجال الدراسات العلمية والأكاديمية.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستحلل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، وهي:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية، مثل نوع الجهة أو سنوات الخبرة.

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لقياس توجهات العينة نحو المتغيرات المستقلة ومدى أثرها من وجهة نظرهم.

- تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لفحص أثر بين كل بعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة بدقة، وتحديد مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة أو منفردة على ابعاد المتغير التابع.

- اختبار T-Test وANOVA: لتحليل الفروق بين آراء المجموعات المختلفة داخل العينة (مثل

المقارنة بين الفنيين والمهندسين)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعكس وجهات نظر مختلفة باختلاف الدور أو الخبرة.

اختبار الصدق والثبات:

اختبار الصدق والثبات هما مقياسان أساسيان في الأدوات البحثية (كالاستبيانات والاختبارات) للتحقق من دقتها وموثوقيتها. الصدق هو مدى قياس الأداة لما صُممت لقياسه فعلاً، بينما الثبات هو مدى اتساق نتائج الأداة عند تكرار قياسها في ظروف متشابهة. الأداة التي تُعد ثابتة وقادرة على إعطاء نفس النتائج مع مرور الوقت هي بالضرورة صادقة، ولكن العكس ليس صحيحاً دائماً.

### 8.3 ملخص الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة بما تشمله من تصميم للبحص والمنهج العملي (المنهج الوصفي التحليلي) الذي سوف يتم استخدامه في البحث وتم تحديد مجتمع البحث وعينة البحث وطرق جمع المعلومات حيث سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات: -

المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة. والمصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض. وأداة الدراسة وتتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة من قبل عينة الدراسة. للإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من فرضياته تمهيدا للفصل الرابع للحصول على نتائج التحليل الاحصائي للاستبيان وسوف نستخدم الأساليب الاحصائية في عملية تحليل النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

## المراجع:

### المراجع العربية

- احمد فاروق 2019 واقع تطبيق مبادئ الابتكار الرقمي بجامعة العريش دراسة ميدانية  
مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد
- أوزين، فلكان. 2021. مثلث إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي والأداء الابتكاري: بحث  
تجريبي حول شركات تكنولوجيا المعلومات التركية جامعة بيكينت، اسطنبول، تركيا
- إيلاف، بنت طلال الثمالة، (2022)، "دراسة التحول الرقمي لإدارة منظمات الأعمال وأثره  
على الأداء"، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،  
العدد (47).
- البلوشي، (2020)، "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، مجلة دراسات  
وتكنولوجيا المعلومات.
- الجهي، حليلة بوهزوي، 2024. دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين  
دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي
- الحسين، أنس بابكر (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحسين  
الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران من الفترة 2018 -  
2020، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال.
- الحوامدة، امل محمد العبيدي ، 2012 ، أثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية عملية  
اتخاذ القرارات، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة  
البصرة .

- الدوري، ياسمين خضير عباس , 2010 , دور العاملين في الاداء المنظمي من إطار عناصر ادارة الجودة .
- الزبيدي، سحر, 2011 , الذكاء الثقافي وتأثيره على الاداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد .
- السامي، علاء عبد الرزاق محمد , 2005 , نظم دعم القرارات، الاردن عمان، دار وائل للنشر
- الشريف، مها بنت عبد الله محمد 2020 واقع الابتكار الرقمي بالمؤسسات الصناعية في ضوء رؤية المملكة 2030 مجلة ام القري للعلوم التربوية والنفسية
- الطاهر بن عمارة، العربي عطية. 2019. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الابتكار التنظيمي -دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار- الجزائر
- العتيبي، عبد الله العنزي، عقاب، احمد الفقاري، صالح العتيبي. 2022. واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض
- العزام، نورة (2022). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج.
- العمري، خالد. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 17
- المسلط، محمود احمد 2017 ممارسة مبادئ الابتكار الرقمي في المؤسسات الصناعية السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات الإدارات المساندة مجلة كلية التربية

- الملا، رشا محمد صائم (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التعليمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي (2021). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في تطوير الإدارة الجامعية: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، العدد 192. مصر.
- بركات، خالد مصطفى. 2023. أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- تولولوبى تشارلز ادبي. 2019. تأثير الابتكار التكنولوجي على الأداء التنظيمي. جامعة أجايي كروثر · إدارة الأعمال. نيجيريا.
- جابر الحراسي. 2016. أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس
- حسين، محمود حسين (2023)، " أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة.
- حماد، محمد. (2020)، " دور التحول الرقمي في تطوير اداء العاملين"، دراسة ميدانية على المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.
- دهان، محمد 2019 دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الابتكار الرقمي في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- سمير عماري 2017 الإدارة الالكترونية كألية للتحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الالكترونية مجلة افاق علوم الإدارة.

- شريف محمود حمدي 2020 تطبيق الابتكار الرقمي في المؤسسات الصناعية المصرية كمدخل لتعزيز الريادة دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس مجلة البحوث والدراسات العربية
- قريشي، محمد، صفاء بياضي. 2017. الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه. جامعة بسكرة. الجزائر.

#### المراجع الأجنبية

- Abdulkareem, A., Alabi, A., Fashanu, C & Akanni, O. (2012). Management Information System and Senior Staff Job Performance in Polytechnics, Kwara State, Nigeria. Management, 3 (5), 55-60.
- Abu Kareem, A. (2013). Relationship of Management Information Systems to Improving Managerial Performance A field study on Non-governmental Organizations in Gaza Strip. (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University – Gaza, Gaza
- Abu Shark, N. (2010). Assess the impact of incentives on the level of functionality in the Palestinian telecommunications company from the perspective of workers. (Unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu-Ansar, M. (2008). Administrative performance characteristic. (1st ED). Cairo, Egypt: Arab Group for Training and Publishing

- Alta any, F. (2013). Impact of Management Information Systems to Improve Performance in Municipalities in North of Jordan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 5 (6), 429-446.
- Badarin Fadel Muhammad (2017) Digital Media in the Era of News Flow Knowledge Forum Beirut Lebanon.
- Frank Cyrille 2018. "Media Innovation: Eight Major Drivers and Brakes." .
- Hair hilt G. a primer on partial least squares structural equation modelling. USA 2015 .
- Yves Cassena. 2018 "Digital Enterprise and Innovation." Academy of Technology Economics and Management.



## الملاحق

جدول (Krejcie & Morgan): جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

| العينة | المجتمع | العينة | المجتمع | العينة | المجتمع |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| 291    | 1200    | 140    | 220     | 10     | 10      |
| 297    | 1300    | 144    | 230     | 14     | 15      |
| 302    | 1400    | 148    | 240     | 19     | 20      |
| 306    | 1500    | 152    | 250     | 24     | 25      |
| 310    | 1600    | 155    | 260     | 28     | 30      |
| 313    | 1700    | 159    | 270     | 32     | 35      |
| 317    | 1800    | 162    | 280     | 36     | 40      |
| 320    | 1900    | 165    | 290     | 40     | 45      |
| 322    | 2000    | 169    | 300     | 44     | 50      |
| 327    | 2200    | 175    | 320     | 48     | 55      |
| 331    | 2400    | 181    | 340     | 52     | 60      |
| 335    | 2600    | 186    | 360     | 56     | 65      |
| 338    | 2800    | 191    | 380     | 59     | 70      |
| 341    | 3000    | 196    | 400     | 63     | 75      |
| 346    | 3500    | 201    | 420     | 66     | 80      |
| 351    | 4000    | 205    | 440     | 70     | 85      |
| 354    | 4500    | 210    | 460     | 73     | 90      |
| 357    | 5000    | 214    | 480     | 76     | 95      |
| 361    | 6000    | 217    | 500     | 80     | 100     |
| 364    | 7000    | 226    | 550     | 86     | 110     |
| 367    | 8000    | 234    | 600     | 92     | 120     |
| 368    | 9000    | 242    | 650     | 97     | 130     |
| 370    | 10000   | 248    | 700     | 103    | 140     |
| 375    | 15000   | 254    | 750     | 108    | 150     |
| 377    | 20000   | 260    | 800     | 113    | 160     |
| 379    | 30000   | 265    | 850     | 118    | 170     |
| 380    | 40000   | 269    | 900     | 123    | 180     |
| 381    | 50000   | 274    | 950     | 127    | 190     |
| 382    | 75000   | 278    | 1000    | 132    | 200     |
| 384    | 1000000 | 285    | 1100    | 136    | 210     |

Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610)