

العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في ضوء رؤية 2030

اسم الطالب  
ممدوح عطيه المالكي

الرقم الجامعي  
233000355

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|   |                                            |
|---|--------------------------------------------|
| 3 | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 4 | 1.1. المقدمة .....                         |
| 6 | 1.2. مشكلة الدراسة .....                   |
| 6 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري: .....     |
| 8 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: .....   |
| 9 | 1.3. أهمية الدراسة .....                   |
| 9 | 1.3.1. على المستوى النظري: .....           |
| 9 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية والتقنية، الأمر الذي فرض على المؤسسات الحكومية ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية، والانتقال نحو تبني ممارسات أكثر ابتكارًا ومرونة تمكنها من مواكبة المتغيرات المتلاحقة وتلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفاعلية. ولم يعد نجاح الأجهزة الحكومية يقاس بمدى التزامها بالإجراءات واللوائح التنظيمية فحسب، بل أصبح يعتمد بصورة كبيرة على قدرتها على الابتكار في تقديم الخدمات، وتطوير العمليات الإدارية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع مستوى رضا المواطنين والمقيمين. ومن هذا المنطلق، أصبح الابتكار الإداري أحد المرتكزات الأساسية للإدارة الحكومية الحديثة، لما له من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

ويشكل الابتكار الإداري من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لما يمثله من مدخل استراتيجي لتطوير المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي. ويقصد به استحداث أو تطوير الأفكار والأنظمة والإجراءات وأساليب العمل الإدارية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر فاعلية. ولا يقتصر الابتكار الإداري على إدخال تقنيات أو أدوات جديدة، وإنما يشمل أيضًا تطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة الإبداع، وتمكين العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، والاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الحكومية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تبني الابتكار الإداري تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، كما تتميز بارتفاع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية.

تشكل جودة الخدمات الحكومية من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة الأداء الحكومي وفاعلية المؤسسات العامة في تلبية احتياجات المجتمع. وقد شهد مفهوم جودة الخدمات تطورًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة، فلم يعد يقتصر على تقديم الخدمة وفق الإجراءات النظامية، وإنما أصبح يشمل سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، وسهولة الحصول على الخدمة، والشفافية، والعدالة، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، واستمرارية تحسين الخدمات بما يحقق رضاهم ويعزز ثقتهم بالمؤسسات

الحكومية. كما أصبحت جودة الخدمات الحكومية أحد أهم المعايير التي تعتمد عليها الحكومات الحديثة في تقييم أدائها، لما لها من أثر مباشر في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين بيئة الاستثمار، ورفع مستوى التنافسية الوطنية.

وفي المملكة العربية السعودية، شهد القطاع الحكومي تحولاً نوعياً منذ إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جاءت بوصفها خارطة طريق شاملة لإحداث تحول اقتصادي وإداري وتنموي يهدف إلى بناء حكومة أكثر كفاءة وفاعلية وشفافية. وقد أكدت الرؤية أهمية تطوير الأداء الحكومي، وتعزيز الابتكار المؤسسي، والتحول الرقمي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، باعتبارها من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة ورفع جودة الحياة. وانطلاقاً من ذلك، تبنت الجهات الحكومية العديد من المبادرات والبرامج الإصلاحية التي تستهدف تطوير بيئة العمل، وإعادة هندسة الإجراءات، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتطبيق التقنيات الحديثة، بما يساهم في تحسين مستوى الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ويشكل الابتكار الإداري أحد المحاور الرئيسية التي تستند إليها برامج التحول الوطني في المملكة، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تطوير نماذج عمل أكثر مرونة وكفاءة، وتشجيع الإبداع المؤسسي، وتبني الحلول الرقمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، بما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمات الحكومية. كما أن التحول نحو الإدارة المبتكرة أصبح ضرورة تفرضها التحديات المتزايدة، مثل النمو السكاني، وارتفاع توقعات المستفيدين، وتسارع التطورات التقنية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الحكومية تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تقديم خدمات عالية الجودة تتميز بالكفاءة والسرعة والاستدامة.

ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة في تطوير القطاع الحكومي، فإن تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمات لا يزال يمثل تحدياً يتطلب تعزيز ممارسات الابتكار الإداري بصورة مستمرة، إذ تختلف الجهات الحكومية في مستوى تبنيها للابتكار، وفي قدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية تساهم في تحسين الخدمات. كما أن العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية قد تتأثر بعوامل تنظيمية وبشرية وتقنية متعددة، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومستوى التحول الرقمي، وكفاءة الموارد البشرية، ومدى توافر بيئة عمل داعمة للإبداع، الأمر الذي يجعل دراسة هذه العلاقة ذات أهمية كبيرة لفهم طبيعة تأثير الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات الحكومية في البيئة السعودية.

يكتسب موضوع العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية أهمية متزايدة في أدبيات الإدارة العامة وإدارة الجودة والتميز المؤسسي، حيث تناولت العديد من الدراسات أثر الابتكار الإداري في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات، إلا أن نتائجها تباينت باختلاف البيئات التطبيقية والقطاعات الحكومية محل الدراسة. كما أن معظم الدراسات ركزت على بيئات خارجية تختلف في خصائصها التنظيمية والتشريعية عن البيئة السعودية، في حين ما تزال الحاجة قائمة لإجراء دراسات تطبيقية تتناول هذه العلاقة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تمثل نموذجًا وطنيًا شاملاً للإصلاح الإداري والتحول المؤسسي.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تقديم إطار علمي يوضح طبيعة هذه العلاقة، وقياس مدى إسهام ممارسات الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات الحكومية. كما يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، وتقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار والقيادات الحكومية على تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ويسهم في بناء قطاع حكومي يتميز بالكفاءة والابتكار والتميز المؤسسي، ويعزز ثقة المستفيدين في الخدمات الحكومية ويرفع مستوى رضاهم عنها.

## 1.2. مشكلة الدراسة

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع الابتكار الإداري في الأدبيات الإدارية الحديثة، وما صاحب ذلك من توسع في الدراسات التي تناولت دوره في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، فإن العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في سياق القطاع الحكومي الذي يتميز بطبيعة تنظيمية وإدارية تختلف عن القطاع الخاص. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على الابتكار الإداري باعتباره متغيرًا مستقلًا يؤثر في الأداء التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو التميز المؤسسي، في حين تناولت دراسات أخرى جودة الخدمات

الحكومية بصورة منفصلة، مع التركيز على أبعادها التقليدية مثل الاعتمادية، والاستجابة، وسرعة الإنجاز، والشفافية، دون بناء إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية وآليات تأثير الأول في الثاني. ويؤدي هذا التناول المنفصل إلى وجود فجوة معرفية تحد من تكوين تصور علمي شامل حول كيفية مساهمة الممارسات الإدارية المبتكرة في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتحقيق رضا المستفيدين.

كما تكمن إحدى الفجوات النظرية في عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول الأبعاد الأكثر تعبيراً عن الابتكار الإداري داخل المؤسسات الحكومية، حيث اعتمدت بعض الدراسات على الابتكار في العمليات الإدارية، بينما ركزت دراسات أخرى على الابتكار في الهياكل التنظيمية أو في أساليب القيادة أو في استخدام التقنيات الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تباين النماذج النظرية المستخدمة في تفسير هذا المفهوم. وينطبق الأمر ذاته على مفهوم جودة الخدمات الحكومية، إذ تعددت النماذج المستخدمة في قياسها، فمنها من اعتمد على نماذج جودة الخدمة التقليدية، ومنها من ركز على مؤشرات الأداء الحكومي أو رضا المستفيدين أو جودة الخدمات الرقمية، مما أدى إلى اختلاف نتائج الدراسات وصعوبة المقارنة بينها. ومن ثم تبرز الحاجة إلى بناء إطار نظري متكامل يجمع بين متغيري الدراسة في نموذج واحد يوضح طبيعة العلاقة بينهما في ضوء التطورات الحديثة في الإدارة العامة والتحول الحكومي.

وتتمثل فجوة نظرية أخرى في أن جانباً كبيراً من الأدبيات تناول الابتكار الإداري في بيئات اقتصادية وصناعية أو في مؤسسات القطاع الخاص، بينما ما تزال الدراسات التي ركزت على الابتكار الإداري داخل الأجهزة الحكومية محدودة نسبياً، خاصة في الدول العربية. كما أن معظم الدراسات الأجنبية أجريت في بيئات تختلف من حيث الأنظمة الإدارية والثقافة التنظيمية ومستوى النضج المؤسسي والتحول الرقمي، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية. إضافة إلى ذلك، فإن الأدبيات التي تناولت العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ما تزال محدودة، رغم أن الرؤية جعلت الابتكار الحكومي وتحسين جودة الخدمات من أهم مرتكزات تطوير القطاع العام. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تساهم في إثراء الأدب النظري من خلال تفسير العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في البيئة السعودية، وبما يتوافق مع مستهدفات الرؤية الوطنية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً واسعاً في أساليب الإدارة الحكومية في إطار برامج التحول الوطني ورؤية 2030، حيث تبنت الجهات الحكومية العديد من المبادرات الرامية إلى تعزيز الابتكار الإداري، والتحول الرقمي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وعلى الرغم من هذه الجهود، فإن الدراسات التطبيقية التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في البيئة السعودية لا تزال محدودة، مقارنة بحجم البرامج والمبادرات الإصلاحية التي تنفذها الجهات الحكومية. فقد ركزت معظم الدراسات التطبيقية على تقييم جودة الخدمات الحكومية أو قياس مستوى التحول الرقمي أو دراسة الأداء المؤسسي، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات بالقدر الكافي من التحليل الميداني.

كما تتمثل إحدى الفجوات التطبيقية في محدودية الدراسات التي اعتمدت على آراء العاملين في الجهات الحكومية بوصفهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق الابتكار الإداري وتأثيره في جودة الخدمات. إذ اعتمدت بعض الدراسات على بيانات ثانوية أو مؤشرات رسمية دون التحقق من الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، وهو ما يقلل من القدرة على تفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرين بصورة دقيقة. ويبرز كذلك تفاوت مستويات تطبيق الابتكار الإداري بين الجهات الحكومية نتيجة اختلاف الإمكانيات البشرية والتقنية، ومستويات القيادة، والثقافة التنظيمية، ومدى تبني التحول الرقمي، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسات السابقة غير كافية لتكوين صورة شاملة عن واقع الابتكار الإداري في القطاع الحكومي السعودي.

وتظهر فجوة تطبيقية أخرى تتمثل في محدودية الدراسات التي ربطت بين ممارسات الابتكار الإداري ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيما فيما يتعلق برفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين تجربة المستفيد، وتعزيز جودة الخدمات العامة، وتطوير بيئة العمل المؤسسية. كما أن معظم الدراسات السابقة لم تسع إلى قياس حجم تأثير الابتكار الإداري في جودة الخدمات الحكومية باستخدام نماذج كمية وتحليلات إحصائية دقيقة، وهو ما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تعتمد على بيانات أولية يتم جمعها من العاملين في الجهات الحكومية، بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة يمكن الاستفادة منها في دعم صناع القرار عند تطوير السياسات والبرامج الرامية إلى تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تحليل العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقياس طبيعة هذه العلاقة وحجمها، بما يساهم في تقديم نتائج علمية وعملية تدعم تطوير الأداء الحكومي، وتعزز تبني الممارسات الإدارية المبتكرة، وترفع من جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يُعد من الموضوعات الحديثة ذات الأهمية المتزايدة في أدبيات الإدارة العامة والإدارة الاستراتيجية، والمتمثل في العلاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات الحكومية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين متغيري الدراسة، مع استعراض المفاهيم الحديثة للابتكار الإداري، وأبعاده، ومقوماته، إلى جانب توضيح مفهوم جودة الخدمات الحكومية ومؤشراتها، وتحليل الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بينهما. كما تساهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية التي كشفت عنها الأدبيات السابقة، والمتمثلة في محدودية الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذه العلاقة في سياق القطاع الحكومي. ومن المتوقع أن تشكل نتائج الدراسة إضافة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون في تطوير نماذج بحثية مستقبلية تتناول الابتكار الإداري وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى، مثل التميز المؤسسي، والحوكمة، والتحول الرقمي، والأداء الحكومي، بما يساهم في تعزيز تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من ارتباطها المباشر بتطوير أداء الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030 التي تركز على بناء حكومة فعالة، ومبتكرة، وعالية الكفاءة، تقدم خدمات حكومية ذات جودة متميزة. ومن المتوقع أن توفر نتائج الدراسة مؤشرات علمية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار، والقيادات الحكومية، ومديرو الإدارات، ووحدات التطوير المؤسسي، في التعرف على مدى إسهام الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات

الحكومية، وتحديد الممارسات الإدارية الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة الأداء وتحسين تجربة المستفيد. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية في تطوير بيئات عمل محفزة على الإبداع، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحسين الإجراءات الإدارية، ودعم التحول الرقمي، بما يسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة في الخدمات الحكومية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا يمكن الاستفادة منه عند إعداد الخطط والبرامج التطويرية التي تستهدف تحسين جودة الخدمات الحكومية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التميز الحكومي والتنمية الإدارية المستدامة.

## المراجع:

### مراجع باللغة العربية

1. إبراهيم، ماهر أحمد. (2021). الابتكار الإداري وأثره في تطوير الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي. *المجلة العربية للإدارة*, 41(3)، 87-112 .
2. الحربي، عبدالعزيز بن محمد. (2022). دور الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات الحكومية: دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, 29(2)، 165-194 .
3. السلمي، أحمد بن علي. (2021). جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء برامج التحول الوطني. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*, 35(1)، 55-82 .
4. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية .
5. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). التحول المؤسسي والابتكار في القطاع الحكومي السعودي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

### مراجع باللغة الإنجليزية

1. Albury, D. (2005). *Fostering innovation in public services*. Public Money & Management, 25(1), 51–56.
2. Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522.
3. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.

4. Hughes, O. E. (2023). *Public management and administration* (6th ed.). Red Globe Press.
5. OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. Paris, France: OECD Publishing.
6. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
7. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
8. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
9. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
10. United Nations. (2023). *United Nations E-Government Survey 2023: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations.