

## نموذج المشروع النهائي 2

أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة  
الأطراف: دراسة ميدانية على المشاريع المشتركة في القطاع  
الصحي السعودي

اسم الطالبة/

إرشاد حسين علي النعمي

222000601

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 - 1447





أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم  
الأكبر في حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة،  
وإلى والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة.  
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان  
لخبرتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.  
إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات،  
أهدي هذا العمل تعبيراً عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.  
وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعني، سائلاً الله  
أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد  
الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

أشكر أستاذي الفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. عبد الرحيم نادر

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، من خلال قياس قوة واتجاه العلاقة بين الابتكار الإداري وأبعاد نجاح المشاريع المتمثلة في: تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، واستدامة المشروع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تصميم

البحث وفق نموذج البصلة البحثية (Research Onion) تم جمع البيانات من عينة طبقية عشوائية شملت 262 مشاركًا من العاملين في المشاريع الصحية المشتركة، باستخدام استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيًا بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف. كما بينت أن ممارسات الابتكار تفسر نسبة كبيرة من التباين في تحقيق الأهداف، رضا الأطراف، جودة التنفيذ، واستدامة المشاريع. وأكد تحليل الانحدار المتعدد أن الابتكار يمثل متغيرًا مؤثرًا إيجابيًا في رفع كفاءة المشاريع وتعزيز أدائها التشغيلي والإداري، مما أدى إلى رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربع.

تسهم الدراسة في دعم صانع القرار في القطاع الصحي السعودي من خلال إبراز الدور الحيوي لممارسات إدارة الابتكار في رفع كفاءة المشاريع متعددة الأطراف وزيادة فرص نجاحها. كما توفر إطارًا تطبيقيًا يمكن للمؤسسات الصحية الاعتماد عليه عند تصميم سياسات الابتكار وتطوير بيئات عمل مرنة وتشاركية. وتبرز أهمية نتائج الدراسة في دعم توجهات التحول الصحي، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين استدامة المشاريع الصحية المشتركة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الابتكار؛ نجاح المشاريع؛ المشاريع متعددة الأطراف؛ القطاع

الصحي؛ جودة التنفيذ؛ رضا الأطراف؛ استدامة المشاريع؛ الانحدار الخطي؛ SPSS.

## قائمة المحتويات

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                        |
| ب.....  | الإهداء                                       |
| ب.....  | الشكر والتقدير                                |
| ج.....  | المستخلص                                      |
| ه.....  | قائمة المحتويات                               |
| ح.....  | قائمة الجداول                                 |
| ط.....  | جدول الأشكال                                  |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                                   |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                             |
| 4.....  | 3.1 أهمية الدراسة                             |
| 5.....  | 4.1 أسئلة الدراسة                             |
| 6.....  | 5.1 أهداف الدراسة                             |
| 6.....  | 6.1 فرضيات الدراسة                            |
| 7.....  | 7.1 نموذج الدراسة                             |
| 8.....  | 8.1 منهجية الدراسة                            |
| 9.....  | 9.1 أداة الدراسة                              |
| 9.....  | 10.1 مجتمع الدراسة وعينتها                    |
| 10..... | 11.1 أساليب تحليل البيانات                    |
| 10..... | 12.1 الدراسة الميدانية                        |
| 12..... | 13.1 مخطط المشروع المقترح                     |
| 15..... | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 15..... | المقدمة                                       |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: المتغير المستقل .....                              | 16 |
| 1.1.2 مفهوم إدارة الابتكار .....                                 | 16 |
| 2.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الابتكار .....                         | 17 |
| 3.1.2 دور الابتكار في بيئة المشاريع .....                        | 18 |
| 4.1.2 إدارة الابتكار في القطاع الصحي .....                       | 20 |
| 5.1.2 التحديات والفرص في تطبيق الابتكار المؤسسي .....            | 22 |
| 6.1.2 الدراسات السابقة .....                                     | 24 |
| المبحث الثاني: المتغير التابع .....                              | 27 |
| 1.2.2 مفهوم نجاح المشاريع .....                                  | 27 |
| 2.2.2 أبعاد نجاح المشاريع .....                                  | 27 |
| 3.2.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع المشتركة .....            | 29 |
| 4.2.2 خصوصية إدارة المشاريع الصحية في السعودية .....             | 31 |
| 5.2.2 الدراسات السابقة .....                                     | 33 |
| المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 39 |
| 1.3.2 المقدمة .....                                              | 39 |
| 2.3.2 نموذج السلوك الابتكاري كمحرك للنجاح التنظيمي .....         | 39 |
| 3.3.2 نموذج دورة حياة المشروع والابتكار .....                    | 39 |
| 4.3.2 التحديات والقيود في العلاقة بين المتغيرين .....            | 41 |
| 5.3.2 الدراسات السابقة .....                                     | 41 |
| 6.3.2 الخاتمة .....                                              | 44 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                               | 46 |
| 1.3 المقدمة .....                                                | 46 |
| 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                     | 46 |
| 3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي) .....                              | 47 |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 48 | 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 49 | 5.3 طريقة جمع البيانات                                      |
| 50 | 6.3 أنواع البيانات                                          |
| 50 | 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 51 | 8.3 الخاتمة                                                 |
| 52 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج              |
| 52 | 1.4 المقدمة                                                 |
| 52 | 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 54 | 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 57 | 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 63 | 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 68 | 6.4 الخاتمة                                                 |
| 70 | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات             |
| 70 | 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| 71 | 2.5 توصيات الدراسة:                                         |
| 72 | 3.5 الخاتمة:                                                |
| 74 | <b>Abstract</b>                                             |
| 75 | قائمة المراجع                                               |
| 75 | المراجع باللغة العربية                                      |
| 76 | المراجع باللغة الإنجليزية                                   |
| 79 | الملاحق                                                     |
| 80 | الاستبيان                                                   |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                                    | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                                                               | 49            |
| 2.            | الجدول رقم (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة<br>(N=262)                                                 | 52            |
| 3.            | الجدول رقم (3): معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)<br>لأبعاد الاستبانة                                         | 55            |
| 4.            | الجدول رقم (4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                                                           | 56            |
| 5.            | الجدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لممارسات إدارة الابتكار<br>(N = 262)                                           | 57            |
| 6.            | الجدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لُبُعد تحقيق الأهداف<br>(N=262)                                                | 59            |
| 7.            | الجدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لُبُعد رضا الأطراف المعنية                                                     | 60            |
| 8.            | الجدول رقم (8): الإحصاء الوصفي لُبُعد جودة التنفيذ                                                            | 61            |
| 9.            | الجدول رقم (9): الإحصاء الوصفي لُبُعد استدامة المشروع                                                         | 62            |
| 10.           | الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات<br>إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف | 63            |
| 11.           | جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>ممارسات إدارة الابتكار على تحقيق الأهداف             | 64            |
| 12.           | جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>ممارسات إدارة الابتكار على رضا الأطراف المعنية       | 66            |
| 13.           | جدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>ممارسات إدارة الابتكار على جودة التنفيذ              | 67            |

## جدول الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                  | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------|---------------|
| 8             | الشكل رقم (1) نموذج الدراسة | .1            |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُعد إدارة الابتكار إحدى الركائز الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي وضمان الاستدامة التنافسية، خاصة في القطاعات الحيوية كالرعاية الصحية، فقد أصبحت المنظمات المعاصرة، لا سيما في بيئات العمل المعقدة، مطالبة بإدماج الابتكار ضمن منظوماتها الإدارية والتشغيلية لضمان قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة والمتغيرات التقنية المتلاحقة، ويشمل الابتكار المؤسسي مجموعة من الممارسات التي تبدأ بتوليد الأفكار الإبداعية وتتم بتطوير العمليات والخدمات، وتصل إلى تنفيذ استراتيجيات مبتكرة تستهدف تعزيز الأداء العام (Ali et al., 2022).

وفي ظل النمو المتسارع في القطاع الصحي العالمي، وتزايد التحديات المتعلقة بالكفاءة والجودة وسلامة المرضى، تزايدت الحاجة إلى الابتكار بوصفه أداة مركزية لتحسين الأداء ورفع مستوى الخدمات، كما أن الخدمات الصحية تواجه ضغوطاً دائمة تتعلق بالموارد، وكفاءة التشغيل، والقدرة على الاستجابة، ما يدفع نحو تبني نماذج عمل جديدة قائمة على الابتكار التعاوني والتقني (Alshamrani, 2021).

إن المشاريع متعددة الأطراف باتت سمة مميزة في مشهد التطوير المؤسسي الحديث، خاصة في الدول ذات التوجهات الإصلاحية كالمملكة العربية السعودية، وتقوم هذه المشاريع على شراكات بين مؤسسات حكومية وخاصة وأكاديمية، مما يزيد من تعقيد إدارتها ويجعل الابتكار عاملاً حاسماً في إنجاحها، فنجاح المشروع لم يعد يُقاس فقط بإنجازه في الوقت المحدد والميزانية المحددة، بل بقدرته على تحقيق الأثر المرغوب ورضا الأطراف الشريكة وتعظيم الفوائد المشتركة (González-Cruz et al., 2023).

ولقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بتطبيق مفاهيم الابتكار في إدارة المشاريع ضمن رؤية السعودية 2030، والتي تسعى إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ورفع جودة الخدمات الصحية، وزيادة كفاءة الإنفاق، وأصبح من الضروري دراسة

تأثير ممارسات الابتكار على نجاح المشاريع المشتركة، خصوصاً في قطاع حساس ومتربط كالصحة. (Ministry of Health, 2022).

إن تطبيق ممارسات الابتكار لا يقتصر على تطوير التقنيات الطبية أو تحسين الخدمات السريرية، بل يمتد ليشمل تصميم نماذج تشغيل جديدة، وتفعيل الشراكات بين مقدمي الخدمة والجهات الداعمة، وبناء بيئة مرنة وقابلة للتكيف مع الأزمات، وقد أثبتت الجائحة العالمية لكوفيد-19 أهمية الابتكار كمحرك لاستمرارية العمل وفعالية الاستجابة، ما أعاد تشكيل النظرة إلى الابتكار كضرورة استراتيجية في القطاع الصحي (Weigel et al., 2023).

وفيما يتعلق بنجاح المشاريع متعددة الأطراف، فقد تطور مفهوم النجاح ليشمل مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، مثل تحقيق الأهداف المرسومة، رضا الشركاء، الالتزام بالموصفات، التقيد بالجدول الزمني والميزانية، بالإضافة إلى قدرة المشروع على تحقيق أثر مستدام (Patanakul, 2022).

وفي ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، من خلال دراسة ميدانية على المشاريع المشتركة. وسيتم قياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الابتكار) بأبعاده المفترضة، وتحليل علاقته بالمتغير التابع (نجاح المشاريع) من منظور الأطراف الفاعلة في تلك المشاريع. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في دعم توجهات المملكة نحو بناء نظام صحي أكثر تكاملاً وكفاءة وابتكاراً.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي تحديات متزايدة تتعلق بإدارة التداخلات بين الشركاء، وتحقيق أهداف الجودة والكفاءة في بيئات شديدة التعقيد، ومع التوجه المتصاعد نحو الشراكات المؤسسية والتكامل بين القطاعات، تبرز الحاجة إلى ممارسات إدارية قادرة على تحقيق التوافق وتعزيز فرص النجاح، وعلى رأسها ممارسات إدارة الابتكار، ورغم الأهمية المتزايدة لهذه الممارسات، إلا أن الأدبيات لا تزال تعاني من قصور في تحليل أثرها

المباشر على نجاح المشاريع متعددة الأطراف، خصوصًا في السياقات الصحية داخل الدول النامية مثل المملكة العربية السعودية، مما يستدعي معالجة هذه الفجوة من خلال الدراسة الحالية.

### ■ الفجوات على المستوى النظري

تُظهر المراجعات العلمية أن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار ركزت إما على الابتكار التكنولوجي أو على الابتكار في المنتجات والخدمات، دون تناول معمق لممارسات إدارة الابتكار التنظيمي ضمن بيئة المشاريع المشتركة، كما أن معظم البحوث التي درست "نجاح المشاريع" لم تربط هذا النجاح بمحددات الابتكار المؤسسي، بل اقتصر على عوامل تقليدية مثل إدارة الوقت والتكلفة والنطاق (Ali et al., 2022؛ Jiang et al., 2021)، كما تعاني الأدبيات من ضعف في النماذج النظرية التي تدمج ممارسات إدارة الابتكار كمتغير مستقل مؤثر على نجاح المشاريع التعاونية في القطاعات الخدمية الحساسة مثل الرعاية الصحية (Clohessy et al., 2022؛ Patanakul, 2022).

وبناءً عليه، تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري متكامل يربط بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف، مع توضيح الأبعاد المؤثرة وآليات التأثير في سياق تنظيمي معقد..

### ■ الفجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من المبادرات الحكومية الداعمة للابتكار في المملكة العربية السعودية، إلا أن التطبيقات الفعلية لممارسات إدارة الابتكار داخل المشاريع الصحية المشتركة لا تزال تعاني من التباين، إما بسبب ضعف ثقافة الابتكار، أو لغياب النماذج التشغيلية الموحدة التي تضمن توظيف الابتكار في مراحل إدارة المشروع كافة.

كما أن المؤسسات الصحية غالبًا ما تفتقر إلى أدوات تقييم تقيس أثر هذه الممارسات على نجاح المشاريع من منظور تكاملي يشمل الأداء، الرضا، الجودة، وتواجه فرق العمل

تحديات إضافية تتمثل في صعوبة التنسيق بين الجهات المختلفة، وضعف تبادل المعرفة، وغياب مؤشرات تقييم مشتركة، ما يحدّ من فعالية الابتكار كممارسة إدارية عملية .

من هنا، تظهر الحاجة إلى دراسة ميدانية تستقصي كيف تُمارس إدارة الابتكار فعليًا داخل المشاريع الصحية المشتركة، وما مدى تأثيرها الفعلي على نجاح هذه المشاريع...

### 3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، ترتبط بطبيعة الموضوع، وسياق الدراسة، والفجوات المعرفية والمهنية التي تسعى لمعالجتها، لا سيما في ظل التحول الوطني نحو تعزيز الابتكار والشراكات الاستراتيجية في القطاع الصحي السعودي.

#### أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في سد فجوة نظرية تتعلق بضعف الأدبيات التي تربط بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف.
- تقدم إطاراً مفاهيمياً يساعد الباحثين في فهم العلاقة بين متغيرين مهمين في بيئة معقدة مثل المشاريع الصحية المشتركة.
- تساهم في تطوير أدبيات إدارة الابتكار من خلال التركيز على بعد إداري تطبيقي داخل قطاع الخدمات الصحية.
- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في مجالات مشابهة مثل التعليم أو النقل أو الأمن الصحي.
- تساعد في اختبار نموذج بحثي جديد في بيئة سعودية لم تُدرس بالعمق الكافي حتى الآن..

#### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تساعد الجهات الصحية على تحسين إدارة مشاريعها المشتركة من خلال تبني ممارسات ابتكارية فعالة.

- تقدم نتائج قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز نجاح المشاريع المتعددة الأطراف في القطاع الصحي.
- تدعم صناع القرار في تصميم سياسات إدارية مبتكرة ترفع من جودة وكفاءة الشراكات الصحية.
- تمكّن مديري المشاريع من فهم أثر ممارسات إدارة الابتكار على مؤشرات الأداء وتحقيق الأهداف.
- تُسهم في تعزيز قدرات المؤسسات الصحية على التكيف مع التحديات المستقبلية من خلال نهج إداري أكثر مرونة وابتكارًا..

## 4.1 أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيسي للدراسة:** ما أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الابتكار في المشاريع المشتركة داخل القطاع الصحي السعودي؟
- ما مستوى نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي بأبعاده المختلفة (تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، استدامة المشروع)؟
- ما أثر ممارسات إدارة الابتكار على تحقيق أهداف المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي؟
- ما أثر ممارسات إدارة الابتكار على رضا الأطراف المعنية بالمشاريع الصحية المشتركة؟
- ما أثر ممارسات إدارة الابتكار على جودة تنفيذ المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي؟
- ما أثر ممارسات إدارة الابتكار على استدامة المشاريع التعاونية في القطاع الصحي؟

- ما أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الابتكار في المشاريع الصحية المشتركة؟

## 5.1 أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف بأبعاده المتمثلة في: (تحقيق الأهداف - رضا الأطراف المعنية - جودة التنفيذ - استدامة المشروع)، وذلك بالتطبيق على المشاريع المشتركة في القطاع الصحي السعودي.

### الأهداف الفرعية للدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الابتكار في المشاريع المشتركة داخل القطاع الصحي السعودي.
- قياس مستوى نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي من منظور الأبعاد الأربعة: (تحقيق الأهداف، رضا الأطراف، جودة التنفيذ، الاستدامة).
- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار وتحقيق أهداف المشروع في المشاريع الصحية المشتركة.
- دراسة أثر ممارسات إدارة الابتكار على رضا الأطراف المعنية بالمشاريع المشتركة في القطاع الصحي.
- تقييم تأثير ممارسات إدارة الابتكار على جودة تنفيذ المشاريع متعددة الأطراف.
- استقصاء دور ممارسات إدارة الابتكار في تعزيز استدامة المشاريع التعاونية في القطاع الصحي.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز أثر الابتكار الإداري على نجاح المشاريع الصحية المشتركة في المملكة العربية السعودية.

## 6.1 فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي

**ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:**

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار وتحقيق أهداف المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار ورضا الأطراف المعنية بالمشاريع الصحية المشتركة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار وجودة تنفيذ المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار واستدامة المشاريع التعاونية في القطاع الصحي السعودي.

## 7.1 نموذج الدراسة

انطلاقاً من الفرضيات والأسئلة البحثية، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والنماذج النظرية ذات الصلة، سوف يتم بناء نموذج مفاهيمي للدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار بوصفها متغيراً مستقلاً، وبين نجاح المشاريع متعددة الأطراف بوصفه متغيراً تابعاً بأبعاده الأربعة، وذلك في سياق المشاريع المشتركة في القطاع الصحي السعودي.

ويهدف النموذج إلى تفسير كيفية تأثير ممارسات إدارة الابتكار - باعتبارها عمليات إدارية تتضمن التخطيط والتطبيق والتقييم - على نجاح المشاريع من حيث تحقيق الأهداف، ورضا الأطراف المعنية، وجودة التنفيذ، واستدامة المشروع.

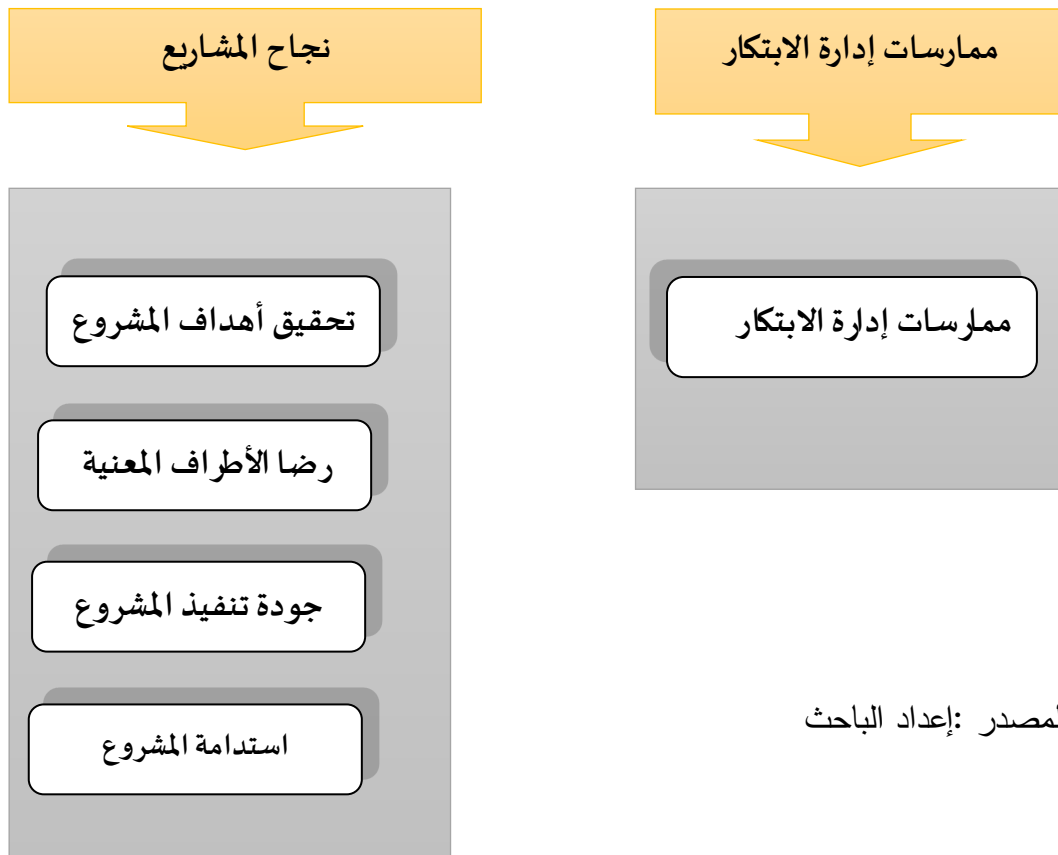
### المتغيرات الأساسية في نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الابتكار أحادي المحور

• المتغير التابع: نجاح المشاريع متعددة الأطراف، ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

1. تحقيق أهداف المشروع.
2. رضا الأطراف المعنية (الجهات الشريكة والمستفيدين).
3. جودة تنفيذ المشروع (من حيث التكامل، الدقة، الالتزام بالمعايير).
4. استدامة المشروع واستمراريته بعد التنفيذ.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



## 8.1 منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف وتحليل أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي. وسيساعد هذا المنهج في وصف الواقع كما هو قائم

من خلال جمع بيانات كمية من الميدان، ثم تحليلها إحصائيًا بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين موضع الدراسة.

## 9.1 أداة الدراسة

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، لما تتميز به من قدرة على تغطية شريحة واسعة من المستجيبين بدقة وكفاءة، ولما تتيحه من تحليل كمي منظم يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضيات. وسيتم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى نماذج سابقة مستخدمة في أدبيات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع، مع تكييفها لتناسب خصوصية البيئة السعودية وسياق المشاريع الصحية المشتركة.

وسوف تتكون الاستبانة من محورين رئيسيين:

- الأول: يتناول ممارسات إدارة الابتكار، مثل (توليد الأفكار، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، دعم القيادة، وتخصيص الموارد).
- الثاني: يقيس نجاح المشاريع متعددة الأطراف بأبعاده الأربعة: (تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، استدامة المشروع).

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المشاركين على فقرات كل بعد، من "موافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة".

## 10.1 مجتمع الدراسة وعينتها

سوف يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المشاريع الصحية متعددة الأطراف في المملكة العربية السعودية، وتشمل الفئات المستهدفة: مديري المشاريع، مسؤولي الابتكار، وممثلي الجهات الشريكة في تنفيذ المشاريع، سواء على مستوى وزارة الصحة أو المستشفيات أو الشركات المتعاونة.

وسوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان التمثيل المناسب لكافة الفئات والمستويات الإدارية ذات العلاقة، مع مراعاة التوزيع الجغرافي

للمؤسسات الصحية. وسيتم تحديد حجم العينة وفق معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) بناءً على حجم المجتمع، بما يضمن تحقيق درجة ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%.

## 11.1 أساليب تحليل البيانات

سوف تُحلل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وذلك عبر تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية على النحو التالي:

- **التحليل الوصفي (Descriptive Statistics):** لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة.

- **اختبار صدق وثبات الأداة:** حيث سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لاختبار صلاحية البناء العاملي للأداة.

- **تحليل الارتباط والانحدار (Correlation and Regression Analysis):** لاختبار الفرضيات، سيتم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار وأبعاد نجاح المشاريع.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) للكشف عن أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الابتكار) على المتغير التابع (نجاح المشاريع متعددة الأطراف بأبعاده).

## 12.1 الدراسة الميدانية

تم اختيار مدينة الملك فهد الطبية بالرياض كموقع رئيس لتطبيق الدراسة الميدانية، نظرًا لما تمثله من نموذج متقدم ومتكامل للمشاريع الصحية التي تُدار بشراكات متعددة الأطراف داخل المملكة العربية السعودية. وتُعد المدينة إحدى أكبر المؤسسات الصحية في الشرق

الأوسط، وتشمل تحت مظلتها عدة مستشفيات ومراكز طبية متخصصة، كما تُنفَّذ داخلها مشاريع تطويرية وتعليمية وبحثية تتضمن تعاونًا وثيقًا بين وزارة الصحة، والمؤسسات الأكاديمية، وشركات القطاع الخاص، والهيئات التقنية والتنظيمية.

وتكمن أهمية هذا الموقع في كونه يجمع بين عناصر البيئة التنظيمية المعقدة، والتعدد المؤسسي، والتنوع المهني، ما يجعل منه بيئة مثالية لدراسة أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع التعاونية. إذ تعمل المدينة وفق نماذج تشغيلية تعتمد على الفرق المتعددة التخصصات، وتتبنى ثقافة التعلم المستمر، والتحسين الابتكاري، وتطبيقات الصحة الرقمية، مما يعكس وجود منظومة داعمة للابتكار الإداري والتشغيلي.

**ومن أبرز المشاريع التي تُنفَّذ داخل المدينة بالشراكة مع جهات أخرى:**

- مشروع التحول الرقمي للرعاية الصحية بالتعاون مع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA).
- برنامج زمالة الابتكار الصحي بالشراكة مع مؤسسات أكاديمية محلية ودولية.
- مشاريع التحسين السريري وتجربة المريض بالتعاون مع مركز تجربة المريض في وزارة الصحة.
- مبادرات الذكاء الاصطناعي التشخيصي بالشراكة مع شركات تقنية محلية وعالمية.

كما تشهد المدينة تطبيقًا حقيقيًا لممارسات إدارة الابتكار في إدارة المشاريع، بدءًا من توليد الأفكار داخل وحدات التطوير والجودة، ومرورًا بـ تخصيص الموارد البشرية والتقنية للمبادرات الابتكارية، ووصولًا إلى تقييم الأثر والتحسين المستمر، وهي مراحل تمثل جوهر ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه وتحليله.

ويُتيح هذا الموقع فرصة حقيقية للباحث لاستكشاف التفاعل بين الثقافة التنظيمية، وتعدد الجهات، والتحديات الميدانية التي تواجه فرق العمل، لا سيّما في ظل التوسع السريع في تطبيق تقنيات حديثة، وتكثيف مبادرات التحول الصحي. كما يُمكن من رصد مؤشرات النجاح للمشاريع من جوانب متعددة: تحقيق الأهداف التشغيلية، رضا المرضى والممارسين، جودة الخدمات، واستدامة النتائج.

لذلك، يُعد اختيار مدينة الملك فهد الطبية ميدانًا خيارًا استراتيجيًا يعزز من موثوقية الدراسة، ويكسب نتائجها طابعًا تطبيقيًا واقعيًا قابلاً للتعميم على مشاريع مماثلة في باقي مناطق المملكة.

## 13.1 مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة
- الدراسة الميدانية (أماكن التطبيق المقترحة)
- مخطط المشروع المقترح (الجدول الزمني)
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة وتعريفها الإجرائي

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: ممارسات إدارة الابتكار

- مفهوم إدارة الابتكار
- أبعاد ممارسات إدارة الابتكار
- دور الابتكار في بيئة المشاريع
- إدارة الابتكار في القطاع الصحي
- التحديات والفرص في تطبيق الابتكار المؤسسي

#### المبحث الثاني: نجاح المشاريع متعددة الأطراف

- مفهوم نجاح المشاريع

- أبعاد نجاح المشاريع (تحقيق الأهداف - رضا الأطراف - جودة التنفيذ - الاستدامة)
- العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع المشتركة
- خصوصية إدارة المشاريع الصحية في السعودية
- نماذج لقياس نجاح المشاريع التعاونية

#### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- دراسات تناولت إدارة الابتكار
- دراسات تناولت نجاح المشاريع
- أوجه الاتفاق والاختلاف

#### الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

- نوع الدراسة ومنهجها
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة (الاستبانة)
- صدق الأداة وثباتها
- طرق جمع البيانات
- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

#### الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

- الخصائص العامة لعينة الدراسة
- تحليل الفقرات (الوصف الإحصائي لكل محور)
- اختبار صدق وثبات الأداة
- اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار
- تفسير النتائج في ضوء الأسئلة والفرضيات

## الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

- مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة
- التوصيات العلمية والتطبيقية

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات الياقة

### المقدمة

في ظل ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، أصبح الابتكار عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لا سيما في إدارة المشاريع التي أصبحت أكثر تعقيداً وتشعباً من أي وقت مضى. فقد تزايدت الحاجة إلى ممارسات إدارية مبتكرة تواكب تعقيدات البيئات المؤسسية، وتُلبي توقعات الأطراف المعنية، وتدعم تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وخاصة في المشاريع التي تتسم بتعدد الجهات المنفذة والمستفيدة، مثل المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي.

تعد إدارة الابتكار إطاراً استراتيجياً يُسهم في تطوير عمليات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتبني حلول تقنية تسهم في تعزيز فاعلية القرارات وتحقيق نتائج نوعية. أما على الجانب الآخر، فإن نجاح المشاريع متعددة الأطراف لم يعد يُقاس بمعايير تقليدية مثل الوقت والتكلفة فقط، بل اتسع ليشمل أبعاداً أكثر شمولية كتحقيق الأهداف، ورضا الأطراف المعنية، وجودة التنفيذ، واستدامة المشروع بعد الانتهاء منه.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع الصحي السعودي، الذي يشهد توسعاً في المشاريع التعاونية ضمن رؤية المملكة 2030، من خلال شراكات بين الجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية، مما يفرض الحاجة إلى أدوات إدارية تضمن تنسيق الجهود وتحقيق التكامل والابتكار في التنفيذ.

بناءً على ذلك، يسعى هذا الإطار النظري إلى استعراض وتحليل المفاهيم المرتبطة بكل من ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف، وبيان أبعاد كل منهما، مع التركيز على خصوصية السياق الصحي في المملكة العربية السعودية، تمهيداً لتحليل العلاقة التفاعلية بين المتغيرين واختبارها ميدانياً. ويشكل هذا الإطار الأساس النظري الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة وتُفسر من خلاله النتائج البحثية، بما يعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة.

## المبحث الأول: المتغير المستقل

### 1.1.2 مفهوم إدارة الابتكار

تمثل إدارة الابتكار أحد المفاهيم الحيوية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت المنظمات تعتمد عليها بشكل متزايد لتعزيز تنافسيتها واستجابتها للتغيرات المتسارعة في الأسواق والتكنولوجيا. وتُعرف إدارة الابتكار بأنها مجموعة العمليات والممارسات التي تهدف إلى توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ووفقاً لـ (Yordanova (2020، فإن الابتكار لا يُعد فقط ناتجاً إبداعياً، بل هو عملية إدارية ممنهجة تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً مستمراً لضمان فاعليتها.

كما تشير (Catto & Maccari (2021 في مراجعتهم المنهجية إلى أن إدارة الابتكار تدمج بين عدة عناصر تشمل: الثقافة التنظيمية الداعمة، والهياكل المرنة، والقيادة التحفيزية، إضافة إلى الآليات التقنية والمعرفية التي تسهل تحويل الأفكار إلى واقع ملموس. وتُظهر الدراسات الحديثة، مثل ما ورد في (Füller et al. (2022، أن الذكاء الاصطناعي أصبح جزءاً فاعلاً في دعم عمليات الابتكار من خلال التنبؤ بالاتجاهات وتحديد الفرص وتحليل احتياجات السوق.

وعلى المستوى العربي، توضح دراسة عبدالنبي والعتيبي (2021) أن الابتكار في المؤسسات الحكومية يتطلب بناء بيئة داخلية مشجعة على التفكير الإبداعي، وتبني ممارسات تحفز الموظفين على تطوير حلول غير تقليدية، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتنظيمية المتسارعة.

وعليه، فإن إدارة الابتكار لا تقتصر على الجانب الفني أو التقني، بل تشمل بعداً استراتيجياً وتنظيماً يتطلب توافر موارد بشرية مؤهلة، ودعماً إدارياً عالي المستوى، ومرونة في العمليات، إضافة إلى منظومة من القيم والسلوكيات المؤسسية التي تحتضن المخاطرة وتحثي بالفشل البناء.

## 2.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الابتكار

تتعدد أبعاد ممارسات إدارة الابتكار باعتبارها مكوناً ديناميكياً يتقاطع مع مختلف الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية في المؤسسات. وقد ركزت الدراسات الحديثة على تفصيل هذه الأبعاد ضمن أطر منهجية تساعد في تقييم وتطوير أداء المنظمات الابتكاري، لا سيما في البيئات المعقدة والمشاريع متعددة الأطراف.

### ☑ البعد الاستراتيجي

يُعد البعد الاستراتيجي من أهم الأبعاد في إدارة الابتكار، إذ يشمل قدرة المنظمة على مواءمة توجهاتها الابتكارية مع رؤيتها وأهدافها طويلة الأمد. وأكدت دراسة (Sayed (2023 على أن الابتكار الاستراتيجي يتجسد في توجيه الموارد والقدرات نحو مجالات ذات قيمة مضافة عالية، وتبني سياسات تعزز من الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في القطاعات عالية التغير مثل الرعاية الصحية.

### ☑ البعد التنظيمي والهيكل

يتعلق هذا البعد بالبنية التنظيمية التي تتبناها المؤسسة لدعم الابتكار، مثل تشكيل فرق العمل المرنة، ووحدات البحث والتطوير، واعتماد نماذج تشغيلية مرنة كالهيكـل الشبكي أو الهجين. وقد بيّن (Shubin (2024 أن وجود هيكل تنظيمي يدعم التفاعل بين الإدارات المختلفة يسهم في تعزيز التواصل ونقل المعرفة، مما يحفز بيئة الابتكار داخل المشروع.

### ☑ البعد التكنولوجي والمعرفي

يركز هذا البعد على توظيف التكنولوجيا والموارد المعرفية في إدارة الابتكار، ويشمل ذلك نظم المعلومات، أدوات التحليل الذكي، منصات التعاون الرقمي، وقواعد البيانات البحثية. أظهرت دراسة (Füller et al. (2022 أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراحل توليد وتقييم الأفكار يرفع من كفاءة الابتكار ويزيد من دقته وملاءمته لحاجات المستفيدين.

### ☑ البعد الثقافي والقيمي

الثقافة المؤسسية تُعد محركًا أساسيًا للابتكار، حيث يُسهم دعم القيادة لقيم الجراءة والمبادرة والتجريب في تحفيز العاملين على اقتراح أفكار جديدة وتنفيذها دون خشية من الفشل. وقد أكدت دراسة المهداوي (2023) أن تعزيز ثقافة الابتكار يرتبط مباشرة برضا الموظفين وتفاعلهم الإيجابي مع المشاريع التحولية.

#### ☑ البعد المتعلق بإدارة الموارد

يتضمن هذا البعد كيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية لدعم المشاريع الابتكارية. وتشير Adegbite et al. (2023) إلى أن المنظمات الناجحة في إدارة الابتكار غالبًا ما تعتمد على مرونة في تخصيص الموارد وتمكين الفرق من اتخاذ قرارات سريعة بشأن الإنفاق والاستثمار في الحلول الجديدة.

#### ☑ البعد المتعلق بإدارة العلاقات والشراكات

في بيئة المشاريع متعددة الأطراف، تزداد أهمية إدارة العلاقات والشراكات كأحد أبعاد الابتكار. حيث يعتمد نجاح الابتكار على مدى الانفتاح على تبادل المعرفة مع الشركاء، والقدرة على بناء شبكات ثقة وتعاون مع أطراف متعددة. وقد ناقشت دراسة Pertuz & Pérez (2021) هذا البعد موضحةً كيف أن الشراكات الذكية تُسهم في تقليل تكاليف الابتكار وتسريع دوراته الزمنية.

ختامًا، فإن أبعاد ممارسات إدارة الابتكار تتكامل لتشكل منظومة مترابطة تعزز من قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، واستيعاب التحديات، وتحقيق نتائج نوعية، خصوصًا في المشاريع التي تتداخل فيها جهات ومصالح متعددة.

### 3.1.2 دور الابتكار في بيئة المشاريع

يمثل الابتكار عنصرًا جوهريًا في بيئة المشاريع المعاصرة، حيث أصبح يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، وتعزيز القيمة المضافة، وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع. ولم يعد الابتكار خيارًا إضافيًا، بل ضرورة حتمية في ظل ديناميكيات الأسواق، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وتزايد تعقيد التحديات التي تواجه فرق المشاريع، لاسيما في القطاعات الحيوية كالرعاية الصحية.

## أولاً: الابتكار كعامل تمكيني في دورة حياة المشروع

في مختلف مراحل دورة حياة المشروع - من التهيئة والتخطيط، مروراً بالتنفيذ، وحتى الإغلاق والتقييم - يسهم الابتكار في تحسين الكفاءة والفعالية. تشير دراسة Yordanova (2020) إلى أن المشاريع الابتكارية تُظهر مرونة أعلى في التكيف مع المتغيرات، إذ يُوظف القادة والمختصون أدوات التفكير التصميمي (Design Thinking)، والتجريب السريع (Rapid Prototyping)، والنماذج الأولية لاختبار الحلول قبل اعتمادها، مما يقلل المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

## ثانياً: الابتكار كوسيلة للتفوق التنافسي

من خلال إدخال حلول مبتكرة في العمليات أو المنتجات أو طرق تقديم الخدمة، تستطيع المشاريع تحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها. ووفقاً لـ (Langston 2022)، فإن المشاريع التي تتبنى نهجاً ابتكارياً في التصميم والتنفيذ تحقق معدلات رضا أعلى لدى أصحاب المصلحة، وتتمكن من التغلب على تحديات الموارد، والتعامل بكفاءة مع قيود الوقت والجودة.

## ثالثاً: الابتكار ودوره في إدارة التحديات المعقدة

بيّنت دراسة (Mignenan 2023) أن الابتكار يُعد وسيلة فعالة للتعامل مع المشكلات غير الهيكلية التي لا تصلح معها الحلول التقليدية، وهو ما يشجع في المشاريع متعددة الأطراف التي تتطلب التنسيق بين جهات ذات رؤى وموارد وأولويات متباينة. هنا، يُستخدم الابتكار لتصميم نماذج حوكمة مرنة، وآليات تمويل إبداعية، ومنهجيات تنفيذ مخصصة.

## رابعاً: دور الابتكار في بناء القدرات المؤسسية للمشاريع

يُسهم الابتكار في تطوير رأس المال البشري والمعرفي داخل فرق المشاريع، من خلال تمكينهم من تجربة تقنيات وأساليب جديدة، ما يعزز من مهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرار. وتشير (Catto & Maccari 2021) إلى أن المشاريع التي تتبنى ممارسات الابتكار بوعي مؤسسي غالباً ما تنشئ "دوائر تعلم" مستمرة ترفع من جودة التنفيذ وتُحسن من الأداء التراكمي عبر الزمن.

## خامسًا: الابتكار كمدخل لتعزيز استدامة المشاريع

يرتبط الابتكار ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الاستدامة في المشاريع، سواء من حيث البعد البيئي أو الاقتصادي أو الاجتماعي. إذ تُظهر دراسة القرني (2024) في تطبيقها على مشروع بوابة الدرعية أن إدخال الابتكارات في إدارة الموارد والعمليات مكن المشروع من تعزيز الأثر الاجتماعي والثقافي بطريقة متوازنة، ما يُعزز من استمراريته على المدى البعيد.

وبناءً على ما سبق، فإن الابتكار لا يُعد فقط إضافة تقنية أو تحسينًا تشغيليًا، بل هو توجه إداري شامل يُمكّن المشاريع من التفاعل الذكي مع بيئتها، وتحقيق أهدافها بأعلى درجات الكفاءة، مما يجعله من المحددات الحاسمة لنجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي وغيره من القطاعات.

### 4.1.2 إدارة الابتكار في القطاع الصحي

يمثل القطاع الصحي بيئة خصبة لتطبيق ممارسات إدارة الابتكار نظرًا لطبيعته الديناميكية واحتياجاته المتزايدة نحو تحسين جودة الخدمات، وتخفيض التكاليف، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ويُعد الابتكار في هذا السياق محركًا أساسيًا لتطوير الأدوات الطبية، وتحسين التجارب العلاجية، ورفع مستوى رضا المرضى ومقدمي الرعاية.

#### أولًا: خصوصية الابتكار في القطاع الصحي

يمتاز القطاع الصحي بخصوصيات تستدعي نماذج مبتكرة في الإدارة، لكونه يجمع بين البعدين الإنساني والتقني. وتشير Fuller et al. (2022) إلى أن الابتكار الصحي لا يقتصر على المنتجات الطبية أو التقنية، بل يشمل كذلك النماذج التشغيلية، والعمليات الإدارية، والتكامل بين الأنظمة. ويُعد استخدام الذكاء الاصطناعي، وسلاسل التوريد الرقمية، والطب الشخصي من أبرز أمثلة الابتكار المؤسسي في هذا المجال.

#### ثانيًا: أهمية الابتكار في المشاريع الصحية متعددة الأطراف

تعتمد المشاريع الصحية التشاركية غالبًا على تنسيق الجهود بين جهات حكومية وخاصة، ومؤسسات تأمين، ومقدمي خدمات، ومرضى. وتُظهر دراسة Hassan et al.

(2020) أن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على تطوير حلول مبتكرة تتلاءم مع المتغيرات الديموغرافية والتكنولوجية والتشريعية، مثل أنظمة المواعيد الذكية، والتطبيق عن بُعد، ونماذج الرعاية المعتمدة على القيمة.

### ثالثاً: التحديات المرتبطة بإدارة الابتكار الصحي

على الرغم من إمكاناته العالية، إلا أن الابتكار في القطاع الصحي يواجه جملة من التحديات، أبرزها: مقاومة التغيير من الكوادر الطبية، صعوبة التكامل بين الأنظمة الرقمية، وقضايا الخصوصية وحماية البيانات، إضافة إلى القيود التنظيمية والتشريعية. ويؤكد Shubin (2024) على أهمية اعتماد نهج تشاركي في إدارة الابتكار الصحي يراعي حاجات جميع الأطراف ذات العلاقة ويعزز الشفافية والمساءلة.

### رابعاً: نماذج دولية ناجحة في الابتكار الصحي

توفر التجارب الدولية العديد من النماذج الناجحة في إدارة الابتكار في القطاع الصحي، مثل النظام الصحي في فنلندا الذي يوظف البيانات الضخمة في اتخاذ القرار، وبرامج "Kaiser Permanente" في الولايات المتحدة التي تعتمد على الابتكار التنظيمي لتحسين التنسيق بين مستويات الرعاية. كما تشير Sukaik (2024) إلى دور بيئة ريادة الأعمال الصحية في تحفيز حلول مبتكرة من خلال الشراكات بين المستشفيات وشركات التكنولوجيا الطبية.

### خامساً: واقع الابتكار الصحي في المملكة العربية السعودية

في إطار رؤية المملكة 2030، يشهد القطاع الصحي السعودي تحولاً نوعياً في تبني الابتكار كركيزة استراتيجية. حيث أطلقت وزارة الصحة مبادرات مثل "النموذج الصحي الجديد" و"منصة صحة" لتعزيز كفاءة الأداء، ورفع تجربة المريض، وتفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي في التشخيص والوقاية. كما تُشجع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) على دمج الابتكار الرقمي في نظم الرعاية الصحية.

وخلاصة القول، فإن إدارة الابتكار في القطاع الصحي تتطلب نماذج متقدمة من القيادة والحوكمة، وآليات تمويل مرنة، وممارسات تشاركية مع الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق مشاريع ناجحة ومتجددة تواكب تحديات العصر وتخدم أهداف التنمية المستدامة.

## 5.1.2 التحديات والفرص في تطبيق الابتكار المؤسسي

تُعد ممارسات إدارة الابتكار المؤسسي ركيزة محورية في تعزيز تنافسية المنظمات وتحقيق استدامتها، غير أن تطبيق هذه الممارسات يواجه تحديات هيكلية وتنظيمية وسلوكية قد تعيق استثمار كامل إمكانات الابتكار. وفي المقابل، توفر التحولات التقنية والتغيرات السوقية فرصاً غير مسبوقة لتوسيع نطاق الابتكار، لا سيما في بيئات المشاريع متعددة الأطراف مثل القطاع الصحي.

### أولاً: التحديات المؤسسية في إدارة الابتكار

من أبرز التحديات التي تعترض طريق الابتكار في المؤسسات:

1. المقاومة الداخلية للتغيير: كثير من العاملين يفضلون التمسك بالإجراءات التقليدية خوفاً من فقدان السيطرة أو صعوبة التكيف مع التغيرات، وهو ما تؤكدته دراسة Yordanova (2020) التي تشير إلى أن غياب ثقافة الابتكار يضعف من فاعلية إدارة المشاريع الابتكارية.

2. نقص الموارد والتمويل: الابتكار يتطلب استثماراً في الوقت والمال والتقنيات، وفي غياب سياسات دعم موجهة قد تصبح المبادرات المبتكرة غير قابلة للتنفيذ أو الاستدامة، كما أوضح (Pertuz & Pérez (2021).

3. ضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية: الابتكار المؤسسي يحتاج إلى بيئة تعاونية ومرنة بين الإدارات، وهو ما تفتقر إليه بعض الهياكل الإدارية التقليدية.

4. غياب آليات القياس والتقييم: تعاني بعض المؤسسات من ضعف المؤشرات النوعية والكمية لقياس عوائد الابتكار وتأثيره على الأداء العام، ما يحد من القدرة على التحسين المستمر.

## ثانيًا: فرص تعزيز الابتكار المؤسسي

رغم التحديات، فإن المرحلة الراهنة تشهد مجموعة من الفرص الاستراتيجية لتفعيل الابتكار، منها:

1. التحول الرقمي: وفّر اعتماد التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة بيئة خصبة لتجريب وتنفيذ حلول مبتكرة في وقت زمني قياسي وبكفاءة أعلى، كما أكدت دراسة (Füller et al. (2022).  
2. التوجه نحو الاقتصاد المعرفي: أدى التحول من الاقتصاد القائم على الموارد إلى الاقتصاد المعرفي إلى ارتفاع أهمية الابتكار كمورد أساسي لتحقيق النمو والاستدامة.  
3. بيئة تنظيمية محفّزة: تتجه العديد من الحكومات، ومنها السعودية، إلى تقديم حوافز تشريعية ومالية لتشجيع المؤسسات على تبني ممارسات الابتكار، مثل برامج دعم الشركات الناشئة، وحاضنات الأعمال، وتمويل البحث والتطوير.  
4. تزايد وعي العملاء ودورهم في الابتكار: أصبح العملاء جزءًا فاعلاً في عمليات الابتكار من خلال التغذية الراجعة والمشاركة في تصميم الخدمات، ما يسهم في تحسين ملائمة المنتجات والخدمات لحاجاتهم.

## ثالثًا: استراتيجيات التوازن بين التحديات والفرص

يُعد التوازن بين التحديات والفرص أمرًا حاسمًا لاستدامة ممارسات الابتكار، ويتطلب تبني استراتيجيات إدارية متعددة مثل:

- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يضمن المرونة وتفويض الصلاحيات وتحفيز العمل التشاركي.
- تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار من خلال التدريب المستمر، والمكافآت، وتشجيع الأفكار الجديدة.
- بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات، ومراكز البحث، وشركات التكنولوجيا، لتوسيع قاعدة المعرفة وتقاسم المخاطر.

- تطبيق أنظمة قياس دقيقة تقيس ليس فقط المخرجات الابتكارية، بل الأثر طويل المدى على الأداء المؤسسي.

ويؤكد (Catto & Maccari (2021 أن المؤسسات التي تدير الابتكار كعملية استراتيجية متكاملة، وتراعي التحديات المحيطة بها، هي الأقدر على تحويل الفرص إلى نجاحات ملموسة.

## 6.1.2 الدراسات السابقة

### ✓ دراسة (Shubin, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المشاريع الابتكارية في سياق التحول الاقتصادي، مع التركيز على أهمية الإدارة الاستراتيجية لتدفقات الموارد وتطبيق المنهج النظامي-الإجرائي كأداة لتحقيق التنمية المستدامة وطويلة الأجل للمؤسسات الابتكارية. تناولت الدراسة التحديات الناتجة عن ضعف النماذج المنهجية لإدارة المشاريع، وما يترتب عليها من تباين في نطاقات المشاريع وأساليب إدارتها بين المنظمات المختلفة.

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النظري، حيث قدمت مراجعة دقيقة للمعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع الابتكارية، وقيمت مدى تطور وتطبيق تلك المعايير في المؤسسات الصناعية. وقد أكدت النتائج أن الأساس الفعال لإدارة المشاريع المعاصرة يقوم على النهج النظامي-الإجرائي، الذي ينظر إلى المشروع بوصفه وحدة إدارية تخضع لتفاعل متعدد المستويات داخل المنظمة.

سلّطت الدراسة الضوء على إدارة تدفقات الموارد (المادية، البشرية، والزمنية) بوصفها العامل الحاسم في توليد الابتكار وتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية. كما ناقشت الدراسة مراحل دورة حياة المشروع الثلاث (البداية، التنفيذ، الإنهاء)، مؤكدةً على أهمية الانتقال السلس للمعلومات بين هذه المراحل، بحيث تصبح البيانات الختامية لإحدى المراحل مدخلاً أساسياً للمرحلة التالية، بما يضمن الاستمرارية والكفاءة في الأداء الابتكاري.

وأوصت الدراسة بأهمية التخطيط الدقيق لكافة مراحل المشروع، وضرورة بناء منظومات معلوماتية فعالة لضمان التواصل الداخلي، مع التركيز على تطوير استراتيجيات

إدارة الموارد بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية.

#### ✓ دراسة (Pertuz & co-author, 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الابتكار التي تستخدمها الشركات بمختلف أنواعها حول العالم، مع تركيز خاص على الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة الاستكشافية (Scoping Review) وفقاً للمنهجية المقترحة من قبل Manchado وآخرين (2009). تم فحص 322 وثيقة، ومن ثم تحليل 19 مقالة علمية بشكل معمق وفقاً لمعايير الاشتمال والاستبعاد المحددة.

توصلت الدراسة إلى تحديد 116 ممارسة لإدارة الابتكار، جُمعت ضمن 13 فئة رئيسية تم تصنيفها بناءً على مراحل عملية إدارة الابتكار. ومن أبرز الممارسات التي تكررت في الأدبيات :تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، تطوير المنتجات، تحسين العمليات، تقنيات توليد الأفكار، والممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الابتكارية.

وقدّمت الدراسة إطاراً عملياً لممارسات إدارة الابتكار يمكن أن يُستفاد منه في تطوير النظم الداخلية للشركات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها الابتكارية، خاصةً في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وأوصت الدراسة الباحثين بضرورة تعميق البحث في كيفية تكييف هذه الممارسات بحسب السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة، وكذلك دعوة الشركات إلى دمج ممارسات إدارة الابتكار ضمن استراتيجياتها التشغيلية لتحسين التنافسية والنمو المستدام.

#### ✓ دراسة (Hassan et al., 2020)

هدفت الدراسة إلى تصوّر مفهوم إدارة المشاريع الابتكارية ودورها في تعزيز تحقيق المنافع المؤسسية عبر استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة، وبالأخص الذكاء الاصطناعي (AI)، وذلك في سياق منظمات تعتمد على المشاريع كهيكل تشغيلي أساسي. سعت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي يُيسّر تطبيق الابتكار ضمن بيئة المشاريع، وتوفير الأدوات والمقاييس

والرؤى التي تمكّن مديري المشاريع وأصحاب المصلحة من تشخيص المشكلات التنظيمية، وتوليد حلول فعالة، وتعزيز التغيير في ثقافة المنظمة عند الحاجة.

اعتمدت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية، وبيّنت أن الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع غالبًا ما تكون غير كافية لإدارة المشاريع الابتكارية، خاصة في بيئات قائمة على التنبؤ والنطاق المحدد سلفًا. وأكدت الدراسة أن إدارة المشاريع الابتكارية تتطلب أدوات مرنة ومدعومة بالذكاء الاصطناعي تساعد في اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على البيانات، ما يسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن بيئة إدارة المشاريع يتيح تحسين عمليات التشخيص، وتقديم حلول مبتكرة، ودعم التغيير المؤسسي، مما يعزز فرص نجاح المشروع وتحقيق القيمة المؤسسية.

وأوصت بضرورة اعتماد منهجيات إدارة الابتكار مدعومة بالتقنيات الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير وتحفز على الابتكار داخل المؤسسات القائمة على المشاريع.

## المبحث الثاني: المتغير التابع

### 1.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

يُعد مفهوم "نجاح المشروع" من المفاهيم النسبية متعددة الأبعاد، حيث لا يُقاس النجاح فقط بتحقيق الأهداف التقنية أو الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، بل يتجاوز ذلك ليشمل رضا الأطراف المعنية، واستدامة النتائج، وتأثير المشروع على البيئة المؤسسية والمجتمعية الأوسع. لقد تطور هذا المفهوم عبر العقود، من تركيز ضيق على عناصر الجدول الزمني والتكلفة والجودة (مثلث إدارة المشروع التقليدي)، إلى منظور أكثر شمولية يأخذ بعين الاعتبار القيمة المحققة، والعائد الاجتماعي والاقتصادي، واستدامة النتائج على المدى الطويل (Ciric Lalic et al., 2022).

ووفقاً لما ذكره الشحي وآخرون (2020)، فإن النجاح يُقاس اليوم بدرجة تحقيق المشروع للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إلى جانب مستوى تفاعل ورضا أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل العملاء، والمستخدمين النهائيين، والشركاء، والجهات التنظيمية. كما يشير Langston (2022) إلى أن المشاريع الناجحة تتمتع بدرجة عالية من التوافق بين مخرجات المشروع وتوقعات المستفيدين، إضافة إلى تحقيق تأثير ابتكاري أو تحولي ملموس.

وفي السياق الصحي السعودي، يصبح لمفهوم النجاح بعد خاص يرتبط بحساسية المشاريع الصحية وتأثيرها المباشر على صحة الإنسان وجودة الحياة، مما يتطلب دمج عناصر الكفاءة التشغيلية مع نتائج ملموسة قابلة للقياس في مؤشرات الأداء الصحي والمالي.

### 2.2.2 أبعاد نجاح المشاريع

إن نجاح المشاريع متعددة الأطراف لا يُقاس بمؤشر واحد، بل يتجلى عبر منظومة متكاملة من الأبعاد التي تظهر مدى فعالية وكفاءة إدارة المشروع في تحقيق النتائج المرجوة، ومدى تفاعل أصحاب المصلحة مع مخرجاته. وقد أجمعت الأدبيات المعاصرة على أربعة

أبعاد رئيسية تعتبر بمثابة الدعائم الجوهرية لقياس النجاح، وهي: تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، واستدامة المشروع. (Mignenan, 2023; Sukaik, 2024)

### أولاً: تحقيق الأهداف

يُعد تحقيق الأهداف المحددة سلفاً في خطة المشروع حجر الزاوية في قياس النجاح. وتشمل هذه الأهداف الجوانب التقنية، والمالية، والتنظيمية، والاستراتيجية. يشير Shubin (2024) إلى أن وضوح الأهداف وقابليتها للقياس في بداية المشروع يسهم في تحديد مدى نجاح التنفيذ لاحقاً. كما أن المشاريع الصحية تتطلب أهدافاً دقيقة ترتبط بمؤشرات تحسين الخدمة، وتقليل معدلات العدوى، أو تقليل زمن الانتظار، وغيرها من المؤشرات الكمية والنوعية.

### ثانياً: رضا الأطراف المعنية

يمثل رضا الأطراف المعنية – سواء الداخلية (مثل فرق العمل والإدارة) أو الخارجية (مثل المستفيدين النهائيين، الجهات الممولة، الشركاء) – عنصراً حاسماً في تحديد مدى نجاح المشروع. فحتى في حال تحقيق الأهداف التقنية، فإن غياب الرضا أو وجود فجوة في التوقعات قد يُفسر المشروع على أنه غير ناجح. (Catto & Maccari, 2021) وفي المشاريع المشتركة، يتعاضد هذا البعد نظراً لتعدد وتنوع توقعات الأطراف، مما يتطلب إدارة علاقات فعالة وتواصلاً شفافاً.

### ثالثاً: جودة التنفيذ

تعني جودة التنفيذ مدى الالتزام بالمعايير المهنية والفنية أثناء تنفيذ أنشطة المشروع، بما يشمل جودة المدخلات، كفاءة العمليات، وسلامة المخرجات. في المشاريع الصحية على وجه الخصوص، تتربط الجودة مع اعتبارات السلامة، وأدلة الممارسات السريرية، والبروتوكولات الطبية، ما يزيد من أهمية هذا البعد. ووفقاً لـ Hassan et al. (2020)، فإن الجودة لا تُبنى فقط على النواتج، بل أيضاً على العمليات التي أدت إليها، ومدى اتباعها لأفضل الممارسات المعيارية.

## رابعًا: استدامة المشروع

تتعلق الاستدامة بقدرة المشروع على المحافظة على نتائجه وفعاليته بعد الانتهاء الرسمي من التنفيذ. وتشمل استدامة النتائج التشغيلية، واستمرار التأثير الإيجابي، وقابلية مخرجات المشروع للتحديث والتطوير المستمر. تُعد الاستدامة تحديًا حقيقيًا في المشاريع متعددة الأطراف، إذ تتأثر بتغير التمويل، أو الأولويات المؤسسية، أو حتى تبدل الشراكات. وتشير دراسة (Pertuz & Pérez, 2021) إلى أن وجود خطة ما بعد التنفيذ، وتخصيص موارد داعمة، وتدريب الكوادر المعنية، تعد عوامل رئيسية في ضمان استدامة النتائج.

### 3.2.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع المشتركة

نجاح المشاريع متعددة الأطراف لا يتحقق فقط عبر التخطيط الجيد أو توفر الموارد، بل يركز على مجموعة من العوامل الديناميكية التي تتفاعل داخل بيئة المشروع، وتزداد تعقيدًا حين يكون المشروع مشتركًا بين عدة جهات أو كيانات. فالمشاريع المشتركة تتسم بتعدد الأطراف الفاعلة، وتنوع الأهداف، واختلاف الأولويات، مما يجعل فهم العوامل المؤثرة في نجاحها أمرًا بالغ الأهمية. (Ciric Lalic et al., 2022; Langston, 2022) وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز تلك العوامل:

#### أولاً: وضوح الأدوار والمسؤوليات

غياب التحديد الدقيق لأدوار ومسؤوليات كل طرف يؤدي غالبًا إلى ازدواجية الجهود، أو غموض في القرارات، أو صراعات داخل فرق العمل. وضوح الأدوار يُعد عاملاً حاسماً لتقليل النزاعات وضمان الانسيابية في العمليات. وقد أشار (Adegbite et al., 2023) إلى أن وضع هيكل تنظيمي مرن وواضح في المشاريع المشتركة يدعم الاتساق الإداري ويمنع التعارض في القرارات.

#### ثانيًا: فعالية الاتصال والتواصل

تُعد أنظمة الاتصال الداخلي والخارجي، وآليات تبادل المعلومات، عنصرًا مركزيًا في نجاح المشاريع التعاونية. فكلما كان الاتصال واضحًا ومنظمًا ومتبادلًا بين الأطراف، زادت قدرة المشروع على تجاوز المشكلات بسرعة، وتعزيز التفاهم بين الفرق. وقد أوضحت دراسة Hassan et al. (2020) أن ضعف الاتصال كان أحد أكثر الأسباب شيوعًا لفشل مشاريع الابتكار المشتركة، بينما أدى اعتماد أدوات رقمية متقدمة (مثل المنصات التعاونية الرقمية) إلى تحسين التنسيق.

### ثالثًا: التوافق الاستراتيجي بين الشركاء

تحقيق نجاح طويل الأمد للمشاريع المشتركة يتطلب توافقًا في الرؤى الاستراتيجية والأهداف بين الأطراف المعنية. وجود تباين جوهري في الأولويات أو التوجهات يؤدي إلى اختلال التوازن وفقدان الزخم. تؤكد دراسة Pertuz & Pérez (2021) أن اختيار الشركاء بناءً على مدى التقاطع في القيم والرؤية المستقبلية يعزز من فرص نجاح المشروع.

### رابعًا: الحوكمة وإدارة المخاطر

تمثل آليات الحوكمة الجيدة - بما فيها وجود لجان إشرافية، وآليات للرقابة والمتابعة - ضمانًا لشفافية العمليات، وحماية مصالح كافة الأطراف. كما أن إدارة المخاطر تصبح أكثر تعقيدًا في المشاريع المشتركة نظرًا لتعدد البيئات التشغيلية وتنوع مصادر التهديد Shubin . (2024) يرى أن وجود خطة متكاملة لإدارة المخاطر، تُبنى على تقييم مشترك وتحديث دوري، هو شرط ضروري للحفاظ على استقرار المشروع.

### خامسًا: ثقافة العمل المشتركة

غالبًا ما تقشل المشاريع المشتركة بسبب التباين الثقافي بين المؤسسات المتعاونة - سواء كان هذا التباين مؤسسيًا (في أساليب الإدارة) أو وطنيًا (في السياقات الثقافية والاجتماعية). خلق ثقافة عمل مشتركة تُبنى على الاحترام المتبادل، والانفتاح، وتكامل المهارات، يعد من أبرز العوامل النفسية والاجتماعية لنجاح المشروع، كما بين ذلك Füller et al. (2022) في دراستهم عن إدخال الذكاء الاصطناعي في بيئات الابتكار التعاوني.

## سادسًا: التمويل الكافي والموزع بعدالة

توزيع الموارد المالية بين الأطراف بطريقة عادلة وشفافة يساهم في بناء الثقة ويقلل من الخلافات. كما أن وجود احتياطي مالي لإدارة الظروف الطارئة يدعم استقرار تنفيذ المشروع في حالات الأزمات أو تغيّر المتطلبات. وقد أكدت دراسة (Sukaik 2024) أن مرونة التمويل والاستجابة السريعة للتغيرات المالية تُعتبر من العوامل المؤثرة بشدة في نجاح مشاريع التكنولوجيا التشاركية.

### 4.2.2 خصوصية إدارة المشاريع الصحية في السعودية

تُعد المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية من أكثر المشاريع تعقيدًا وأهمية، نظرًا لتداخل الأبعاد التقنية والطبية والتنظيمية، وارتباطها المباشر بصحة الإنسان وجودة الحياة، إلى جانب التزامها بأهداف رؤية المملكة 2030. وتتجلى خصوصية هذه المشاريع في مجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها، والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاحها، لا سيما عند إدارتها في إطار تعاون متعدد الأطراف.

#### أولًا: السياق الوطني ورؤية 2030

تشكل «رؤية السعودية 2030» إطارًا استراتيجيًا لتحول القطاع الصحي من نموذج العلاج إلى نموذج الوقاية، وتحقيق الاستدامة المالية، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتحفيز القطاع الخاص على الدخول في شراكات تشغيلية وتنموية. لذا، فإن مشاريع الرعاية الصحية في المملكة غالبًا ما تُدار كمبادرات شراكة بين الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، والجهات غير الربحية، وهو ما يفرض بيئة تعاونية ذات أطراف متعددة وأولويات متنوعة.

أشارت دراسة الحسن والنجار (2023) إلى أن المشاريع الصحية التي تنفذها الشركات الإنشائية بالتعاون مع وزارة الصحة ومؤسسات أخرى تتطلب تنسيقًا عاليًا لضمان الالتزام بالجودة الزمنية والفنية، وتقديم خدمات ذات أثر مجتمعي مباشر.

#### ثانيًا: تعقيد الهيكل المؤسسي للمشاريع الصحية

غالبًا ما تكون المشاريع الصحية الكبرى مرتبطة بعدة جهات: وزارة الصحة، التجمعات الصحية، هيئة الغذاء والدواء، المجلس الصحي السعودي، وشركات مشغلة أجنبية أو محلية. هذا التنوع المؤسسي يتطلب نماذج متقدمة من إدارة المشاريع تشمل حوكمة دقيقة، آليات تفاوض فعّالة، وتكامل في إدارة التغيير.

وقد بيّنت دراسة المعادات وأبو زيد (2021) أن أحد أكبر التحديات في المشاريع الصحية الأردنية - المشابهة من حيث النمط المؤسسي - كان غياب التنسيق بين الأطراف حول تغيير النطاق الزمني أو الفني للمشروع.

### ثالثًا: الطابع التخصصي والمعايير الطبية الصارمة

تتطلب المشاريع الصحية الامتثال لمجموعة معقدة من المعايير الوطنية والعالمية، مثل معايير CBAHI ، ومعايير الاعتماد الدولي JCI ، وأنظمة مكافحة العدوى، والسلامة الدوائية، وتصميم المرافق الصحية. لذا فإن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف الإدارية أو المالية، بل أيضًا بالامتثال الصارم للمعايير الفنية والطبية، وهو ما يستدعي إشراك أطراف مختصة من البداية مثل الأطباء والمختصين الصحيين والمهندسين الطبيين، ضمن فرق المشروع.

### رابعًا: استجابة المشاريع للظروف الصحية الطارئة

شهد القطاع الصحي في السعودية - خصوصًا خلال جائحة كورونا - تنفيذ عدد من المشاريع العاجلة (مراكز فحص، مستشفيات ميدانية، رقمنة صحية) مما رسّخ أهمية إدارة المرونة والابتكار في المشاريع الصحية. حيث إن مشاريع الصحة العامة تتطلب استجابة فورية وسريعة دون المساس بالجودة، وهو ما يزيد من أهمية النماذج الرشيقة في إدارة هذه المشاريع.

وقد أكدت دراسة (Shubin (2024 على أهمية نقل المعرفة بسرعة وفعالية من مرحلة إلى أخرى في المشاريع الصحية لضمان استمرارية الأداء وتجنب المخاطر.

## خامسًا: التكامل الرقمي والتحول الإلكتروني

يشهد القطاع الصحي السعودي تحولًا رقميًا متسارعًا عبر مشاريع الصحة الإلكترونية، مثل الملف الصحي الموحد، ومنصات المواعيد، والذكاء الاصطناعي في التشخيص، وغيرها. هذه المشاريع الرقمية تتطلب إدارات مشاريع تمتلك كفاءات رقمية عالية، وتتسق بين متخصصي البرمجيات ومقدمي الرعاية الصحية، مما يزيد من تعقيد بيئة المشروع، ويجعل النجاح رهينًا بمستوى التنسيق التقني والتشغيلي بين الشركاء.

وقد أشار محمد طلال (2022) إلى أن نجاح مشاريع الابتكار التكنولوجي في القطاع الصحي يرتبط بشكل وثيق بمدى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والقدرة على تكييفها ضمن بيئة معقدة تشريعيًا وتنظيميًا.

### 5.2.2 الدراسات السابقة

#### ☑ دراسة (القرن، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار بأبعاده (الابتكارات التكنولوجية، الابتكارات الإدارية، تعزيز الهوية الثقافية والتاريخية) على نجاح واستدامة مشاريع السياحة، وذلك بالتطبيق على مشروع بوابة الدرعية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 15 موظفًا عاملاً في المشروع و100 سائح، تم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبانة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة؛ من أبرزها أن الابتكارات التكنولوجية كان لها تأثير واضح على تعزيز تجربة الزوار، حيث أشار 37.1% من المشاركين إلى استخدام التطبيقات الذكية، و33.3% إلى توظيف تقنيات الواقع المعزز، بينما اعتبر 76% من الزوار أن هذه التقنيات أثرت إيجابيًا بشكل كبير على تجربتهم. كما تم توثيق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بنسبة 10.4%، مما ساعد في تحسين تنظيم الفعاليات، وهو ما انعكس في تقييم 77% من الزوار لتنظيم الفعاليات على أنه ممتاز.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم التجربة على المشاريع السياحية الأخرى، وتوسيع نطاق استخدام الابتكارات التكنولوجية والإدارية، مع التركيز على تعزيز المكون الثقافي في التصميم والتنفيذ لضمان تجربة سياحية متكاملة ومستدامة.

#### ☑ دراسة (المنجي وعواد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه بالابتكار على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف)، في سياق تنظيمي يركز على التحسين المستمر والتميز المؤسسي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (319) مفردة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامجين الإحصائيين SPSS و AMOS، بما يتيح إجراء تحليل بنيوي دقيق لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

كشفت نتائج الدراسة، من خلال النموذج الهيكلي وتحليل الانحدار البسيط، عن وجود علاقة طردية معنوية بين التوجه بالابتكار وكل من بعدي البراعة التنظيمية: الاستغلال (Exploitation) الذي يعكس قدرة المنظمة على تحسين استخدام مواردها الحالية وتعظيم كفاءتها التشغيلية، والاستكشاف (Exploration) الذي يشير إلى سعي المنظمة لاكتشاف فرص جديدة من خلال التعلم والتجريب.

وقد بيّنت النتائج وجود درجة معتدلة من إدراك العاملين لمفهوم التوجه بالابتكار، مع توافر تصورات إيجابية حول كلا بعدي البراعة التنظيمية في الشركات المستهدفة، مما يعكس بيئة تنظيمية محفزة على التجديد وتعزيز الأداء من خلال الابتكار.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في ترسيخ ثقافة التوجه بالابتكار، ودعمه من خلال السياسات الإدارية والقيادية، كونه يمثل محفزاً استراتيجياً لتطوير القدرات التنظيمية وتعزيز التوازن بين كفاءة الاستغلال ومرونة الاستكشاف.

#### ☑ دراسة (المهداوي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الابتكار بأبعادها (الأفراد المبتكرون، المناخ الابتكاري، أساليب وتكنولوجيا الابتكار، الخدمات الابتكارية) على رضا العملاء بأبعاده (صورة المنظمة، توقعات العميل، الجودة المدركة، التفاعل مع العميل)، بالتطبيق على البنك الإسلامي

الأردني في مدينة إربد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (35) موظفًا في فروع البنك.

أظهرت نتائج التحليل أن إدارة الابتكار تؤثر إيجابيًا على رضا العملاء من خلال أبعاد متعددة، حيث بينت الدراسة أن الابتكار يسهم في تحسين صورة المنظمة، ورفع مستوى توقعات العملاء، وتعزيز إدراكهم لجودة الخدمات، بالإضافة إلى تحسين التفاعل مع العميل. وقد أشارت النتائج إلى أن دور الابتكار لا يقتصر على تطوير الخدمات فحسب، بل يتعداه إلى التأثير في الانطباع العام والثقة المؤسسية، مما ينعكس إيجابًا على مستويات رضا العملاء. وأكدت الدراسة أن وجود مناخ تنظيمي مشجع على الابتكار، إلى جانب توظيف التكنولوجيا وأساليب العمل الابتكاري، من شأنه أن يدعم الاستجابة الفعالة لتوقعات العملاء المتغيرة في القطاع المصرفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المناخ التنظيمي الداعم للابتكار داخل البنوك، وتوسيع نطاق استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمات المصرفية، لما لذلك من أثر مباشر في تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

#### ☑ دراسة (محمد، 2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار في إدارة الأداء في شركات الإسمنت الشمالية، من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات الابتكار ومستوى الأداء التنظيمي في بيئة صناعية تنافسية. اعتمد الباحث على المدخل الاستقرائي، من خلال إجراء مقابلات مباشرة مع المديرين، وطرح مجموعة من الأسئلة المحورية، من أبرزها: تصورات المدراء والموظفين حول واقع الابتكار وإدارة الأداء، وإمكانية تحديد مؤشرات فعالة لكل من الابتكار ومستوى الأداء، ووجود علاقة ارتباط أو تأثير بينهما.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير فعال للابتكار على إدارة الأداء في المصانع المستهدفة، إذ أظهر المشاركون إدراكًا متزايدًا لأهمية الابتكار بوصفه أداة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأرباح. وأكدت الدراسة أن دعم ثقافة الابتكار داخل المنظمة، من خلال التحفيز

المعنوي والمادي، وتمكين العاملين من طرح الأفكار الجديدة، يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتطوير عملياتها التشغيلية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني آليات مؤسسية لترسيخ الابتكار، مثل فرق العمل الإبداعية، وتكريم الابتكارات الفردية، وفتح قنوات داخلية لاستقبال المقترحات التطويرية، إلى جانب تشجيع الباحثين على دراسة الابتكار في ميادين صناعية متنوعة.

#### ✓ دراسة (الحمد وبوغوي، 2022)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الابتكار على المناخ الابتكاري، من خلال دراسة مقارنة بين البنوك التجارية في كل من دولة الكويت ومملكة البحرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات من الأدبيات ذات الصلة بالمناخ الابتكاري، إضافة إلى تطوير أداة قياس ميدانية وزّعت على عينة شملت خمسة بنوك تجارية في كل من الكويت والبحرين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الابتكار على المناخ الابتكاري في كلا البلدين، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الابتكار وتوافر مناخ داعم للابتكار داخل المؤسسات المصرفية. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة الجغرافية في جميع مجالات الدراسة، حيث جاءت الفروق لصالح مملكة البحرين، ما يدل على تفوق البنوك البحرينية في ممارسات إدارة الابتكار وانعكاسها الإيجابي على المناخ المؤسسي الداعم له.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها: أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الموظفين في البنوك للقيام بمهامهم بأساليب ابتكارية، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية، وتعزيز الاستفادة من التجارب البحرينية الناجحة في مجال إدارة الابتكار. كما أكدت الدراسة أن تطوير المناخ الابتكاري يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام وتحقيق رضا العملاء.

#### ✓ دراسة (Sayed, 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل دروس الابتكار في إدارة المشاريع المستخلصة من مبادرات ناجحة لتطوير الأعمال عبر صناعات متعددة، وذلك بهدف تقديم إطار شامل يساعد المؤسسات على تصميم استراتيجيات إدارة مشاريع ابتكارية متوافقة مع خصوصيات قطاعاتها . تناولت الدراسة مبادرات في قطاعات التقنية، الرعاية الصحية، المالية، والتصنيع، عبر مناطق مختلفة تشمل أمريكا الشمالية، أوروبا، آسيا-الباسيفيك، وأمريكا الجنوبية.

اعتمدت الدراسة منهجًا تحليليًا متعدد الأبعاد، شمل تحليل العوامل المحفزة للابتكار حسب القطاع، دور التعاون الوظيفي المتقاطع، فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، النتائج المالية، الكفاءة الزمنية، ومستوى رضا أصحاب المصلحة. وسعت إلى تجاوز النماذج التقليدية لإدارة المشاريع من خلال تقديم رؤية تكاملية تشمل الأبعاد الكمية والنوعية للأداء الابتكاري في بيئات ديناميكية.

توصلت الدراسة إلى أن التعاون بين الأقسام يمثل محفزًا حاسمًا للابتكار، وأن استراتيجيات إدارة المخاطر التكيفية ضرورية لتحقيق نتائج ناجحة في المشاريع ضمن بيئات غير مستقرة. كما تم تقديم مؤشرات قابلة للقياس للنجاح المالي والزمني، إلى جانب تحليلات نوعية متعمقة لرضا أصحاب المصلحة، مما مكن من بناء إطار تقييم متكامل لأداء المشروع الابتكاري.

وأوصت الدراسة المؤسسات بتكييف ممارسات إدارة المشاريع وفقًا لمتطلبات كل قطاع، وتعزيز بيئة التعاون بين التخصصات، وتبني إدارة مخاطر مرنة، كوسائل فعالة لتعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما دعت إلى إجراء أبحاث مستقبلية طويلة وتحليل أدوات التعاون المستخدمة، إلى جانب دراسات متخصصة في بيئات الابتكار القطاعية.

#### ❑ دراسة (Langston, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التجريبية بين الابتكار في تنفيذ المشاريع ونجاح المقاولين، وذلك من خلال اختبار الفرضية القائلة بأن هناك علاقة طردية وقابلة للقياس بين الابتكار في المشروع ونجاح المقاول. استخدمت الدراسة المنهج التطبيقي القائم على دراسة الحالة، حيث تم تحليل بيانات 31 مشروعًا إنشائيًا نفذها مقاول متوسط في أستراليا، ضمن

إطار مفاهيمي جديد يدمج بين ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية: الكفاءة (efficacy) ، الفعالية (efficiency)، والربحية (margin) ، لتكوين ما يُعرف بـ"منطقة الابتكار في المشروع".

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار المشترك بين العميل والمقاول (C2PI) يرتبط ارتباطاً قوياً بنجاح المقاول الرئيسي (HCS) ، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  نسبة 71%. وقد أظهرت المشاريع المبتكرة تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الكفاءة والفعالية والربحية عند مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة. وأشارت النتائج إلى أن 35% من الحالات المدروسة أظهرت أدلة على وجود ممارسات ابتكارية، في حين حقق 52% من المشاريع نجاحاً من منظور المقاول.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار أثناء تنفيذ المشروع كوسيلة لتحقيق النجاح المقاولي، خاصة في ضوء خمسة عوامل حاسمة للنجاح: الالتزام بالجدول الزمني، تحقيق الأرباح، تقليل العيوب والحوادث، ورفع جودة التنفيذ. كما أشارت إلى أن هذه النتائج قد تكون قابلة للتطبيق أيضاً على المقاولين من الباطن في حال تولي المقاول الرئيسي دور "العميل".

## المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 1.3.2 المقدمة

تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف على منظور نظري متعدد الأبعاد، حيث يشير الأدب الإداري إلى أن الابتكار لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لنجاح المشاريع الديناميكية، خصوصًا تلك التي تنفذها جهات متعددة ذات مصالح متداخلة. وفقًا لـ (Catto & Maccari, 2021)، فإن تطبيق ممارسات إدارة الابتكار مثل توليد الأفكار، تطوير النماذج الأولية، وإدارة الحاضنات يعزز قدرة المشاريع على التعامل مع التعقيد والتغيير، مما يساهم في رفع نسب النجاح وتحقيق أهداف المشروع.

من جهة أخرى، يشير (Pertuz & Pérez, 2021) إلى أن المشاريع متعددة الأطراف، خاصة في البيئات عالية التعقيد مثل القطاع الصحي، تحتاج إلى آليات ابتكار تنظيمية وتقنية لضمان الاتساق بين توقعات الأطراف المختلفة وتحقيق رضاهم.

### 2.3.2 نموذج السلوك الابتكاري كمحرك للنجاح التنظيمي

يقترح (Füller et al., 2022) نموذجًا يربط بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الابتكار كنقطة انطلاق لنجاح المشاريع، حيث يعمل الابتكار كآلية تمكين (enabler) لتجاوز العقبات التشغيلية والإجرائية في المشاريع المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التنفيذ ورفع رضا الأطراف.

### 3.3.2 نموذج دورة حياة المشروع والابتكار

وفقًا لـ (Sayed, 2023)، فإن تكامل ممارسات الابتكار في مراحل المشروع المختلفة - من الفكرة إلى التقييم - يُفضي إلى نجاح أعلى للمشاريع التعاونية، خاصةً عندما تكون هذه الممارسات متكيفة مع احتياجات كل طرف مشارك في المشروع، وهو ما يعزز من فرص استدامة المشروع وتحقيق الأهداف المشتركة.

تقدم الأدبيات العربية والأجنبية أدلة قوية تدعم العلاقة بين إدارة الابتكار ونجاح المشاريع:

- عبد النبي والعتيبي (2021) أظهرت دراستهما أن الابتكار والإبداع الإداري يساهمان بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية في وزارة الموارد البشرية السعودية، مؤكدين على دور ممارسات الابتكار في رفع الكفاءة وتحقيق الاستدامة.
- مصطفى وآخرون (2024) بينوا أن ممارسات إدارة الابتكار تسهم في رفع مستويات التميز المؤسسي، والذي يُعد مؤشراً مباشراً على نجاح المشروع عبر محاوره الأربعة (الأهداف، الرضا، الجودة، الاستدامة).
- Mignenan (2023) أشار إلى أن الجمع بين ممارسات إدارة المشاريع والابتكار يرفع من احتمالية نجاح المشاريع بنسبة 92% في تجربة مشروع GELT في تشاد، مؤكداً على أن الابتكار ليس فقط عاملاً مساعداً، بل ضرورة لتحقيق النجاح الشامل في المشاريع متعددة الأطراف.
- Shubin (2024) أوضح أن المشاريع التي تتبنى منهجاً استراتيجياً لإدارة الابتكار تحقق تكاملاً أكبر في تدفق المعلومات والموارد، مما ينعكس على تحسين التنفيذ والربط الفعال بين مراحل المشروع.

| تأثيره المتوقع على أبعاد نجاح المشروع                               | بُعد من ممارسات إدارة الابتكار |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| يدعم تحقيق أهداف المشروع عبر حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة           | توليد الأفكار                  |
| تعزز جودة التنفيذ واستدامة المشروع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد | إدارة المعرفة والموارد         |
| يرفع من رضا الأطراف من خلال إشراكهم في عملية الابتكار               | التمكين الثقافي والتنظيمي      |
| يدعم استدامة المشروع عبر تحسين استجابته للظروف المتغيرة             | إدارة المخاطر الابتكارية       |

### 4.3.2 التحديات والقيود في العلاقة بين المتغيرين

رغم الأدلة القوية على العلاقة الإيجابية، تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة قد تتأثر بعدة عوامل منها:

- ضعف الثقافة التنظيمية الابتكارية، خاصة في بيئات تقليدية أو بيروقراطية.
- غياب التنسيق بين الأطراف المختلفة في المشاريع متعددة الجهات.
- محدودية الكفاءات الابتكارية لدى فرق العمل.
- قصور في الموارد التقنية أو المالية اللازمة لتطبيق الابتكار.

في ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في السياق السعودي، وخاصة في قطاع حيوي كالصحة، حيث يجتمع التعقيد المؤسسي مع الضغط الاجتماعي لتحقيق نتائج ملموسة وسريعة. إن هذه الدراسة تسعى لسد فجوة بحثية في قياس هذه العلاقة، مستندة إلى نماذج علمية ودراسات ميدانية، مما يعزز من صلاحية نتائجها في توجيه صناع القرار نحو تطبيق أوسع وأكثر فاعلية لممارسات إدارة الابتكار.

### 5.3.2 الدراسات السابقة

✓ دراسة (Sukaik, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأثر الاقتصادي لممارسات إدارة المشاريع على الأداء الابتكاري في بيئة الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية، حيث تم التركيز على كيفية مساهمة الممارسات الإدارية السليمة في تعزيز القدرة الابتكارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة ديناميكية وتنافسية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، من خلال تحليل بيانات 372 استجابة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، بهدف فحص مدى مواءمة أهداف الابتكار مع

ممارسات إدارة المشاريع، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الابتكاري في النظام البيئي التقني المتطور بالمملكة.

توصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة المشاريع عالية الكفاءة تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الابتكاري للشركات التقنية الناشئة، من خلال نقل الأفكار من مستوى التصور إلى السوق بنجاح. وأظهرت الدراسة أن كفاءة إدارة المشاريع تؤدي إلى تعزيز التعاون الداخلي، تحسين إدارة الموارد والمخاطر، ورفع كفاءة تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات مبتكرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أفضل ممارسات إدارة المشاريع في الشركات التقنية، وتكاملها مع الأهداف الابتكارية الإستراتيجية، لما لذلك من أثر ملموس على تعزيز التنافسية وضمان الاستدامة طويلة الأجل. كما أشارت إلى أهمية هذه النتائج لصناع القرار والممارسين في بيئة الابتكار التقنية.

#### ✓ دراسة (Adegbite et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التقدّم التكنولوجي وتبني المنهجيات الحديثة على ممارسات إدارة المشاريع، مع تركيز خاص على تكامل التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والمنهجيات الرشيقّة (Agile). اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث تم تحليل مجموعة من المصادر المعاصرة بما في ذلك دراسات حالة وأبحاث أكاديمية لتقديم فهم شامل لاتجاهات وتحديات إدارة المشاريع الحديثة.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تشهد تحولاً جذرياً نحو نماذج أكثر مرونة وارتكازاً على التكنولوجيا، حيث أصبح لابتكارات مثل الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، تحليلات البيانات الضخمة، والواقع الافتراضي والمعزز دور مهم في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الدقيق. كما سلّطت الدراسة الضوء على أهمية الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في تعزيز نجاح المشاريع، في ظل بيئات عمل متغيرة وسريعة التغير.

وأظهرت النتائج أن مديري المشاريع بحاجة ملحة إلى تطوير مهارات رقمية وابتكارية لمواكبة هذه التحولات، إضافة إلى أهمية مواصلة ممارسات إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المؤسسات، واعتماد نهج استراتيجي في تبني وتطبيق المنهجيات الجديدة، مع التأكيد على التعلم المستمر وتطوير المهارات التقنية والقيادية كوسيلة لمواجهة تعقيدات بيئات المشاريع الحديثة.

#### ✓ دراسة (Mignenan, 2023)

هدفت الدراسة إلى تحسين فهم عوامل نجاح المشاريع الابتكارية في جمهورية تشاد، من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع (PMPs) وممارسات إدارة المنافع (BMPs) على نجاح تلك المشاريع، بالتطبيق على مشروع "النظام البيئي الكبير للبحيرات التشادية" (GELT). اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (النوعي والكمي)، واستندت إلى مراجعة أدبيات سابقة لتطوير نموذج يمثل أبعاد النجاح في المشاريع الابتكارية.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع أكثر تأثيرًا في تحقيق النجاح الإداري للابتكار ( $\beta = 0.38$ ) وكذلك في النجاح الاستثماري ( $\beta = 0.21$ )، في حين أن ممارسات إدارة المنافع كانت أقوى في التنبؤ بالنجاح الاستثماري ( $\beta = 0.39$ ). ومع ذلك، بيّنت النتائج أن الدمج بين PMP و BMP هو الخيار الأمثل، حيث أدى إلى تحقيق أعلى معدل نجاح للمشروعات الابتكارية بنسبة تفسير بلغت ( $\Delta R^2 = 92\%$ ).

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تكاملي بين إدارة المشروع وإدارة المنافع في سياق المشاريع الابتكارية، لما لذلك من أثر كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعظيم القيمة الاجتماعية والاقتصادية، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى استخدام الابتكار كرافعة تنموية.

#### ✓ دراسة (Yordanova, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع الابتكارية بأبعادها (طبيعة المشروع، الحجم، الصناعة، النطاق، والسوق) وأثر هذه الأبعاد على نجاح إدارة المشاريع في

بيئات الابتكار، وذلك من خلال تحليل منهجي للأدبيات العلمية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المنهجي، حيث تم تحليل 299 دراسة منشورة ضمن قاعدة بيانات Scopus ، باستخدام مدخلين: تقليدي، وتقني رقمي متقدم لتحليل الأدبيات بشكل منهجي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشاريع الابتكارية تختلف بشكل جوهري عن إدارة المشاريع التقليدية، نظراً لما تتطلبه من نهج مرن واستجابات سريعة للتغيرات التقنية والسوقية، وأظهرت الدراسة أن نجاح المشروع الابتكاري يعتمد بدرجة كبيرة على نوع المشروع وسياقه، مما يستلزم تكييف ممارسات الإدارة بما يتناسب مع خصائص الابتكار. وأوصت الدراسة بتطوير نماذج إدارية مرنة لإدارة الابتكار، وتعزيز التعاون بين الباحثين والممارسين في تصميم أطر حديثة تتناسب مع طبيعة هذه المشاريع.

### 6.3.2 الخاتمة

تُعد ممارسات إدارة الابتكار من المرتكزات الحيوية في بيئة المشاريع المعاصرة، لما لها من دور فاعل في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التميز في الأداء. وقد بات الابتكار اليوم ليس مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية تفرضها ديناميكيات الأسواق وتسارع التحول الرقمي والتقني، لاسيما في القطاعات الحساسة كقطاع الصحة، الذي يشهد تزايداً في حجم وتعقيد المشاريع متعددة الأطراف نتيجة لتداخل الأبعاد التنظيمية والفنية والمجتمعية.

وقد بيّن الإطار النظري أن نجاح المشاريع لم يعد يُقاس فقط بمدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، بل أصبح يشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، ورضا الأطراف المعنية، وجودة التنفيذ، واستدامة الأثر بعد إغلاق المشروع. وفي هذا السياق، يظهر الابتكار كمحفز مركزي يربط بين الكفاءة التشغيلية والتأثير طويل المدى، ويُعيد تشكيل طرق التخطيط والتنفيذ والتقييم.

إن المشاريع متعددة الأطراف، بما تتطوي عليه من تعدد الجهات المعنية وتنوع المصالح والأنوار، تتطلب مستويات أعلى من التنسيق، والتكامل، والتجديد في أدوات وأساليب

الإدارة. ومن هنا، يبرز الابتكار كممارسة إدارية تؤسس لبيئة أكثر مرونة وتعاونًا، وتحسن فرص النجاح من خلال استحداث حلول غير تقليدية للمشكلات المتكررة أو المستعصية.

وانطلاقًا من الأدبيات السابقة، يمكن القول إن العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع ليست علاقة خطية أو ميكانيكية، بل هي علاقة تفاعلية معقدة تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية والتقنية. ومن ثم، فإن فهم هذه العلاقة وتحليل أبعادها يمثل خطوة أساسية نحو تحسين الأداء العام للمشاريع، وخاصة في القطاعات التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بجودة حياة الأفراد ورفاه المجتمعات، كما هو الحال في القطاع الصحي السعودي.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة من حيث التصميم البحثي، وأسلوب جمع البيانات، وأدوات القياس المستخدمة، بالإضافة إلى تحديد المجتمع والعينة، والأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي، إذ يتيح هذا المنهج جمع البيانات الميدانية وتحليلها لاستخلاص دلالات علمية وإحصائية حول العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

### 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### المتغير المستقل: ممارسات إدارة الابتكار

ويقصد بها الإجراءات والأنشطة التي تتبناها المؤسسات الصحية لتحفيز وتطبيق الأفكار الجديدة في مختلف مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والتقييم، بهدف رفع الكفاءة وتحقيق نتائج إبداعية.

وس يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تعكس أبعاد ممارسات إدارة الابتكار، مثل: دعم القيادة للابتكار، مشاركة المعرفة، تشجيع التجريب، وتخصيص الموارد للإبداع.

#### المتغير التابع: نجاح المشاريع متعددة الأطراف

ويقصد به مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمشروعات المشتركة في القطاع الصحي، وذلك من خلال تحقيق الأبعاد التالية:

1. **تحقيق الأهداف**: مدى قدرة المشروع على إنجاز الأهداف المحددة ضمن المدة والتكلفة والجودة المتوقعة.
2. **رضا الأطراف المعنية**: مستوى رضا الأطراف المشاركة (الجهات الحكومية، القطاع الخاص، الشركاء الفنيين) عن نتائج المشروع وتعاونه المؤسسي.
3. **جودة التنفيذ**: دقة وكفاءة مراحل تنفيذ المشروع ومدى الالتزام بالمعايير الفنية والإدارية.
4. **استدامة المشروع**: قدرة المشروع على الاستمرار في تقديم القيمة المضافة بعد انتهاء التمويل أو الدعم الأساسي.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم تصميم هذا البحث وفق نموذج البصلة البحثية (Research Onion) الذي طوره Saunders وآخرون، والذي يوضح المراحل المتتابعة لتصميم الدراسات العلمية بدءًا من الفلسفة العامة للبحث وصولًا إلى أساليب جمع وتحليل البيانات.

**يتضمن التصميم في هذه الدراسة المراحل الآتية:**

1. **الفلسفة البحثية**: تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على الملاحظة والقياس الكمي للظواهر، واستخدام البيانات الرقمية للتحقق من العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية قابلة للاختبار الإحصائي.
2. **المنهج البحثي**: تم اختيار المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) باعتباره الأنسب لاختبار الفرضيات المشتقة من الإطار النظري والتحقق من صحة العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف.
3. **الاستراتيجية البحثية**: استخدمت الدراسة الاستبيان (Survey) كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المشاريع المشتركة بالقطاع الصحي السعودي، نظرًا لقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة.

4. **الأفق الزمني**: تتبع الدراسة الأفق المقطعي (Cross-sectional) لكون البيانات تم جمعها في فترة زمنية واحدة دون تتبع زمني للتغيرات في المتغيرات محل الدراسة.
5. **طريقة جمع البيانات**: تم استخدام البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من المستجيبين عبر استبانة إلكترونية، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المستمدة من الكتب والدراسات السابقة والدوريات الأكاديمية ذات الصلة.
6. **طرق التحليل**: استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتشمل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الابتكار بأبعادها على نجاح المشاريع متعددة الأطراف.

### 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين والموظفين المشاركين في إدارة أو تنفيذ أو متابعة المشاريع المشتركة متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، سواء في الجهات الحكومية أو الخاصة أو مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) ويشمل ذلك القيادات الصحية، والإداريين، والمشرفين، والمتخصصين الفنيين، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في دورة حياة المشروع.

وبحسب البيانات الصادرة عن وزارة الصحة والمراكز المتعاونة في برنامج الشراكة الصحية، يُقدّر حجم المجتمع بنحو (N = 1,250) موظفًا موزعين على عدد من المستشفيات والمراكز الصحية والمشاريع المشتركة على مستوى المملكة.

نظرًا لكبر حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع أفرادها بشكل كامل، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الاحتمالية (العشوائية الطبقية) (Stratified Random Sampling)، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا لطبيعة الجهة (حكومية، خاصة، شراكة)، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي.

ولحساب حجم العينة الملائم تم استخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تشير إلى أن المجتمع البالغ حجمه (1250) يحتاج إلى عينة مقدارها تقريباً:

**الجدول (1) مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات**

| الفئة                     | حجم المجتمع التقريبي | نسبة التمثيل | حجم العينة المختار |
|---------------------------|----------------------|--------------|--------------------|
| الجهات الحكومية           | 700                  | 56%          | 168                |
| الجهات الخاصة             | 350                  | 28%          | 84                 |
| مشروعات الشراكة (عام/خاص) | 200                  | 16%          | 48                 |
| الإجمالي                  | 1250                 | 100%         | 300                |

وقد قام الباحث بتوزيع (300) استبياناً على أفراد العينة المختارة، وتم استرداد (276) استبياناً منها بنسبة استجابة بلغت (92%). وبعد فحص الاستبيانات المستردة والتأكد من مدى اكتمالها وصلاحياتها للاعتماد في التحليل الإحصائي، تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للتحليل (262) استبياناً، بنسبة صلاحية بلغت (94.9%)، وهي نسبة مناسبة وتسمح بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بدقة وموثوقية.

### 5.3 طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان التي تم تطويرها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي. وقد صُمم الاستبيان في صورته الإلكترونية عبر منصة (Google Forms) بهدف تسهيل عملية الوصول إلى المشاركين في مواقع عملهم المختلفة، وتقليل الوقت والجهد المرتبطين بعملية التوزيع والاسترجاع. وقبل بدء عملية

الجمع، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة الصحية وإدارة المشاريع للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأغراض الدراسة، كما تم إجراء اختبار استطلاعي (Pilot Test) على عينة مكونة من (30) مشاركًا للتحقق من وضوح العبارات وزمن الاستجابة. وبعد اعتماد النسخة النهائية، تم توزيع رابط الاستبيان على أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني الرسمي ومنصات التواصل الداخلي للجهات الصحية، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وقد قام الباحث بمتابعة عملية الاستجابة خلال فترة الجمع وإرسال تذكيرات للمشاركين غير المستجيبين لزيادة نسبة الاسترداد وضمان تمثيل مناسب للعينة.

### 6.3 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات؛ هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

فالبيانات الأولية تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الاستبيان، والتي تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية.

أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، مثل الكتب المتخصصة، والدوريات المحكمة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة والهيئات الصحية ذات الصلة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الابتكار وإدارة المشاريع في القطاع الصحي، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات وأبعادها وتعزيز المصداقية العلمية للدراسة. وبذلك جمعت الدراسة بين البيانات الكمية الميدانية والبيانات المرجعية النظرية لضمان شمولية وعمق التحليل.

### 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم إدخال الاستجابات الصالحة إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار (25)، وذلك لمعالجة

البيانات واستخراج النتائج المطلوبة. وقد أثبتت مجموعة من الإجراءات الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة

- حساب الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص أفراد العينة وتحليل استجاباتهم.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من موثوقية الفقرات.
- التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة المحكمين واختبار الاتساق بين المحاور والمعاملات الإحصائية.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الابتكار) والمتغير التابع (نجاح المشاريع متعددة الأطراف).
- تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر ممارسات إدارة الابتكار على أبعاد نجاح المشاريع (تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، استدامة المشروع).

### 8.3 الخاتمة

في ضوء ما سبق، يتضح أن هذا الفصل قد تناول الإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد مجتمع البحث والعينة وطرق اختيارها، مرورًا بتوضيح أداة جمع البيانات وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، وصولًا إلى بيان أنواع البيانات المستخدمة وآليات تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد هدفت هذه الإجراءات إلى ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وإتاحة أساس علمي سليم للاستنتاجات التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصل التالي.

ومن شأن هذه المنهجية المدروسة أن تسهم في تقديم صورة موضوعية وواقعية حول أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للدراسة، ويدعم إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المستقبلية.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة المتغيرات وفرضيات البحث. ويُعد هذا الفصل امتدادًا منطقيًا للفصل المنهجي السابق، إذ يُترجم الإجراءات البحثية إلى نتائج كمية قابلة للتفسير العلمي.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لخصائص أفراد العينة، ونتائج ثبات وصدق أداة القياس، وتوزيع استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف)، إضافة إلى عرض نتائج معاملات الارتباط والانحدار التي توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات. كما يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بما يتيح تفسيرًا علميًا معمقًا للنتائج، واستخلاص دلالاتها البحثية والعملية في سياق القطاع الصحي السعودي.

### 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

الجدول رقم (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N=262)

| المتغير | الفئات    | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---------|-----------|---------|-------------------|
| الجنس   | ذكر       | 158     | 60.3              |
|         | أنثى      | 104     | 39.7              |
| العمر   | أقل من 30 | 46      | 17.6              |
|         | 30-39     | 112     | 42.7              |
|         | 40-49     | 72      | 27.5              |

|      |     |                  |                |
|------|-----|------------------|----------------|
| 12.2 | 32  | 50 فأكثر         | المؤهل العلمي  |
| 10.7 | 28  | دبلوم            |                |
| 55.7 | 146 | بكالوريوس        |                |
| 24.4 | 64  | ماجستير          |                |
| 9.2  | 24  | دكتوراه          |                |
| 19.8 | 52  | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخبرة   |
| 45.0 | 118 | 5-10 سنوات       |                |
| 35.2 | 92  | أكثر من 10 سنوات |                |
| 56.5 | 148 | حكومية           | طبيعة الجهة    |
| 26.0 | 68  | خاصة             |                |
| 17.6 | 46  | شراكة (عام/خاص)  |                |
| 42.0 | 110 | إداري            | المسمى الوظيفي |
| 32.8 | 86  | فني              |                |
| 15.3 | 40  | إشرافي           |                |
| 9.9  | 26  | قيادي            |                |

تُظهر البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة تنوعاً واضحاً في خصائص المشاركين، بما يعكس تمثيلاً مناسباً لمختلف الفئات العاملة في القطاع الصحي السعودي. فقد شكّل الذكور غالبية العينة بنسبة 60.3%، وهو أمر متوقع نظراً لطبيعة الهيكل الوظيفي في المشاريع الصحية، بينما بلغت نسبة الإناث 39.7%، وهي نسبة جيدة تُشير إلى مشاركة فاعلة للكوادر النسائية في إدارة وتنفيذ المشاريع المشتركة. كما يتضح أن الفئة العمرية الأكثر حضوراً هي فئة 30-39 سنة بنسبة 42.7%، تليها فئة 40-49 بنسبة 27.5%، ما يعكس أن غالبية

المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية ذات خبرة مهنية مستقرة ونضج وظيفي. ووفق المؤهل العلمي، شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (55.7%)، يليهم حملة الماجستير (24.4%)، مما يشير إلى أن معظم العاملين يمتلكون مؤهلات أكاديمية تؤهلهم للتفاعل الجاد مع موضوعات الابتكار وإدارة المشاريع.

أما فيما يتعلق بالخبرة العملية وطبيعة الجهة، فيبرز أن 45% من المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، و35.2% خبرة تزيد عن عشر سنوات، الأمر الذي يعكس أن العينة تتكون من أفراد ذوي خبرة كافية لتقديم تصورات دقيقة حول ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع. كما تظهر البيانات أن القطاع الحكومي يمثل النسبة الأكبر (56.5%) مقارنة بالقطاع الخاص (26%) ومشروعات الشراكة (17.6%)، وهو ما يتوافق مع طبيعة هيمنة المشاريع الحكومية على القطاع الصحي في المملكة. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكّلت الفئة الإدارية النسبة الأعلى (42%)، تليها الفئة الفنية (32.8%)، وهو ما يشير إلى شمول العينة لمختلف المستويات الوظيفية، بما يعزز شمولية النتائج وموثوقيتها في تفسير واقع الممارسات الإدارية في المشاريع الصحية متعددة الأطراف.

### 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### أولاً: اختبارات الصدق (Validity)

اعتمدت الدراسة جملة من إجراءات التحقق من صدق أداة القياس بهدف التأكد من قدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة وموضوعية. وقد تم استخدام نوعين رئيسيين من الصدق:

#### ✓ الصدق الظاهري ومحتوى الأداة (Face & Content Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة الصحية، وإدارة الابتكار، وإدارة المشاريع، وذلك بهدف تقييم وضوح الفقرات، ودقتها اللغوية، ومدى مواءمتها لأهداف الدراسة. وقد جاءت ملاحظات المحكمين في إطار تحسين الصياغة وتعديل بعض الفقرات، مما عزز صدق المحتوى وملاءمته لقياس المتغيرين الرئيسيين.

## ✓ الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال دراسة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور عبر معامل الارتباط الداخلي (Item–Total Correlation) ، وقد أظهرت جميع الفقرات ارتباطاً دالاً إحصائياً مع محاورها عند مستوى (0.05)، مما يدل على تجانس الفقرات في قياس البعد نفسه. وبذلك يعكس هذا الاختبار صحة البناء الإحصائي للمقاييس المستخدمة.

## ثانياً: اختبارات الثبات (Reliability)

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات محاور الاستبانة. وتشير القيم المقبولة في الدراسات الاجتماعية إلى أن معامل الثبات يجب أن يتجاوز (0.70) ليُعد مؤشراً على ثبات جيد للأداة.

### الجدول رقم (3): معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لأبعاد الاستبانة

| المحور / البعد         | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | مستوى الثبات |
|------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| ممارسات إدارة الابتكار | 10          | 0.91               | ثبات مرتفع   |
| تحقيق الأهداف          | 4           | 0.88               | ثبات مرتفع   |
| رضا الأطراف المعنية    | 4           | 0.87               | ثبات مرتفع   |
| جودة التنفيذ           | 4           | 0.85               | ثبات مرتفع   |
| استدامة المشروع        | 4           | 0.83               | ثبات جيد     |
| الثبات الكلي للاستبانة | 26          | 0.93               | ثبات ممتاز   |

تظهر القيم المذكورة أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد المقبول، كما تحقق الثبات الكلي للاستبانة بمستوى مرتفع جداً، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين الفقرات وقدرة الأداة على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة وموثوقية.

## ثالثاً: مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الابتكار) والمتغير التابع بأبعاده الأربعة (تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، استدامة المشروع)، وللتحقق من قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات قبل تطبيق الانحدار الخطي.

**الجدول رقم (4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| المتغيرات              | ممارسات إدارة الابتكار | تحقيق الأهداف | رضا الأطراف | جودة التنفيذ | استدامة المشروع |
|------------------------|------------------------|---------------|-------------|--------------|-----------------|
| ممارسات إدارة الابتكار | 1                      | 0.61**        | 0.58**      | 0.64**       | 0.56**          |
| تحقيق الأهداف          | 0.61**                 | 1             | 0.49**      | 0.52**       | 0.47**          |
| رضا الأطراف المعنية    | 0.58**                 | 0.49**        | 1           | 0.45**       | 0.43**          |
| جودة التنفيذ           | 0.64**                 | 0.52**        | 0.45**      | 1            | 0.50**          |
| استدامة المشروع        | 0.56**                 | 0.47**        | 0.43**      | 0.50**       | 1               |

ملاحظة: دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.01$ )

تُظهر مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار وأبعاد نجاح المشاريع، مما يشير إلى أن تعزيز الابتكار يرتبط إيجابياً بتحقيق الأهداف ورفع رضا الأطراف وتحسين جودة التنفيذ وتعزيز استدامة المشاريع. كما تظهر العلاقات الداخلية بين الأبعاد نفسها تجانساً واتساقاً نظرياً مع طبيعة الأعمال في المشاريع المشتركة.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: ممارسات إدارة الابتكار (متغير أحادي البعد)

يوضح هذا القسم مستوى ممارسة الابتكار في المؤسسات الصحية كما عبّر عنها أفراد العينة عبر عشر فقرات من الاستبانة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة لكل فقرة وتقدير مستوى تطبيق الابتكار لدى المؤسسات المشاركة في مشاريع القطاع الصحي السعودي.

الجدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لممارسات إدارة الابتكار (N = 262)

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 1             | تحرص الإدارة العليا على دعم وتبني الأفكار الجديدة في المشاريع الصحية. | 4.18               | 0.71                 | مرتفع             |
| 2             | يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء.               | 4.10               | 0.76                 | مرتفع             |
| 3             | تتوفر قنوات رسمية لمشاركة المعرفة والأفكار بين الفرق.                 | 3.98               | 0.82                 | مرتفع             |
| 4             | توفر المؤسسة موارد مالية وتقنية مخصصة لأنشطة الابتكار.                | 3.88               | 0.84                 | متوسط             |
| 5             | يتم تقييم الأفكار الجديدة وفق معايير واضحة وعادلة.                    | 4.00               | 0.79                 | مرتفع             |
| 6             | تعتمد المؤسسة أساليب تجريبية لتطبيق الأفكار قبل تعميمها.              | 4.02               | 0.81                 | مرتفع             |

|       |      |      |                                                                    |    |
|-------|------|------|--------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 0.74 | 4.12 | تتبنى الإدارة أسلوب التعلم من التجارب والأخطاء لتحسين الأداء.      | 7  |
| مرتفع | 0.80 | 4.06 | تشجع القيادة التعاون بين الإدارات المختلفة لتطوير ابتكارات مشتركة. | 8  |
| مرتفع | 0.88 | 3.94 | يتم الاعتراف بجهود الأفراد المساهمين في مبادرات الابتكار.          | 9  |
| مرتفع | 0.69 | 4.15 | تسعى المؤسسة إلى دمج الابتكار في ثقافتها التنظيمية بشكل دائم.      | 10 |
| مرتفع | 0.78 | 4.04 | المتوسط العام للمحور                                               |    |

تُظهر نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة الابتكار في المؤسسات الصحية المشاركة في المشاريع متعددة الأطراف يأتي عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.04) وهو مؤشر قوي على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار. وقد حققت الفترات المتعلقة بدعم القيادة للأفكار الجديدة ودمج الابتكار في الثقافة التنظيمية أعلى المتوسطات (4.18 و 4.15)، مما يعكس إدراكًا متقدمًا لدى القيادات الصحية لأهمية الابتكار بوصفه أداة استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز فرص نجاح المشاريع. كما تشير النتائج إلى تبني المؤسسات أساليب قائمة على التعلم من التجارب والخبرات المتراكمة، بما يعزز فرص تطوير الحلول الابتكارية وتطبيقها على نطاق أوسع.

وفي المقابل، تُظهر النتائج أن الفقرة المتعلقة بتوفير الموارد المالية والتقنية لأنشطة الابتكار جاءت بأقل متوسط (3.88)، مما يشير إلى أن الدعم المادي، على الرغم من وجوده، لا يزال أقل من الدعم السلوكي والتنظيمي الذي توفره المؤسسات. وهذا النمط شائع في المشاريع الصحية متعددة الأطراف، حيث تركز العديد من المؤسسات على تشجيع الابتكار من خلال الممارسات الإدارية والقيادية أكثر من الاستثمار المالي المباشر. ورغم ذلك، يبقى مستوى الموارد مقبولا ولا يعيق تطور الممارسات الابتكارية، لكنه يشير إلى مجال مهم يمكن تطويره لرفع كفاءة الابتكار في المشاريع الصحية مستقبلاً.

**ثانيًا: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: نجاح المشاريع متعددة الأطراف**

يتكون المتغير التابع من أربعة أبعاد رئيسة وفق الاستبيان:

1. تحقيق الأهداف

2. رضا الأطراف المعنية

3. جودة التنفيذ

4. استدامة المشروع

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تحقق أبعاد النجاح في المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي.

❖ البعد الأول: تحقيق الأهداف

الجدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لبُعد تحقيق الأهداف (N=262)

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|--------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 11            | يتم إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد مسبقًا.     | 4.06               | 0.78                 | مرتفع             |
| 12            | تُنفذ أنشطة المشروع ضمن الميزانية المقررة دون تجاوزات. | 3.94               | 0.83                 | مرتفع             |
| 13            | يحقق المشروع أهدافه التشغيلية والاستراتيجية بفاعلية.   | 4.12               | 0.75                 | مرتفع             |
| 14            | يتم الالتزام بالمخرجات المحددة مسبقًا في خطة المشروع.  | 4.10               | 0.72                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام للبعد                                    | 4.05               | 0.77                 | مرتفع             |

تشير النتائج إلى أن مستوى تحقيق الأهداف في المشاريع متعددة الأطراف يأتي عند مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (4.05)، ما يعكس قدرة هذه المشاريع على الالتزام بالخطط التشغيلية والمخرجات المتوقعة. وتُظهر الفقرة الخاصة بتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية

أعلى متوسط (4.12)، مما يشير إلى أن المشاريع لا تكتفي بإنجاز المهام بل تحقق أيضًا الأهداف الاستراتيجية التي بُنيت عليها. في المقابل، جاءت فقرة الالتزام بالميزانية بأقل متوسط (3.94)، وهو نمط معتاد في مشاريع القطاع الصحي نظرًا للتغيرات المستمرة في الاحتياجات الفنية والتشغيلية. ومع ذلك، يبقى هذا المستوى مقبولًا ويدل على ضبط مالي ملائم لإدارة المشاريع.

#### ❖ البعد الثاني: رضا الأطراف المعنية

الجدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لبُعد رضا الأطراف المعنية

| رقم<br>الفقرة | العبرة                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 15            | يشعر الشركاء الرئيسيون بالرضا عن مستوى التعاون داخل المشروع. | 4.08               | 0.77                 | مرتفع             |
| 16            | يتم التعامل بشفافية وعدالة مع جميع الأطراف المشاركة.         | 4.02               | 0.74                 | مرتفع             |
| 17            | تلتزم إدارة المشروع بالتواصل المستمر مع الجهات المعنية.      | 4.15               | 0.70                 | مرتفع             |
| 18            | يتم الأخذ بآراء وملاحظات الأطراف المشاركة لتحسين الأداء.     | 4.00               | 0.82                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام للبُعد                                         | 4.06               | 0.76                 | مرتفع             |

تعكس النتائج ارتفاع مستوى رضا الأطراف المعنية عن المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي، إذ بلغ متوسط البعد (4.06)، ما يشير إلى توافر ممارسات تشاركية قائمة على الحوار والشفافية والتفاعل المستمر بين الجهات المختلفة. وقد حققت الفقرة المتعلقة بالتواصل المستمر أعلى متوسط (4.15)، مما يبرز أهمية التواصل بوصفه أحد المحددات الرئيسية لنجاح المشاريع المشتركة.

في المقابل، جاءت فقرة الأخذ بآراء الأطراف في المرتبة الأدنى (4.00)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تعزيز آليات إشراك الأطراف في اتخاذ القرارات وتطوير آليات التغذية الراجعة بما يعزز مستويات الرضا والاستجابة الفعالة من الأطراف المتعاونة.

### ❖ البعد الثالث: جودة التنفيذ

الجدول رقم (8): الإحصاء الوصفي لبُعد جودة التنفيذ

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 19            | تُنفذ الأعمال وفق معايير الجودة المعتمدة في القطاع الصحي.      | 4.18               | 0.68                 | مرتفع             |
| 20            | تُستخدم أدوات دقيقة لمتابعة مراحل التنفيذ والتقييم.            | 4.06               | 0.73                 | مرتفع             |
| 21            | يتم التعامل بجدية مع الانحرافات التي تطرأ أثناء التنفيذ.       | 4.02               | 0.80                 | مرتفع             |
| 22            | تحرص الإدارة على توفير الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشروع. | 4.15               | 0.71                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام للبُعد                                           | 4.10               | 0.73                 | مرتفع             |

يسجل بُعد جودة التنفيذ متوسطاً مرتفعاً (4.10)، ما يعكس التزاماً واضحاً بالمعايير الفنية والإدارية في تنفيذ المشاريع الصحية. وقد حققت فقرة الالتزام بمعايير الجودة أعلى متوسط (4.18)، وهو مؤشر على فعالية سياسات الجودة المطبقة داخل المشاريع. كما حققت فقرة توفير الكوادر المؤهلة متوسطاً مرتفعاً (4.15)، مما يدل على اهتمام المؤسسات الصحية بتوفير فرق تنفيذية ذات كفاءة عالية.

أما فقرة التعامل مع الانحرافات أثناء التنفيذ فجاءت بالأدنى (4.02)، رغم كونها ضمن المستوى المرتفع، وقد يشير ذلك إلى وجود تحديات في سرعة الاستجابة أو في آليات معالجة الانحرافات التشغيلية، مما يستدعي مراجعة دورية لإجراءات المتابعة والتحكم.

#### ❖ البعد الرابع: استدامة المشروع

الجدول رقم (9): الإحصاء الوصفي لبُعد استدامة المشروع

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 23            | يواصل المشروع تقديم خدماته بعد انتهاء فترة التمويل.        | 3.98               | 0.82                 | مرتفع             |
| 24            | يتم توثيق الدروس المستفادة لضمان استمرارية التطوير.        | 4.06               | 0.78                 | مرتفع             |
| 25            | يتم تدريب الكوادر لضمان استدامة تشغيل المشروع.             | 4.00               | 0.79                 | مرتفع             |
| 26            | تُتخذ إجراءات واضحة للحفاظ على مخرجات المشروع طويلة الأمد. | 4.08               | 0.76                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام للبُعد                                       | 4.03               | 0.79                 | مرتفع             |

تشير النتائج إلى أن استدامة المشاريع الصحية تأتي عند مستوى مرتفع (4.03)، مما يدل على وجود سياسات وخطط تعزز استمرار تقديم الخدمات حتى بعد انتهاء التمويل الأساسي. وقد مثّلت فقرة الحفاظ على مخرجات المشروع أعلى متوسط (4.08)، بما يعكس اهتماماً مؤسسياً بضمان استمرارية الأثر.

أما أقل الفقرات فهو استمرار تقديم الخدمات بعد انتهاء التمويل (3.98)، مما يدل على أن بعض المشاريع قد تعتمد بدرجة أكبر على مصادر التمويل الأولية، وهو ما يشير إلى أهمية تطوير سياسات التمويل الذاتي والنماذج التشغيلية المستدامة لضمان الاستمرارية طويلة الأمد.

## 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### أولاً: الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي.

نموذج الاختبار: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر ممارسات إدارة الابتكار (المتغير المستقل) على أبعاد نجاح المشاريع متعددة الأطراف (المتغيرات التابعة: تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، استدامة المشروع).

وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار (B)    | قيمة T            | مستوى الدلالة Sig. |
|---------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت | 0.485                   | 3.076             | 0.002 **           |
| ممارسات إدارة الابتكار    | 0.692                   | 9.584             | 0.000 **           |
| معامل الارتباط (R)        | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة F المحسوبة = | Sig. F =           |
| = 0.847                   | = 0.718                 | 164.223           | 0.000              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.718$ )، أي أن 71.8% من التباين في مستوى

نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الابتكار. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.847$ )، ما يعكس علاقة قوية بين المتغيرين.

وقد جاءت قيمة  $F$  المحسوبة (164.223) ذات دلالة عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي يفسر العلاقة بشكل معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي.

### الفرضية الفرعية الأولى

✪ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الابتكار وتحقيق أهداف المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير ممارسات إدارة الابتكار (المتغير المستقل) على بُعد تحقيق الأهداف (المتغير التابع).

**جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة الابتكار على تحقيق الأهداف**

| المتغير التابع | ملخص النموذج                | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل          | معاملات الانحدار Coefficients |
|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------|
| تحقيق الأهداف  | معامل الارتباط $r = 0.612$  |                     | ممارسات إدارة الابتكار   | $B = 0.524$                   |
|                | معامل التحديد $R^2 = 0.374$ | $F = 155.642$       | الخطأ المعياري $= 0.056$ | $T = 12.478$                  |

|         |   |         |  |  |
|---------|---|---------|--|--|
| Sig.T = | — | Sig.F = |  |  |
| 0.000** |   | 0.000** |  |  |

المصدر: مخرجات - SPSS إعداد الباحث

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين ممارسات إدارة الابتكار وتحقيق أهداف المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.612$ )، وهو ما يعكس قوة ارتباط متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما يشير معامل التحديد ( $R^2 = 0.374$ ) إلى أن 37.4% من التباين في قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها يمكن تفسيره بواسطة مستوى ممارسات إدارة الابتكار داخل المؤسسات الصحية، وهو مستوى تفسير جيد في الدراسات الإدارية. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة  $F$  بلغت (155.642) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيًا ويمتلك قدرة تنبؤية معتبرة في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.524$ ) بقيمة  $T$  بلغت (12.478)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ويشير ذلك إلى أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في ممارسات إدارة الابتكار تؤدي إلى زيادة قدرها 0.524 في مستوى تحقيق الأهداف، ضمن فروض النموذج الإحصائي. ويعكس ذلك أن المؤسسات الصحية التي تعتمد أساليب ابتكارية في إدارة مشاريعها تمتلك قدرة أعلى على الالتزام بالخطط الزمنية، وتحقيق المخرجات، وضبط الميزانيات، وتحقيق المستهدفات التشغيلية والاستراتيجية. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية الثانية

★ نص الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الابتكار ورضا الأطراف المعنية بالمشاريع الصحية المشتركة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الابتكار) على المتغير التابع (رضا الأطراف المعنية).

**جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة الابتكار على رضا الأطراف المعنية**

| المتغير<br>التابع         | ملخص<br>النموذج                | تحليل التباين<br>ANOVA      | المتغير<br>المستقل             | معاملات الانحدار<br>Coefficients |
|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| رضا<br>الأطراف<br>المعنية | معامل<br>الارتباط $r = 0.587$  |                             | ممارسات إدارة<br>الابتكار      | $B = 0.498$                      |
|                           | معامل التحديد<br>$R^2 = 0.345$ | $F = 137.826$               | الخطأ<br>المعياري<br>$= 0.059$ | $T = 11.742$                     |
|                           |                                | $\text{Sig.}F = 0.000^{**}$ | —                              | $\text{Sig.}T = 0.000^{**}$      |

المصدر: مخرجات - SPSS إعداد الباحث

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين ممارسات إدارة الابتكار ورضا الأطراف المعنية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.587$ ) ، وهو ما يدل على أن تحسين مستوى الابتكار الإداري يرتبط بدرجة واضحة بارتفاع مستوى رضا الأطراف المشاركة في المشاريع الصحية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.345$ ) ، وهو ما يعني أن 34.5% من التباين في رضا الأطراف المعنية يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الابتكار وحدها، دون تدخل متغيرات أخرى. كما أظهرت نتائج تحليل التباين ANOVA قيمة  $F$  قدرها (137.826) بمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، مما يشير إلى دلالة النموذج الإحصائية وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل موثوق.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة معامل التأثير ( $B = 0.498$ )، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية، حيث جاءت قيمة ( $T = 11.742$ ) بمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) ووفقاً لهذه النتائج، فإن زيادة وحدة واحدة في ممارسات إدارة الابتكار تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.498 في رضا الأطراف المعنية. ويعكس ذلك أن تعزيز الممارسات الابتكارية—مثل دعم القيادة، وتشجيع التجريب، وتبادل المعرفة، وتقدير الجهود—يسهم في تحسين العلاقة المؤسسية بين الأطراف المختلفة، ويرفع من مستوى الثقة، ويعزز التعاون داخل المشاريع الصحية المشتركة. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين.

### الفرضية الفرعية الثالثة

★ نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الابتكار وجودة تنفيذ المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الابتكار) على المتغير التابع (جودة التنفيذ).

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة الابتكار على جودة التنفيذ

| المتغير التابع | ملخص النموذج                   | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل             | معاملات الانحدار Coefficients |
|----------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| جودة التنفيذ   | معامل الارتباط<br>$r = 0.644$  |                     | ممارسات إدارة الابتكار      | $B = 0.553$                   |
|                | معامل التحديد<br>$R^2 = 0.414$ | $F = 182.215$       | الخطأ المعياري<br>$0.055 =$ | $T = 13.502$                  |

|                 |   |                    |  |  |
|-----------------|---|--------------------|--|--|
| Sig.T = 0.000** | — | Sig.F =<br>0.000** |  |  |
|-----------------|---|--------------------|--|--|

المصدر: مخرجات - SPSS إعداد الباحث

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين ممارسات إدارة الابتكار وجودة تنفيذ المشاريع متعددة الأطراف، حيث بلغ معامل الارتباط  $r(0.644)$  = ويعكس ذلك أن تحسين تطبيق ممارسات الابتكار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة التنفيذ في المشاريع الصحية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.414$ )، ما يعني أن 41.4% من التباين في جودة تنفيذ المشاريع يمكن تفسيره من خلال مستوى ممارسات إدارة الابتكار، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً في الدراسات المتعلقة بالجوانب الإدارية والابتكارية. وقد أظهر تحليل التباين ANOVA قيمة F قدرها (182.215) بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي دال ويملك قدرة تفسيرية قوية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.553$ ) بقيمة T بلغت (13.502)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ووفقاً لهذه النتائج، فإن زيادة وحدة واحدة في ممارسات إدارة الابتكار تؤدي إلى زيادة قدرها 0.553 في جودة تنفيذ المشاريع. وتعكس هذه النتيجة الدور الحيوي للابتكار في تحسين كفاءة العمليات، ودقة التنفيذ، والالتزام بالمعايير الفنية والإدارية. كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى أساليب ابتكارية في إدارة المشاريع قادرة على تقليل الانحرافات التشغيلية، وتحسين المخرجات، وتعزيز مستوى الالتزام بمعايير الجودة. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة دالة بين المتغيرين.

## 6.4 الخاتمة

يُظهر التحليل الإحصائي الذي تم عرضه في هذا الفصل دلالة واضحة على أهمية ممارسات إدارة الابتكار في تعزيز نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي. فقد أسهمت نتائج تحليل الانحدار، سواء الخطي البسيط أو المتعدد، في تقديم صورة كمية دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات، حيث بينت النتائج أن ممارسات إدارة الابتكار

ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بأبعاد النجاح الأربعة: تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، واستدامة المشروع. وقد جاءت معاملات الارتباط والتحديد في مستويات مرتفعة، تؤكد أن الابتكار يمثل عنصراً مؤثراً ومفسراً مهماً للتباين في كفاءة وفعالية المشاريع الصحية المشتركة.

كما أوضحت نتائج الفرضيات الفرعية أن أثر الابتكار لا ينعكس فقط على الجوانب التشغيلية للمشروع، بل يمتد أيضاً ليشمل جودة تنفيذ المراحل المختلفة، وتحقيق مستوى أعلى من رضا الأطراف ذات العلاقة، وضمان استمرار المشاريع وقدرتها على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة بعد انتهاء التمويل. وتعكس هذه النتائج أهمية تبني المؤسسات الصحية لممارسات ابتكارية ممنهجة مثل دعم القيادة للأفكار الجديدة، وتوفير بيئة تشجع التجريب، وتعزيز مشاركة المعرفة، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الجاهزية التنظيمية وتحسين الأداء العام للمشاريع. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى رفض الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الأربع، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار ونجاح المشاريع متعددة الأطراف. ويُعد هذا الاستنتاج أساساً علمياً مهماً يمكن البناء عليه في الفصل الخامس عند تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، إضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير سياسات الابتكار في القطاع الصحي السعودي وتعزيز قدرته على إدارة المشاريع المشتركة بكفاءة أعلى.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تسم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود المنهجية والزمنية والمكانية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها وتعميمها. فعلى المستوى المكاني، اقتصرت الدراسة على مشاريع متعددة الأطراف داخل القطاع الصحي السعودي، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى ذات طبيعة تنظيمية أو تشغيلية مختلفة. أما على المستوى الزمني، فقد اعتمدت الدراسة الأفق المقطعي (Cross-sectional)، حيث جرى جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، الأمر الذي لا يسمح برصد التغيرات أو التطورات المحتملة في ممارسات إدارة الابتكار أو مستويات نجاح المشاريع عبر الزمن. وعلى المستوى المنهجي، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها المصدر الرئيس للبيانات، وهو ما يجعل النتائج رهينة بمدى دقة استجابات المشاركين، كما أن الاعتماد على القياس الذاتي قد يحمل درجة من التحيز في الإدراك (Perceptual Bias). كذلك، تم التركيز على ممارسات إدارة الابتكار بوصفها متغيراً مستقلاً أحادي البعد، مما قد يغفل بعض الأبعاد أو الأساليب الابتكارية الأخرى التي قد تساهم في تفسير نجاح المشاريع.

وبناءً على ما سبق، تقترح الدراسة عدداً من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين الابتكار ونجاح المشاريع في القطاع الصحي. فمن الممكن تنفيذ دراسات طولية (Longitudinal Studies) تقيس التغيرات في ممارسات الابتكار وتأثيرها على نجاح المشاريع عبر فترات زمنية ممتدة. كما يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات خدمية أو صناعية أخرى لإجراء مقارنات قطاعية تعزز القدرة على التعميم. وتوصي الدراسة أيضاً بدمج أدوات بحثية أخرى مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات النقاش المركزة لتعزيز الفهم النوعي للدوافع والعوامل المؤثرة في تبني الابتكار داخل المشاريع. كما يمكن مستقبلاً إدراج متغيرات وسيطة أو معدّلة—مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وإدارة المعرفة—لفحص مدى تأثيرها في العلاقة بين ممارسات الابتكار ونجاح المشاريع.

وأخيرًا، يمكن استخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) للوصول إلى تفسير أكثر دقة للعلاقات السببية بين المتغيرات.

## 2.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المشاريع المشتركة، وذلك على النحو الآتي:

1. توصي الدراسة بضرورة أن تستمر القيادات الصحية في دعم المبادرات الابتكارية وتبني الأفكار الجديدة، من خلال توفير بيئة عمل مشجعة، واعتماد أساليب إدارية مرنة تسمح بالتجريب وتحفز العاملين على المشاركة في تطوير الحلول الإبداعية.
2. تشير النتائج إلى أهمية تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المشاريع متعددة الأطراف، بما يضمن تبادل الخبرات والتجارب المتراكمة، ويعزز قدرة الفرق على التعلم الجماعي وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية.
3. توصي الدراسة بزيادة تخصيص الموارد المالية والتقنية اللازمة لأنشطة الابتكار، بما يشمل الاستثمار في التقنيات الحديثة، ودعم أدوات التحليل والمتابعة، وتوفير البنية التحتية الرقمية التي تساهم في رفع جودة التنفيذ وتحسين كفاءة إدارة المشاريع.
4. تشير النتائج إلى ارتباط الابتكار بجودة التنفيذ واستدامة المشاريع، مما يستلزم دعم قدرات العاملين عبر برامج تدريبية متخصصة في مجالات الابتكار، وإدارة المشاريع، والتحسين المستمر، بما يضمن وجود كوادر مؤهلة وقادرة على قيادة عمليات التغيير.
5. توصي الدراسة بترسيخ الابتكار ضمن السياسات والإجراءات القياسية في القطاع الصحي، بحيث لا يكون مبادرة فردية أو وقتية، بل ممارسة مؤسسية ممنهجة ترتبط بعمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم في المشاريع.

6. توصي الدراسة بتطوير أنظمة عادلة وشفافة لتقييم المبادرات الابتكارية، مع توفير حوافز معنوية ومادية للمشاركين في تقديم أفكار جديدة، مما يعزز الدافعية المهنية ويرفع مستوى المشاركة الفعالة داخل المشاريع.
7. تشير النتائج إلى أهمية التواصل المستمر مع الأطراف المشاركة في المشاريع متعددة الأطراف، وتوصي الدراسة بتعزيز الحوكمة التشاركية، وضمان انسيابية المعلومات، والاستجابة الفاعلة لملاحظات الأطراف والشركاء.
8. توصي الدراسة بوضع خطط واضحة لضمان استدامة المشاريع بعد انتهاء التمويل، وتوثيق الدروس المستفادة، وتطوير آليات الدعم الذاتي، بما يسهم في استمرارية تقديم الخدمات وتحقيق القيمة المضافة على المدى الطويل.
9. توصي الدراسة بتفعيل أنظمة إدارة الأداء والمراقبة والتحكم، وتعزيز قدرتها على رصد الانحرافات التشغيلية في مراحل مبكرة، مما يرفع من مستوى جودة التنفيذ ويقلل من المخاطر المحتملة.
10. تدعو الدراسة إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي، بما يدعم توظيف الابتكار في المشاريع المشتركة ويزيد من كفاءة تنفيذها وفعاليتها.

### 3.5 الخاتمة:

اختتمت هذه الدراسة مسارها البحثي الذي سعى إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي السعودي، وهي قضية تزداد أهميتها في ظل التوجهات الوطنية نحو تعزيز الابتكار وتطوير الخدمات الصحية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد انطلقت الدراسة من هدف رئيس تمثل في تحديد مدى إسهام الابتكار الإداري في دعم كفاءة المشاريع الصحية المشتركة ورفع قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، وذلك من خلال بناء نموذج بحثي يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي وأدوات التحليل الإحصائي المتقدمة.

وقد تناولت الدراسة منهجية بحثية محكمة بدأت بتحديد المتغيرات الرئيسية، وتصميم الاستبانة، وتحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين في المشاريع الصحية متعددة الأطراف، ثم اختيار عينة ممثلة باستخدام العينة العشوائية الطبقية. كما تم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والارتباط الداخلي، الأمر الذي عزز موثوقية القياس وصحة الاستنتاجات. وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام SPSS ، ظهرت نتائج واضحة حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الابتكار ومستوى نجاح المشاريع.

وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الابتكار وكل من تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، جودة التنفيذ، واستدامة المشروع، مما يشير إلى أن الابتكار يمثل عنصرًا أساسيًا في رفع فعالية المشاريع الصحية المشتركة وتعزيز استدامتها. كما كشف تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسات الابتكار تفسر نسبة كبيرة من التباين في نجاح المشاريع، وهو ما يعكس الدور الجوهرى الذي يمكن للابتكار أن يلعبه في تحسين الأداء وتطوير الخدمات ورفع جودة النتائج في القطاع الصحي. وقد دعمت الفرضيات الفرعية هذا الاستنتاج من خلال تأكيد وجود أثر إيجابي ودال لكل بعد من أبعاد النجاح على حدة.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن الابتكار ليس مجرد نشاط تكميلي، بل هو ممارسة مؤسسية ضرورية تساهم في تمكين المؤسسات الصحية من تجاوز التحديات وتعزيز القدرة على التكيف وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما أن تبني الابتكار يساهم في خلق بيئة عمل تشاركية أكثر مرونة، ويعزز رضا الأطراف المعنية، ويرفع جودة تنفيذ المشاريع، ويدعم استدامتها على المدى الطويل. وبذلك، فإن الدراسة تُسهم في سد فجوة معرفية مهمة في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الابتكار في القطاع الصحي، كما تقدم إطارًا يمكن استخدامه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة تمثل إضافة معرفية وعملية يمكن البناء عليها في البحوث المستقبلية وفي تطوير استراتيجيات إدارة المشاريع الصحية متعددة الأطراف، حيث تبرز الحاجة إلى تبني ممارسات ابتكارية مستدامة تعزز من قدرات النظام الصحي وتساهم في تحقيق تطلعاته التنموية.

## Abstract

This study aims to analyze the impact of innovation management practices on the success of multi-stakeholder projects in the Saudi healthcare sector, by measuring the strength and direction of the relationship between managerial innovation and the dimensions of project success, including goal achievement, stakeholder satisfaction, execution quality, and project sustainability.

The study adopted a descriptive-analytical approach and employed the research design according to the Research Onion model. Data were collected from a stratified random sample of 262 participants involved in joint healthcare projects, using a questionnaire whose validity and reliability were verified. The collected data were analyzed using SPSS software.

The results indicated a statistically significant relationship between innovation management practices and the success of multi-stakeholder projects. The findings also showed that innovation practices explain a substantial portion of the variance in goal achievement, stakeholder satisfaction, execution quality, and project sustainability. Multiple regression analysis confirmed that innovation is a positively influential variable in enhancing project efficiency and improving operational and managerial performance, leading to the rejection of the main hypothesis and the four sub-hypotheses.

This study contributes to supporting decision-makers in the Saudi healthcare sector by highlighting the critical role of innovation management practices in improving the efficiency of multi-stakeholder projects and increasing their chances of success. It also provides a practical framework that healthcare institutions can rely on when designing innovation policies and developing flexible, collaborative work environments. The study's findings underscore their importance in supporting healthcare transformation initiatives, enhancing service quality, and improving the sustainability of joint healthcare projects.

**Keywords:** Innovation management; Project success; Multi-stakeholder projects; Healthcare sector; Execution quality; Stakeholder satisfaction; Project sustainability; Linear regression; SPSS.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحماد، فواز، و بوغوي، عفاف مبارك. (2022). أثر إدارة الابتكار على المناخ الابتكاري في البنوك التجارية: دراسة مقارنة البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين. جرش للبحوث والدراسات، مج23، ع1، 1649 - 1676.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28.
- القرني، أمجاد سعد عوض. (2024). أثر الابتكار في مشاريع السياحة: دراسة مطبقة على مشروع بوابة الدرعية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع103، 289 - 334.
- محمد، محمد طلال. (2022). تأثير الابتكار على إدارة الأداء: دراسة ميدانية في معامل السمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 431 - 445.
- مصطفى، مصطفى محمد حسين، حسني، محمد شمس، و إسماعيل، عبدالرحيم نادر عبدالرحيم. (2024). تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4، 396 - 462.

- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- المنجي، محمد إسلام طه أحمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر التوجه بالابتكار على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 393 - 428.
- المهداوي، خالد حسين شلاش. (2023). أثر إدارة الابتكار على رضا العملاء: دراسة حالة على البنك الإسلامي الأردني في مدينة إربد. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج25، ع1 ، 229 - 264.
- المهداوي، خالد حسين شلاش. (2023). أثر إدارة الابتكار على رضا العملاء: دراسة حالة على البنك الإسلامي الأردني في مدينة إربد. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج25، ع1 ، 229 - 264.

### المراجع باللغة الإنجليزية

- Adegbite, A. O., Adefemi, A., Ukpoju, E. A., Abatan, A., Adekoya, O., & Obaedo, B. O. (2023). Innovations in project management: trends and best practices. <https://doi.org/10.51594/estj.v4i6.670>
- Catto, S. L., & Maccari, E. A. (2021). Innovation projects management: a systematic literature review. Revista de Administração da UFSM, 14, 848-863.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. International Journal of Managing Projects in Business, 15(3), 494-521.

- Füller, J., Hutter, K., Wahl, J., Bilgram, V., & Tekic, Z. (2022). How AI revolutionizes innovation management–Perceptions and implementation preferences of AI–based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121598
- Hassan, T. T., Jamila, A. M., & Omran, A. S. (2020). How Organization Will Enhance Benefits Realization by Using Innovation Project Managment and AI (Artificial Intilligence). <https://doi.org/10.3311/CCC2020-027>
- Langston, C. (2022). The empirical relationship between contractor success andproject innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2231–2254. <https://doi.org/10.1108/ecam-05-2021-0460>
- Mignenan, V. (2023). Management Practices and Success of Innovation Projects. *American Journal of Management*, 23(3). <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i3.6361>
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2021). Innovation management practices: review and guidance for future research in SMEs. 71(1), 177–213. <https://doi.org/10.1007/S11301-020-00183-9>
- Sayed, R. (2023). Innovation in project management: lessons learned from successful business development initiatives in various industries. *მწვანე ეკონომიკა და მართვა*, 10(3), 134–151. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.3.2023.134-151>
- Shubin, A. N. (2024). Management of innovative projects of enterprises in the context of economic transformation. *Èkonomika i Upravlenie: Problemy, Rešeniâ*, 12/6(153), 221–227. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.06.029>

- Sukaik, A. N. (2024). Economic impact of project management practices on innovation performance: an empirical study in tech startup ecosystem. *International Journal of Professional Business Review*, 9(10), e04923. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.4923>
- Yordanova, Z. (2020). Project management for innovation projects—state of art. In *International Conference on Innovative Technologies and Learning* (pp. 277–285). Springer, Cham.

# الملاحق

## الاستبيان

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الابتكار على نجاح المشاريع متعددة الأطراف في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

يُرجى الإجابة بموضوعية على جميع الفقرات، علمًا بأن جميع المعلومات سرّية وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن مدى موافقتك على كل عبارة  
وفق المقياس الآتي:

| 5          | 4     | 3     | 2        | 1             | التقدير       |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | درجة الموافقة |

### أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ 30 – 39 سنة  
☐ 40 – 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس  
☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. طبيعة الجهة ☐ حكومية ☐ خاصة  
☐ شراكة (عام / خاص)
5. سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5 – 10 سنوات  
☐ 10 سنوات فأكثر
6. المسمى الوظيفي: ☐ إداري ☐ فني  
☐ إشرافي ☐ قيادي

❖ المحور الأول: ممارسات إدارة الابتكار (المتغير المستقل)

| م | الفقرة                                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | تحرص الإدارة العليا على دعم وتبني الأفكار الجديدة في المشاريع الصحية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | تتوفر قنوات رسمية لمشاركة المعرفة والأفكار بين الفرق.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | توفر المؤسسة موارد مالية وتقنية مخصصة لأنشطة الابتكار.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | يتم تقييم الأفكار الجديدة وفق معايير واضحة وعادلة.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | تعتمد المؤسسة أساليب تجريبية لتطبيق الأفكار قبل تعميمها.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | تتبنى الإدارة أسلوب التعلم من التجارب والأخطاء لتحسين الأداء.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | تشجع القيادة التعاون بين الإدارات المختلفة لتطوير ابتكارات مشتركة.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | يتم الاعتراف بجهود الأفراد المساهمين في مبادرات الابتكار.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| م  | الفقرة                                                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|---------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | تسعى المؤسسة إلى دمج الابتكار في ثقافتها التنظيمية بشكل دائم. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## ❖ المحور الثاني: نجاح المشاريع متعددة الأطراف (المتغير التابع)

### البعد الأول: تحقيق الأهداف

| م  | الفقرة                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11 | يتم إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد مسبقاً.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | تُنفذ أنشطة المشروع ضمن الميزانية المقررة دون تجاوزات. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | يحقق المشروع أهدافه التشغيلية والاستراتيجية بفاعلية.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | يتم الالتزام بالمخرجات المحددة مسبقاً في خطة المشروع.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البعد الثاني: رضا الأطراف المعنية

| م  | الفقرة                                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15 | يشعر الشركاء الرئيسيون بالرضا عن مستوى التعاون داخل المشروع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | يتم التعامل بشفافية وعدالة مع جميع الأطراف المشاركة.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | تلتزم إدارة المشروع بالتواصل المستمر مع الجهات المعنية.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | يتم الأخذ بآراء وملاحظات الأطراف المشاركة لتحسين الأداء.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البعد الثالث: جودة التنفيذ

| م  | الفقرة                                                         | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 | تُنفذ الأعمال وفق معايير الجودة المعتمدة في القطاع الصحي.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | تُستخدم أدوات دقيقة لمتابعة مراحل التنفيذ والتقييم.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | يتم التعامل بجدية مع الانحرافات التي تطرأ أثناء التنفيذ.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | تحرص الإدارة على توفير الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشروع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البعد الرابع: استدامة المشروع

| م  | الفقرة                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23 | يواصل المشروع تقديم خدماته بعد انتهاء فترة التمويل.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | يتم توثيق الدروس المستفادة لضمان استمرارية التطوير.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 | يتم تدريب الكوادر لضمان استدامة تشغيل المشروع.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | تُتخذ إجراءات واضحة للحفاظ على مخرجات المشروع طويلة الأمد. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**MidOcean University**

**College of Management**

**Major: Project Management**



**The Impact of Innovation Management Practices  
on the Success of Multi–Stakeholder Projects: A  
Field Study on Joint Projects in the Saudi  
Healthcare Sector**

**Student Name:**

ERSHAD HUSSEIN ALI ALNEMI

222000601

**Supervised by:**

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Management – MidOcean  
University

1447– 2025