

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية: دراسة ميدانية على المستفيدين من
خدمات منصة بلدي

أسم الطالب

عبد الرحمن حمود سليمان الحربي

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠١٦٣٥

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي (١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد؛
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وكلية الإدارة، لما وفرتة من بيئة تعليمية
داعمة ومصادر معرفية أسهمت في إنجاز هذا المشروع العلمي بالصورة المطلوبة. كما أتقدم
بالشكر لسعادة الدكتور المشرف د / عبد الرحيم نادر، لما قدمه من توجيهات علمية وملاحظات
بناءة كان لها أثر واضح في تحسين جودة البحث وتطوير مضمونه ومنهجيته.
ولا يفوتني أن أعرب عن شكري وتقديري لكل من أسهم في إتمام هذه الدراسة، وخاصة
المشاركين في الاستبانة من المستفيدين من خدمات منصة بلدي، حيث كان لتعاونهم دور مهم
في دعم الجانب الميداني للبحث، كما أتقدم بالشكر إلى أسرتي الكريمة وكل من قدم لي الدعم
والتشجيع خلال مراحل إعداد هذا المشروع.
أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعًا ومفيدًا، وأن يكون إضافة علمية متواضعة في مجال
الإدارة العامة وجودة الخدمات الحكومية.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا بعد الله سندًا وعونًا في مسيرتي العلمية، تقديرًا لعطاءهما ودعائهما ودعمهما المستمر.

إلى أسرتي العزيزة، التي منحتني التشجيع والصبر في كل مرحلة من مراحل الدراسة والبحث.
إلى أساتذتي الكرام، الذين كان لتوجيهاتهم أثر كبير في تنمية معارفي ومهاراتي العلمية.
إلى كل من آمن بأهمية العلم والعمل، وأسهم بكلمة أو دعم أو نصيحة في إنجاز هذا المشروع؛
أهدي هذا العمل المتواضع.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية، وتحليل علاقتها بمستوى جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي من وجهة نظر المستفيدين.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة محاكاة مكونة من (١١٠) مشاركين من المستفيدين من خدمات منصة بلدي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات الفروق، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية جاء مرتفعاً نسبياً، كما جاء مستوى جودة الخدمات البلدية مرتفعاً نسبياً لدى المستفيدين. وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٩٤٣)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.720, p < 0.001$). وأظهر تحليل الانحدار أن أبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة تفسر ما نسبته (٥٧,٥٪) من التباين في جودة الخدمات البلدية.

التطبيقات والأهمية: تؤكد نتائج الدراسة أهمية تعزيز ممارسات الحوكمة الإدارية في المنصات الحكومية الرقمية، وبخاصة منصة بلدي، من خلال رفع مستوى الشفافية، وتفعيل قنوات المساءلة والاستجابة، وتحسين وضوح الإجراءات، وتطوير تجربة المستفيد. كما تقدم الدراسة عدداً من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الجهات البلدية في تحسين جودة الخدمات البلدية ورفع مستوى رضا المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية؛ جودة الخدمات البلدية؛ منصة بلدي؛ الإدارة العامة؛ الخدمات الحكومية؛ رضا المستفيدين؛ SPSS.

فهرس العنوانين

الصفحة	الموضوع
2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1 المقدمة
11	1.2 مشكلة الدراسة
11	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
12	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
12	1.3 أهمية الدراسة
12	1.3.1 على المستوى النظري
13	1.3.2 على المستوى التطبيقي
13	1.4 أسئلة الدراسة
13	1.5 أهداف الدراسة
14	1.6 فرضيات الدراسة
14	1.7 نموذج الدراسة
15	1.8 الدراسة الميدانية
16	1.9 مخطط المشروع
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
18	2.1 المقدمة
18	2.2 المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية
19	2.2.1 مبادئ الحوكمة الإدارية في القطاع العام
21	2.2.2 الحوكمة الإدارية في الخدمات الحكومية الرقمية
22	2.2.3 أبعاد الحوكمة الإدارية في الدراسة الحالية
23	2.3 المتغير التابع: جودة الخدمات البلدية
24	2.3.1 أبعاد جودة الخدمات البلدية في الدراسة الحالية
24	2.4 العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية
25	2.4.1 الدراسات السابقة ذات الصلة

26	2.4.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
27	2.4.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
27	2.5 الخاتمة
28	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29	3.1 المقدمة
29	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
30	3.3 تصميم البحث
30	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
31	3.5 طريقة جمع البيانات
31	3.6 أنواع البيانات
32	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي
32	3.8 الخاتمة
33	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34	4.1 المقدمة
34	4.2 توصيف عينة الدراسة
36	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
41	4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
41	4.5.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى
43	4.5.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية
44	4.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والفرضية الرئيسية
47	4.6 الخاتمة
48	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
49	5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
49	5.2 توصيات الدراسة
50	5.3 الخاتمة
51	قائمة المراجع
53	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مخطط المشروع	جدول (1-1)
25	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	جدول (1-3)
29	تصميم البحث في الدراسة الحالية	جدول (2-3)
30	إجراءات التحليل الإحصائي	جدول (3-3)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	جدول (1-4)
34	معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي	جدول (2-4)
37	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	جدول (3-4)
37	صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة	جدول (4-4)
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة الإدارية	جدول (5-4)
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمات البلدية	جدول (6-4)
39	للفروق تبعاً لمتغير الجنس T-Test نتائج اختبار	جدول (7-4)
41	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	جدول (8-4)
42	معامل ارتباط بيرسون بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية	جدول (9-4)
43	ملخص نموذج الانحدار لأثر أبعاد الحوكمة الإدارية	جدول (10-4)
44	معاملات الانحدار لأبعاد الحوكمة الإدارية	جدول (11-4)
45	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	جدول (12-4)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج الدراسة	شكل (1-1)
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	شكل (1-4)
36	توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المستخدمة	شكل (2-4)
39	متوسطات أبعاد الحوكمة الإدارية	شكل (3-4)
40	متوسطات أبعاد جودة الخدمات البلدية	شكل (4-4)
41	العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية	شكل (5-4)

١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعد الحوكمة الإدارية من المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحتل مكانة مهمة في مجال الإدارة العامة، نظرًا لارتباطها بتحسين أداء المؤسسات الحكومية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. فالجهات الحكومية المعاصرة لم تعد مطالبة بتقديم الخدمة فقط، بل أصبحت مطالبة بتقديمها بكفاءة وشفافية وعدالة وسرعة، مع إتاحة قنوات للمساءلة والمشاركة وتحسين تجربة المستفيد. ومن ثم فإن الحوكمة الإدارية تمثل مدخلًا تنظيميًا يساعد الجهات العامة على ضبط إجراءاتها، وتحديد مسؤولياتها، وتحسين قدرتها على تقديم خدمات عامة تتسم بالوضوح والفاعلية (البنك الدولي، ١٩٩٢؛ UNESCAP، 2009).

وتزداد أهمية الحوكمة الإدارية في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أصبحت المنصات الحكومية الرقمية أحد المسارات الرئيسية لتقديم الخدمات العامة. وتمثل منصة بلدي إحدى المنصات البلدية المهمة التي تقدم خدمات إلكترونية لمختلف فئات المستفيدين، مثل الأفراد، وقطاع الأعمال، والجهات الحكومية، بما يساهم في تسهيل الحصول على الخدمات البلدية وتوحيد إجراءاتها وتحسين جودة الوصول إليها. ويشير ذلك إلى أن جودة الخدمة البلدية لم تعد مرتبطة فقط بسرعة إنجاز المعاملة، بل ترتبط كذلك بوضوح المعلومات، وعدالة الإجراءات، وفاعلية الاستجابة، وسهولة الوصول إلى الخدمة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة يساهم في تعزيز الثقة بين الجهة الحكومية والمستفيدين، بينما تساهم المساءلة في تعزيز قدرة الجهة على الاستجابة للملاحظات والشكاوى، وتساعد العدالة على ضمان حصول المستفيدين على الخدمة وفق معايير موحدة بعيدًا عن التمييز أو التعقيد غير المبرر (OECD، 2015؛ UNESCAP، 2009).

وبناء على ذلك فإن تحسين جودة الخدمات البلدية عبر منصة بلدي يمثل جانبًا مهمًا من جوانب تطوير الخدمات الحكومية الرقمية، ويعكس مدى قدرة القطاع البلدي على توظيف الحوكمة الإدارية في خدمة المستفيدين (وزارة البلديات والإسكان، ٢٠٢٦).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتبحث أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي، وذلك من خلال قياس مستوى إدراك المستفيدين لأبعاد الحوكمة الإدارية، وتحليل علاقتها بمستوى جودة الخدمات البلدية، واختبار مدى تأثير هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة المستفيدين، إلا أن جودة الخدمات الحكومية لا تزال ترتبط بعدد من العوامل الإدارية والتنظيمية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل. فالمستفيد من الخدمة البلدية لا يقيم الخدمة من حيث توفرها إلكترونياً فقط، بل يقيمها من حيث وضوح الإجراءات، وسهولة الوصول، وسرعة الإنجاز، وعدالة التعامل، وفاعلية الاستجابة للشكاوى والملاحظات. وتظهر المشكلة بصورة أوضح في الخدمات البلدية التي تقدم عبر منصة بلدي؛ إذ إن هذه الخدمات تمس شرائح واسعة من المستفيدين، وتشمل خدمات متنوعة للأفراد وقطاع الأعمال. وقد تؤدي بعض مظاهر ضعف الحوكمة الإدارية، مثل عدم وضوح المعلومات، أو محدودية المشاركة، أو ضعف متابعة الشكاوى، أو عدم اتساق الإجراءات، إلى انخفاض إدراك المستفيدين لجودة الخدمة، حتى لو كانت الخدمة متاحة إلكترونياً.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل أثر الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمات البلدية عبر منصة بلدي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من المستفيدين، بما يساعد على تقديم تصور علمي حول العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمة البلدية.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في أن كثيراً من الدراسات تناولت الحوكمة الإدارية من زاوية الأداء المؤسسي أو مكافحة الفساد أو الشفافية العامة، بينما لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسات تربط الحوكمة الإدارية بجودة الخدمات البلدية الرقمية من وجهة نظر المستفيدين. كما أن بعض الدراسات ركزت على جودة الخدمات الإلكترونية بوجه عام، دون تحليل واضح لأبعاد الحوكمة الإدارية التي قد تفسر مستوى جودة الخدمة. كذلك فإن الربط بين أبعاد الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة والكفاءة، وبين مؤشرات جودة الخدمات البلدية مثل سرعة الإنجاز ووضوح الإجراءات ورضا المستفيدين، يمثل مجاًلاً مهماً يمكن أن يثري الأدبيات العلمية في تخصص الإدارة العامة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تظهر الفجوة التطبيقية في حاجة الجهات البلدية إلى فهم أعمق لتجربة المستفيدين من خدمات منصة بلدي، ليس فقط من جانب استخدام المنصة، بل من جانب مدى شعورهم بوجود حوكمة إدارية واضحة في تقديم الخدمة. فوجود خدمة رقمية لا يعني بالضرورة تحقق جودة الخدمة إذا لم تكن الإجراءات واضحة، وإذا لم تكن قنوات الاستجابة فعالة، وإذا لم يشعر المستفيد بعدالة التعامل وسهولة الوصول. وبناء على ما سبق، تنتهي مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعاً إدارياً مهماً يتمثل في أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي. ويُعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، نظراً لارتباطه المباشر بإدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة الأداء، وتطوير بيئة العمل داخل الشركات الخدمية.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة من خلال تناول موضوع الحوكمة الإدارية وعلاقته بجودة الخدمات الحكومية الرقمية. كما تقدم الدراسة إطاراً علمياً يوضح أبعاد الحوكمة الإدارية الأكثر ارتباطاً بتحسين جودة الخدمات البلدية، بما يمكن الباحثين من الاستفادة منه في دراسات لاحقة حول الحوكمة وجودة الخدمة وتجربة المستفيد.

وتكمن الأهمية النظرية أيضاً في أن الدراسة تربط بين مفاهيم الإدارة العامة الحديثة ومفاهيم جودة الخدمة، الأمر الذي يساعد على بناء فهم متكامل لدور الحوكمة في تحسين أداء الخدمات الحكومية، خاصة في بيئة الخدمات الرقمية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة الجهات البلدية من نتائجها في تحسين ممارسات الحوكمة الإدارية داخل منصة بلدي، وتطوير إجراءات تقديم الخدمة، وتفعيل قنوات التواصل مع المستفيدين. كما يمكن أن تساعد النتائج في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل وضوح المتطلبات، سرعة الاستجابة، سهولة الوصول، وعدالة الإجراءات.

كما يمكن أن تسهم التوصيات التي تقدمها الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي الحكومي، ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية، وتعزيز الثقة في المنصات الحكومية الإلكترونية.

١,٤. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي؟

- ما مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي؟
- ما مستوى جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي من وجهة نظر المستفيدين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟
- ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية؟
- ما أثر أبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة في تحسين جودة الخدمات البلدية؟

١,٥. أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في خدمات منصة بلدي من وجهة نظر المستفيدين.
- قياس مستوى جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.
- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- تحليل العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية.

- قياس أثر أبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة في تحسين جودة الخدمات البلدية.
- تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز الحوكمة الإدارية وتحسين جودة الخدمات البلدية.

١,٦. فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية:

- **الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

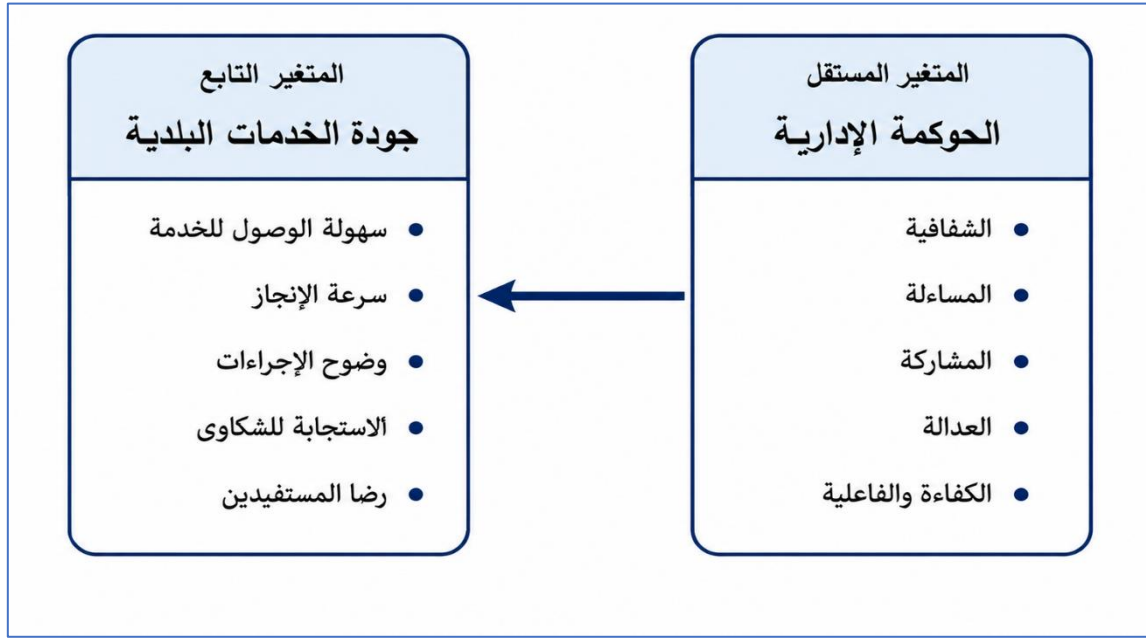
وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.

١,٧. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة، حيث تمثل الحوكمة الإدارية المتغير المستقل، بينما تمثل جودة الخدمات البلدية المتغير التابع. ويفترض النموذج أن تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية، وهي الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية، يسهم في تحسين جودة الخدمات البلدية من خلال تعزيز وضوح الإجراءات، وسرعة الإنجاز، وسهولة الوصول، ورضا المستفيدين، وفاعلية الاستجابة للشكاوى.

شكل (١-١): نموذج الدراسة - إعداد الطالب



١,٨ . الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على جمع بيانات من عينة من المستفيدين من خدمات منصة بلدي، بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى جودة الخدمات البلدية. وسيتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، لأنها مناسبة لطبيعة الدراسة الكمية وتساعد على قياس اتجاهات المستفيدين تجاه متغيرات البحث. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة؛ يتضمن الجزء الأول البيانات الديموغرافية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الخدمة المستخدمة، ومعدل استخدام منصة بلدي. أما الجزء الثاني فيقيس الحوكمة الإدارية بأبعادها الخمسة، بينما يقيس الجزء الثالث جودة الخدمات البلدية بأبعادها المختلفة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاءات الوصفية، واختبارات الفروق، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار.

٩, ١. مخطط المشروع

جدول (١-١): مخطط المشروع

الفصل	عنوان الفصل	محتوى الفصل
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	يتناول مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وفجواتها النظرية والتطبيقية، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة.
الفصل الثاني	الدراسات السابقة والإطار النظري	يتناول مفهوم الحوكمة الإدارية، وجودة الخدمات البلدية، والعلاقة بين المتغيرين في ضوء الدراسات السابقة.
الفصل الثالث	منهجية الدراسة	يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.
الفصل الرابع	التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	يعرض نتائج الدراسة الميدانية، ويحلل استجابات العينة، ويختبر فرضيات الدراسة، ويناقش النتائج.
الفصل الخامس	حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات	يتضمن حدود الدراسة، والتوصيات العملية، وأبرز الاستنتاجات، ومقترحات الدراسات المستقبلية.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض مفهوم الحوكمة الإدارية بوصفها المتغير المستقل، وتوضيح أبعادها الرئيسية في مجال الإدارة العامة، ثم تناول مفهوم جودة الخدمات البلدية بوصفها المتغير التابع، وبيان أهميتها في تطوير الخدمات الحكومية الرقمية. كما يتناول الفصل العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

وتتبع أهمية هذا الفصل من أنه يوفر الأساس العلمي الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية، حيث يساعد على تحديد المفاهيم الرئيسية، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأبعاد الملائمة للقياس، وتفسير النتائج لاحقاً في ضوء ما توصلت إليه الكتابات العلمية السابقة.

٢,٢ . المتغير المستقل

المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية

تعرف الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة من المبادئ والآليات التي تنظم طريقة اتخاذ القرار وإدارة الموارد وتقديم الخدمات داخل المؤسسات العامة، بما يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة والمشاركة. وتقوم الحوكمة على فكرة أن الإدارة العامة لا ينبغي أن تكتفي بتنفيذ الإجراءات، بل يجب أن تعمل وفق قواعد واضحة تضمن سلامة القرار، وحسن استخدام الموارد، وتقديم الخدمة بصورة عادلة وفعالة.

وتظهر الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية من خلال وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وتوافر المعلومات للمستفيدين، وإمكانية متابعة الخدمة، وتفعيل قنوات استقبال الملاحظات والشكاوى، وضمان الالتزام بالأنظمة والمعايير. وفي سياق الخدمات البلدية الرقمية، تصبح الحوكمة أكثر أهمية لأنها ترتبط بتجربة المستفيد المباشرة مع الخدمة الإلكترونية، ابتداء من البحث عن الخدمة، ومروراً بتقديم الطلب، وانتهاء بالحصول على النتيجة أو معالجة الاعتراض والملاحظة.

ويعد مبدأ الشفافية من أهم أبعاد الحوكمة الإدارية، ويقصد به إتاحة المعلومات والإجراءات والمتطلبات للمستفيد بصورة واضحة ومفهومة. فالخدمة البلدية الجيدة تحتاج إلى عرض شروطها ومتطلباتها ورسومها وخطواتها بطريقة تقلل من الغموض وتساعد المستفيد على إتمامها دون تعقيد. وكلما زادت شفافية الخدمة، زادت قدرة المستفيد على فهم حقوقه وواجباته، وارتفع مستوى ثقته في الجهة المقدمة للخدمة.

أما المساءلة فتعني وجود آليات واضحة لمتابعة الأداء وتحمل المسؤولية عن جودة الخدمة ونتائجها. وفي الخدمات البلدية الرقمية، تظهر المساءلة من خلال وجود قنوات للشكاوى والاعتراضات، وإمكانية تتبع حالة الطلب، ووضوح الجهة المسؤولة عن معالجة الملاحظة. وتساعد المساءلة في تحسين جودة الخدمة لأنها تدفع الجهة إلى الاستجابة للمستفيدين وتطوير أدائها باستمرار.

وتشير المشاركة إلى إتاحة الفرصة للمستفيدين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول الخدمات المقدمة، سواء من خلال التقييمات، أو الاستطلاعات، أو قنوات التواصل. وتمثل المشاركة بعداً مهماً في الإدارة العامة الحديثة، لأنها تجعل المستفيد شريكاً في تطوير الخدمة وليس مجرد متلق لها. وتؤدي المشاركة الفاعلة إلى تحسين تصميم الخدمات وتحديد المشكلات التي قد لا تظهر بوضوح من داخل الجهة الحكومية.

أما العدالة فتعني حصول المستفيدين على الخدمة وفق معايير موحدة ومنصفة، دون تمييز أو اختلاف غير مبرر في الإجراءات أو الاستجابة. وتظهر العدالة في الخدمات البلدية من خلال توحيد المتطلبات، وتطبيق الأنظمة على الجميع، وتوفير الخدمة لفئات المستفيدين المختلفة. وتعد العدالة من الجوانب المؤثرة في رضا المستفيدين وثقتهم في المنصة الحكومية.

وتتمثل الكفاءة والفاعلية في قدرة الجهة على تقديم الخدمة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، مع تحقيق الهدف من الخدمة. وتزداد أهمية هذا البعد في المنصات الرقمية مثل منصة بلدي، إذ يتوقع المستفيد أن تساعد المنصة على إتمام معاملته بسرعة وسهولة، وأن تقلل حاجته إلى المراجعات التقليدية، وأن توفر له تجربة استخدام واضحة ومتكاملة.

٢,٢,١ مبادئ الحوكمة الإدارية في القطاع العام

تستند الحوكمة الإدارية في القطاع العام إلى مجموعة من المبادئ التي تساعد الجهات الحكومية على أداء وظائفها بدرجة أعلى من الانضباط والوضوح. فالمؤسسات العامة لا تعمل بمعزل عن المجتمع، وإنما تقدم

خدماتها لفئات متعددة من المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال، ولذلك فإن جودة قراراتها وإجراءاتها تنعكس بصورة مباشرة على مستوى الثقة العامة وكفاءة استخدام الموارد. ومن هنا فإن الحوكمة لا تعد إجراءً شكلياً، بل تمثل إطاراً إدارياً يوجه الأداء العام نحو الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة (World Bank، 1992).

ويُعد مبدأ الشفافية من أكثر مبادئ الحوكمة ارتباطاً بتجربة المستفيد، لأن المستفيد يحتاج إلى معرفة شروط الخدمة ومتطلباتها والمدة المتوقعة لإنجازها والجهة المسؤولة عن تنفيذها. وكلما كانت المعلومات متاحة بطريقة واضحة ومحدثة، قلت احتمالات الخطأ وسوء الفهم، وارتفعت قدرة المستفيد على إتمام الخدمة دون الحاجة إلى تكرار الطلب أو مراجعة الجهة حضورياً. ولذلك أصبحت الشفافية مطلباً أساسياً في الخدمات الحكومية الرقمية (OECD، 2015).

أما مبدأ المساءلة فيقصد به وجود آليات يمكن من خلالها متابعة الأداء ومحاسبة الجهة أو الموظف أو النظام المسؤول عن تقديم الخدمة عند حدوث تأخير أو خلل. ولا تعني المساءلة العقاب فقط، بل تعني كذلك التعلم من الأخطاء وتحسين الإجراءات، وتطوير مؤشرات قياس الأداء، وتفعيل قنوات الملاحظات والشكاوى. وفي المنصات الرقمية تظهر المساءلة في قدرة المستفيد على متابعة حالة الطلب ومعرفة مساره وتقديم اعتراض أو ملاحظة عند الحاجة (UNESCAP، 2009).

ويمثل مبدأ المشاركة بعداً مهماً في الحوكمة الحديثة، لأنه ينقل المستفيد من كونه متلقياً سلبياً للخدمة إلى شريك في تطويرها. وتتحقق المشاركة من خلال استطلاعات الرأي، وتقييم الخدمة، واستقبال المقترحات، وتحليل شكاوى المستفيدين، والاستفادة منها في تعديل الإجراءات أو تحسين الواجهة الرقمية أو تقليل الخطوات. وتزداد أهمية المشاركة في الخدمات البلدية لأنها خدمات واسعة ومتنوعة وتختلف احتياجات المستفيدين منها بحسب نوع الخدمة والموقع وطبيعة الطلب.

أما العدالة فتشير إلى أن تقدم الخدمات وفق قواعد موحدة ومعايير واضحة، بحيث يحصل المستفيدون على الخدمة وفق الإجراءات ذاتها دون تمييز أو تفاوت غير مبرر. وتعد العدالة من المبادئ الجوهرية في الإدارة العامة، لأنها تعزز الثقة في الجهة الحكومية وتحد من الشعور بالغموض أو عدم الإنصاف. وفي سياق منصة بلدي، ترتبط العدالة بوضوح المتطلبات، وتوحيد مسارات الطلبات، وإتاحة الخدمة لجميع المستفيدين بصورة متكافئة.

وترتبط الكفاءة والفاعلية بقدرة الجهة الحكومية على تقديم الخدمة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة مع تحقيق الهدف المطلوب. فالكفاءة تركز على حسن استخدام الموارد وتقليل الهدر، بينما تركز الفاعلية على تحقيق نتائج الخدمة وإشباع احتياجات المستفيد. ولذلك فإن الخدمة الرقمية الجيدة لا تقاس بمجرد وجودها على المنصة، بل تقاس بقدرتها على إنجاز الخدمة فعليًا وبما يحقق رضا المستفيد ويقلل من الإجراءات غير الضرورية (Parasuraman et al., 1988).

ومن خلال هذه المبادئ يتضح أن الحوكمة الإدارية تمثل مدخلًا متكاملًا لتحسين الخدمات الحكومية، لأنها لا تنظر إلى الخدمة من زاوية تقنية فقط، بل تربط بين الإجراءات والأنظمة والموارد البشرية والرقابة وتجربة المستفيد. وبذلك يمكن القول إن جودة الخدمات البلدية عبر منصة بلدي تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى تطبيق هذه المبادئ في تصميم الخدمة وإدارتها ومتابعة نتائجها.

٢,٢,٢ الحوكمة الإدارية في الخدمات الحكومية الرقمية

أدى التحول الرقمي في الإدارة العامة إلى تغير طبيعة العلاقة بين الجهة الحكومية والمستفيد، حيث أصبحت المنصات الرقمية تمثل الواجهة الأولى للخدمة العامة. ولم يعد المستفيد يقيم جودة الخدمة من خلال تعامله المباشر مع الموظف فقط، بل من خلال وضوح المنصة، وسهولة الوصول، وسرعة الإنجاز، ودقة المعلومات، وفاعلية قنوات الدعم. ومن هنا أصبحت الحوكمة الإدارية في الخدمات الرقمية ضرورية لضمان أن تكون المنصة أداة لتحسين الخدمة لا مجرد وسيلة إلكترونية لنقل الإجراءات التقليدية.

وتشير التجارب الحديثة في الحكومة الرقمية إلى أن المنصات الإلكترونية تحتاج إلى قواعد حوكمة واضحة تشمل إدارة البيانات، وحماية الخصوصية، وتوحيد الإجراءات، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ومراقبة جودة الخدمة، وقياس رضا المستفيدين. فغياب هذه القواعد قد يؤدي إلى تكرار البيانات أو تعارض المعلومات أو ضعف الاستجابة للملاحظات، مما ينعكس على جودة الخدمة وثقة المستفيدين.

وفي المملكة العربية السعودية، يرتبط تطوير الخدمات الرقمية بمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني التي تؤكد على رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين تجربة المستفيد. وتأتي منصة بلدي ضمن هذا التوجه بوصفها منصة تقدم خدمات بلدية إلكترونية لمختلف الفئات، وتتيح للمستفيدين الوصول إلى عدد من الخدمات دون الحاجة إلى مراجعة الجهات البلدية حضوريًا في كثير من الحالات (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٦؛ وزارة البلديات والإسكان، ٢٠٢٦).

وتتميز الخدمات البلدية الرقمية بأنها تتصل بأنشطة يومية واقتصادية مهمة، مثل الرخص التجارية والرخص الإنشائية والشهادات الصحية والبلاغات والخدمات المساندة. ولذلك فإن أي ضعف في الحوكمة قد يظهر مباشرة في تجربة المستفيد، سواء في صورة عدم وضوح المتطلبات، أو تأخر المعالجة، أو صعوبة متابعة الطلب، أو ضعف الاستجابة للشكاوى. وهذا يجعل الحوكمة الإدارية عنصرًا أساسيًا في ضمان جودة الخدمات البلدية.

وتساعد الحوكمة الإدارية في الخدمات الرقمية على تحقيق التكامل بين الجهات والأنظمة ذات العلاقة، لأن بعض الخدمات البلدية قد تتطلب الربط مع جهات أخرى أو التحقق من بيانات معينة أو الالتزام باشتراطات تنظيمية. وكلما كان التكامل أكثر وضوحًا، زادت قدرة المستفيد على إكمال الطلب بسهولة، وقلت الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات أو تحميل مستندات متكررة.

كما أن الحوكمة في الخدمات الرقمية تساعد على بناء مؤشرات أداء قابلة للقياس، مثل متوسط زمن إنجاز الخدمة، ونسبة الطلبات المكتملة من أول مرة، وعدد الشكاوى، ومعدل رضا المستفيدين. وتوفر هذه المؤشرات أساسًا عمليًا لتحسين الخدمة واتخاذ القرارات، وتساعد الإدارة على معرفة جوانب القوة والضعف في تقديم الخدمة.

٢,٢,٣ أبعاد الحوكمة الإدارية في الدراسة الحالية

- الشفافية: وضوح المعلومات والمتطلبات والإجراءات والرسوم والخطوات المرتبطة بالخدمة البلدية.
- المساءلة: وجود آليات لمتابعة الطلبات والشكاوى والاعتراضات، ووضوح المسؤولية عن جودة الخدمة.
- المشاركة: إتاحة قنوات للمستفيدين للتقييم وإبداء الرأي وتقديم المقترحات حول الخدمات البلدية.
- العدالة: تقديم الخدمة وفق إجراءات موحدة ومنصفة لجميع المستفيدين دون تمييز أو تعقيد غير مبرر.
- الكفاءة والفاعلية: قدرة المنصة والجهة البلدية على إنجاز الخدمة بسرعة وجودة وتحقيق الهدف منها بأقل جهد ممكن.

٢,٣ . المتغير التابع

المتغير التابع: جودة الخدمات البلدية

يقصد بجودة الخدمات البلدية مستوى قدرة الجهة المقدمة للخدمة على تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من حيث سهولة الوصول إلى الخدمة، وسرعة إنجازها، ووضوح إجراءاتها، وفاعلية الاستجابة للملاحظات والشكاوى، وتحقيق رضا المستفيدين. وتعد جودة الخدمات البلدية من المؤشرات المهمة في تقييم أداء الإدارة العامة، لأنها ترتبط بخدمات تمس حياة الأفراد وقطاع الأعمال بصورة مباشرة.

وقد تطور مفهوم جودة الخدمة من التركيز على الجانب الفني للخدمة إلى الاهتمام بتجربة المستفيد كاملة. فالمستفيد لا يهتم فقط بالحصول على الخدمة، بل يهتم أيضًا بطريقة تقديمها، ووضوح متطلباتها، وسرعة إنجازها، وسهولة استخدام القنوات الرقمية، ومدى استجابة الجهة لملاحظاته. ولذلك أصبحت جودة الخدمة مفهومًا متعدد الأبعاد يتطلب قياسًا شاملاً يتجاوز مجرد إنجاز المعاملة.

وفي سياق منصة بلدي، تتصل جودة الخدمة البلدية بعدة جوانب، منها سهولة الدخول إلى المنصة واختيار الخدمة، ووضوح المتطلبات والمستندات المطلوبة، سرعة تنفيذ الطلب، القدرة على تتبع حالة المعاملة، وضوح قنوات الدعم والمساندة، ورضا المستفيد عن التجربة الكلية. وكل هذه الجوانب تعكس مدى نجاح الجهة في تحويل الخدمة البلدية إلى خدمة رقمية فعالة وميسرة.

وتعد سهولة الوصول إلى الخدمة أحد أهم أبعاد الجودة، إذ إن المستفيد يحتاج إلى أن يجد الخدمة المطلوبة بسهولة، وأن يستطيع فهم خطواتها دون تعقيد. أما سرعة الإنجاز فتعكس مدى قدرة المنصة والجهات المرتبطة بها على تقليل الوقت المستغرق في معالجة الطلب. كما أن وضوح الإجراءات يقلل من الأخطاء ويحد من الحاجة إلى إعادة تقديم الطلب أو مراجعة الجهة.

وتعد الاستجابة للشكاوى والملاحظات من الجوانب الجوهرية في جودة الخدمات الحكومية؛ لأنها تعكس اهتمام الجهة بتحسين تجربتها ومعالجة المشكلات التي تواجه المستفيدين. كما يمثل رضا المستفيد مؤشرًا شاملاً لمدى توافق الخدمة مع توقعاته واحتياجاته.

٢,٣,١ أبعاد جودة الخدمات البلدية في الدراسة الحالية

- سهولة الوصول للخدمة: قدرة المستفيد على الوصول إلى الخدمة المطلوبة عبر منصة بلدي بسهولة ووضوح.
- سرعة إنجاز الخدمة: مدى إنجاز الخدمة البلدية خلال وقت مناسب يقلل من انتظار المستفيد.
- وضوح الإجراءات: وضوح الخطوات والمتطلبات والمستندات اللازمة للحصول على الخدمة.
- الاستجابة للشكاوى: فاعلية قنوات الدعم في استقبال الشكاوى والملاحظات ومعالجتها.
- رضا المستفيدين: مستوى رضا المستفيد عن تجربته العامة مع خدمات منصة بلدي.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية على أساس أن جودة الخدمة لا تتحقق بمجرد توفير الخدمة، بل تحتاج إلى منظومة إدارية واضحة تحكم طريقة تصميم الخدمة وتقديمها ومتابعتها وتطويرها. فالشفافية تساعد المستفيد على فهم الخدمة ومتطلباتها، والمساءلة تعزز استجابة الجهة للملاحظات، والمشاركة تساعد على تحسين الخدمة وفق احتياجات المستفيدين، والعدالة تدعم الثقة في الإجراءات، والكفاءة والفاعلية تؤديان إلى إنجاز الخدمة بسرعة وجودة.

وتشير الأدبيات إلى أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات العامة تسهم في رفع مستوى الثقة والرضا، لأنها تحد من الغموض وتزيد من وضوح المسؤوليات. وفي الخدمات الرقمية، تصبح هذه العلاقة أكثر وضوحًا؛ إذ إن المنصة الرقمية يجب أن تعكس مبادئ الحوكمة في تصميم الخدمة، وفي طريقة التواصل مع المستفيد، وفي آليات متابعة الطلبات والرد على الشكاوى.

ويمكن تفسير أثر الحوكمة في جودة الخدمات البلدية من خلال أن المستفيد عندما يجد إجراءات واضحة ومعلومات متاحة وقنوات متابعة فعالة، فإنه يكون أكثر قدرة على إتمام الخدمة بنجاح، وأكثر شعورًا بالرضا

والثقة. كما أن وجود آليات مساءلة واستجابة يدفع الجهة إلى تحسين أدائها والحد من الأخطاء والتأخير، مما ينعكس على جودة الخدمة.

وفي ضوء ذلك تفترض الدراسة الحالية أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في خدمات منصة بلدي سيؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات البلدية. كما تفترض الدراسة أن بعض أبعاد الحوكمة قد تكون أكثر تأثيراً من غيرها، خاصة بعد الكفاءة والفاعلية وبعد الشفافية، بسبب ارتباطهما المباشر بتجربة المستفيد وسرعة إنجاز الخدمة.

٢,٤,١ الدراسات السابقة ذات الصلة

جدول (٢-١): ملخص الدراسات والمصادر السابقة ذات الصلة

الدراسة/المصدر	وجه الاستفادة في البحث الحالي
دراسة Zeithaml و Parasuraman و Berry (1988)	قدمت نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة، وركزت على أبعاد مثل الاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والملموسية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بناء فهم نظري لجودة الخدمة من منظور المستفيد.
دراسة World Bank (1992)	تناولت مفهوم الحوكمة والتنمية، وأكدت أهمية كفاءة الإدارة العامة والمساءلة والشفافية في تحسين أداء المؤسسات العامة.
دراسة UNESCAP (2009)	أوضحت أن الحوكمة الجيدة تتضمن أبعاداً مثل المشاركة، والشفافية، والاستجابة، والعدالة، والفاعلية، والمساءلة، وهي أبعاد تتقاطع مع أبعاد الدراسة الحالية.
دراسة Alshehri وآخرين (٢٠١٢)	تناولت قبول الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وأكدت أهمية جودة المواقع والخدمات الإلكترونية في دعم استخدام الخدمات الحكومية.
دراسة هيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٦)	تؤكد توجهات الحكومة الرقمية في المملكة أهمية تنظيم أعمال الحكومة الرقمية، ورفع كفاءة الخدمات، وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية، بما يدعم موضوع الدراسة الحالية.
دراسة وزارة البلديات والإسكان (٢٠٢٦)	توضح أن منصة بلدي تقدم خدمات بلدية إلكترونية لمختلف الفئات، بما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة جودة الخدمات البلدية الرقمية من وجهة نظر المستفيدين.

٢,٤,٢ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها يتفق على أهمية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة ورفع مستوى جودة الخدمات. فقد ركزت الأدبيات المرتبطة بالحوكمة على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة والكفاءة، بينما ركزت أدبيات جودة الخدمة على مؤشرات مثل الاستجابة والاعتمادية والوضوح ورضا المستفيدين. ويكشف هذا الاتفاق أن العلاقة بين الحوكمة والجودة علاقة تكاملية، لأن جودة الخدمة تحتاج إلى إجراءات واضحة ومسؤوليات محددة ومعلومات متاحة وقنوات متابعة فعالة.

كما تتفق الدراسات السابقة على أن المستفيد أصبح معياراً مهماً في تقييم الخدمة العامة، خاصة في بيئة الخدمات الرقمية. فنجاح الخدمة لا يقاس فقط بعدد الخدمات المتاحة إلكترونياً، بل يقاس بمدى سهولة استخدامها، ووضوح خطواتها، وسرعة إنجازها، وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المستفيد. وهذا ما يجعل دراسة جودة الخدمات البلدية من منظور المستفيدين أمراً مناسباً لطبيعة البحث الحالي.

وتختلف الدراسات السابقة من حيث بيانات التطبيق؛ فبعضها تناول الحوكمة في المؤسسات العامة بوجه عام، وبعضها تناول جودة الخدمات الإلكترونية، وبعضها ركز على الحكومة الرقمية أو التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. أما الدراسة الحالية فتتميز بأنها تربط بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية في منصة محددة هي منصة بلدي، ومن وجهة نظر المستفيدين من الخدمات البلدية. كما يلاحظ أن بعض الدراسات ركزت على الجوانب التقنية للخدمة الإلكترونية، مثل سهولة الاستخدام وجودة الموقع، بينما تركز الدراسة الحالية على البعد الإداري والتنظيمي للخدمة من خلال الحوكمة. وهذا الاختلاف يمنح الدراسة الحالية أهمية إضافية، لأنها لا تنظر إلى منصة بلدي بوصفها نظاماً تقنياً فقط، بل بوصفها أداة حكومية لإدارة الخدمة البلدية وفق مبادئ إدارية واضحة. وتتفق الدراسة الحالية مع نموذج جودة الخدمة الذي يؤكد أهمية الاستجابة ووضوح الخدمة ورضا المستفيد، لكنها تضيف إلى ذلك أبعاد الحوكمة الإدارية باعتبارها عوامل مفسرة لجودة الخدمة. فمثلاً قد تكون الخدمة سهلة الاستخدام من الناحية التقنية، لكنها لا تحقق الجودة المطلوبة إذا كانت المعلومات غير واضحة أو آلية الشكاوى غير فعالة أو المعايير غير موحدة. كما تتفق الدراسة الحالية مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة التي تؤكد أن تحسين الخدمات الحكومية يتطلب مشاركة المستفيدين في تقييم الخدمة وتقديم الملاحظات. وتبدو هذه النقطة مهمة في خدمات منصة بلدي، لأن الخدمات البلدية متعددة وتخدم فئات مختلفة، مما يجعل صوت المستفيدين مصدراً مهماً لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمة. ومن جهة أخرى، تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي أو رضا الموظفين، لأنها تركز على

المستفيد الخارجي من الخدمة البلدية. وهذا الاختيار يتناسب مع موضوع جودة الخدمات الحكومية، لأن المستفيد هو الطرف الأكثر قدرة على الحكم على وضوح الخدمة وسرعة إنجازها وسهولة الوصول إليها ورضاه عن تجربته العامة.

٢,٤,٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لمفهوم الحوكمة الإدارية، وتحديد أبعاده المناسبة لموضوع البحث. فقد تم اختيار أبعاد الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة والكفاءة والفاعلية لأنها من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالإدارة العامة وجودة الخدمات الحكومية، كما أنها تتناسب مع طبيعة الخدمات الرقمية التي تقدم عبر منصة بلدي. كما استفادت الدراسة من نماذج جودة الخدمة في تحديد أبعاد المتغير التابع، حيث تم التركيز على سهولة الوصول للخدمة، وسرعة الإنجاز، ووضوح الإجراءات، والاستجابة للشكاوى، ورضا المستفيدين. وتعد هذه الأبعاد مناسبة لأنها تعكس الجوانب التي يتعامل معها المستفيد مباشرة عند استخدام المنصة. وساعدت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، إذ أظهرت أن جودة الخدمة الحكومية لا تتأثر بعامل واحد، بل تتأثر بمجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية. ولذلك جاءت الفرضيات لتختبر العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمة، وأثر أبعاد الحوكمة مجتمعة في تحسين جودة الخدمات البلدية. وتظهر الفجوة التي تسعى الدراسة إلى معالجتها في قلة الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة الإدارية في جودة الخدمات البلدية الرقمية من وجهة نظر المستفيدين، وبخاصة في سياق منصة بلدي. ولذلك فإن الدراسة الحالية تحاول تقديم إضافة تطبيقية في مجال الإدارة العامة والخدمات الحكومية الرقمية.

٢,٥. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرض مفهوم الحوكمة الإدارية وأبعادها الرئيسية، وهي الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية. كما تم تناول مفهوم جودة الخدمات البلدية وأبعاده، مثل سهولة الوصول للخدمة، وسرعة الإنجاز، ووضوح الإجراءات، والاستجابة للشكاوى، ورضا المستفيدين. كما أوضح الفصل أن العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية تقوم على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على تحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى جودة الخدمة. وبناء على ذلك يمهّد هذا الفصل للفصل التالي، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في بحث أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي. وتعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، لأنها تحدد الطريقة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. ويعرض هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

جدول (٣-١): التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير	نوع المتغير	التعريف الإجرائي
الحوكمة الإدارية	متغير مستقل	مجموعة المبادئ والممارسات الإدارية التي تنظم تقديم الخدمة البلدية عبر منصة بلدي، وتقاس من خلال الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية.
جودة الخدمات البلدية	متغير تابع	مستوى رضا المستفيدين عن الخدمة البلدية المقدمة عبر منصة بلدي، ويقاس من خلال سهولة الوصول، وسرعة الإنجاز، ووضوح الإجراءات، والاستجابة للشكاوى، ورضا المستفيدين.
المتغيرات الديموغرافية	متغيرات تصنيفية	خصائص أفراد العينة، وتشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الخدمة المستخدمة، ومعدل استخدام منصة بلدي.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية كما يدركها المستفيدون، ثم تحليل هذه العلاقة إحصائياً للوصول إلى نتائج واضحة. ويساعد المنهج الوصفي على وصف مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى جودة الخدمة، بينما يساعد الجانب التحليلي على اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي من خلال استخدام الاستبانة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتعد الدراسة من الدراسات الميدانية لأنها تستند إلى آراء المستفيدين من خدمات منصة بلدي، كما تعد دراسة مقطعية لأنها تقيس آراء المشاركين في فترة زمنية محددة.

جدول (٣-٢): تصميم البحث في الدراسة الحالية

العنصر	التحديد في الدراسة الحالية
فلسفة البحث	الوضعية
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي
مدخل البحث	كمي
استراتيجية البحث	المسح الميداني
أداة جمع البيانات	الاستبانة
الأفق الزمني	دراسة مقطعية
أسلوب التحليل	SPSS التحليل الإحصائي باستخدام

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من المستفيدين من خدمات منصة بلدي في المملكة العربية السعودية، وذلك لكونهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم جودة الخدمات البلدية الرقمية من خلال تجربتهم المباشرة مع المنصة. وتعد هذه الفئة مناسبة لموضوع الدراسة لأنها تتعامل مع خدمات متنوعة مثل الرخص التجارية، والرخص الإنشائية، والشهادات الصحية، والبلاغات، وغيرها من الخدمات البلدية.

أما عينة الدراسة فتتكون من (١١٠) مشاركين من المستفيدين من خدمات منصة بلدي، وتم اختيارها بطريقة العينة المتاحة أو الميسرة، نظرًا لصعوبة حصر جميع المستفيدين والوصول إليهم بالكامل. وتم مراعاة تنوع أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الخدمة المستخدمة، ومعدل استخدام المنصة. وتم بناء بيانات هذه النسخة البحثية على نموذج بيانات محاكاة منطقية لأغراض المشروع الأكاديمي.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة المناسبة لطبيعة الدراسة الكمية. وتم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث اشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسة: البيانات الديموغرافية، وفقرات الحوكمة الإدارية، وفقرات جودة الخدمات البلدية.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بحيث تتدرج الإجابات من (١ = غير موافق بشدة) إلى (٥ = موافق بشدة). ويساعد هذا المقياس على تحويل آراء المستفيدين إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

٣,٦. أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وهي البيانات التي تم استخدامها في تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

أما البيانات الثانوية فتتمثل في المعلومات التي تم الحصول عليها من الكتب، والدراسات السابقة، والمصادر الرسمية ذات الصلة بالحوكمة الإدارية وجودة الخدمات الحكومية ومنصة بلدي. وتساعد هذه البيانات في بناء الإطار النظري وتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها بما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات، تم مراجعة البيانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخالها إلى أحد برامج التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها. وتتمثلت أبرز إجراءات التحليل الإحصائي فيما يأتي:

جدول (٣-٣): إجراءات التحليل الإحصائي

الإجراء الإحصائي	الهدف من استخدامه
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	تحديد مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى جودة الخدمات البلدية.
معامل كرونباخ ألفا	اختبار ثبات أداة الدراسة واتساق فقراتها.
معامل ارتباط بيرسون	قياس طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية.
اختبار T-Test وتحليل ANOVA	الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
تحليل الانحدار الخطي المتعدد	اختبار أثر أبعاد الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية.

تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها في الجانب الميداني، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي.

وقد تبين أن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من المستفيدين من خدمات منصة بلدي. ويمهد هذا الفصل للفصل التالي، الذي يتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة المتعلقة بموضوع أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي. وقد بلغ حجم العينة (١١٠) مشاركين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات الفروق، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (٤-١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = ١١٠)

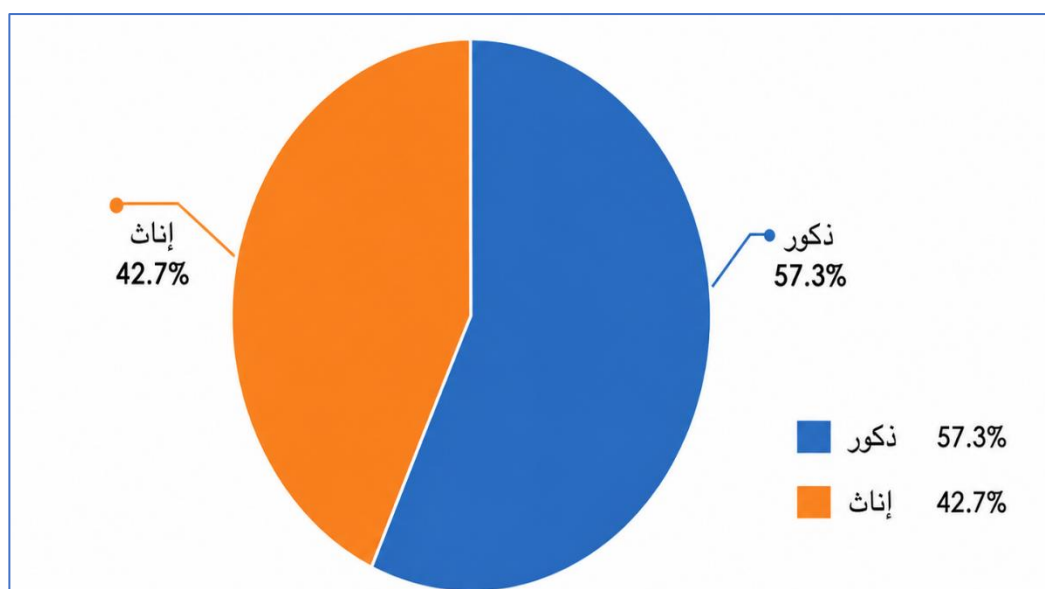
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	63	57.3%
الجنس	أنثى	47	42.7%
العمر	أقل من 25 سنة	18	16.4%
العمر	سنة 25-34	42	38.2%
العمر	سنة 35-44	31	28.2%
العمر	سنة فأكثر 45	19	17.3%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	13	11.8%
المؤهل العلمي	دبلوم	24	21.8%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	55	50.0%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	18	16.4%
نوع الخدمة المستخدمة	رخص تجارية	34	30.9%
نوع الخدمة المستخدمة	رخص إنشائية	22	20.0%
نوع الخدمة المستخدمة	شهادات صحية	18	16.4%

نوع الخدمة المستخدمة	بلاغات وخدمات عامة	24	21.8%
نوع الخدمة المستخدمة	خدمات أخرى	12	10.9%
معدل استخدام المنصة	مرة واحدة	28	25.5%
معدل استخدام المنصة	مرتان إلى ثلاث مرات	47	42.7%
معدل استخدام المنصة	أكثر من ثلاث مرات	35	31.8%

يتضح من جدول (٤-١) أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٣٠,٧٪)، مقابل (٤٢,٧٪) للإناث، وهو ما يشير إلى تمثيل مناسب لكلا الجنسين. كما جاءت الفئة العمرية (٢٥-٣٤ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (٣٨,٢٪)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة من الفئات العمرية الأكثر استخداماً للخدمات الرقمية.

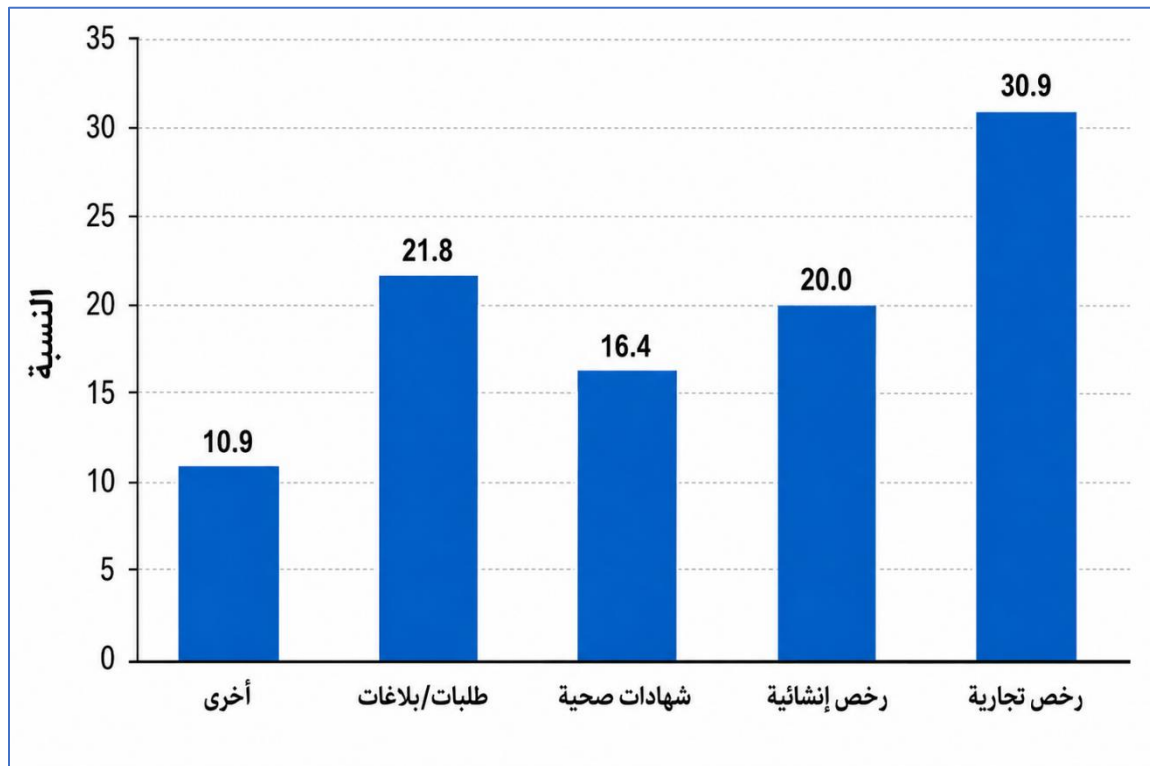
وفيما يتعلق بالمؤهلات العلمية، جاءت فئة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (٥٠,٠٪)، تلتها فئة الدبلوم بنسبة (٢١,٨٪)، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مناسباً لفهم محاور الاستبانة. أما من حيث نوع الخدمة المستخدمة، فقد جاءت الرخص التجارية في المرتبة الأولى بنسبة (٣٠,٩٪)، تلتها البلاغات والخدمات العامة بنسبة (٢١,٨٪)، ثم الرخص الإنشائية بنسبة (٢٠,٠٪).

شكل (٤-١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يوضح شكل (٤-١) أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس جاء متوازنًا نسبيًا، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٧,٣٪) مقابل (٤٢,٧٪) للإناث، مما يدعم شمولية النتائج المتعلقة بتجربة المستفيدين من خدمات منصة بلدي.

شكل (٤-٢): توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المستخدمة



يبين شكل (٤-٢) أن الرخص التجارية جاءت في مقدمة الخدمات المستخدمة من قبل أفراد العينة، وهو أمر منطقي نظرًا لارتباط منصة بلدي بمجموعة واسعة من الخدمات التجارية والبلدية التي يحتاجها الأفراد وقطاع الأعمال.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة. وتعد قيمة كرونباخ ألفا مقبولة إذا تجاوزت (٠,٧٠)، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع ثبات الأداة.

جدول (٢-٤): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	مدى المتوسط الحسابي
منخفض جدًا	1.00 - 1.80
منخفض	1.81 - 2.60
متوسط	2.61 - 3.40
مرتفع	3.41 - 4.20
مرتفع جدًا	4.21 - 5.00

جدول (٣-٤): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الشفافية	5	0.873
المساءلة	5	0.852
المشاركة	5	0.841
العدالة	5	0.866
الكفاءة والفاعلية	5	0.889
الحوكمة الإدارية ككل	25	0.934
جودة الخدمات البلدية	20	0.912
الأداة ككل	45	0.943

يتضح من جدول (٣-٤) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة جاءت أعلى من (٠,٧٠)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٤٣)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يجعلها مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي.

جدول (٤-٤): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الدالة الإحصائية
الشفافية	0.812	0.000
المساءلة	0.794	0.000
المشاركة	0.768	0.000
العدالة	0.801	0.000
الكفاءة والفاعلية	0.835	0.000
جودة الخدمات البلدية	0.858	0.000

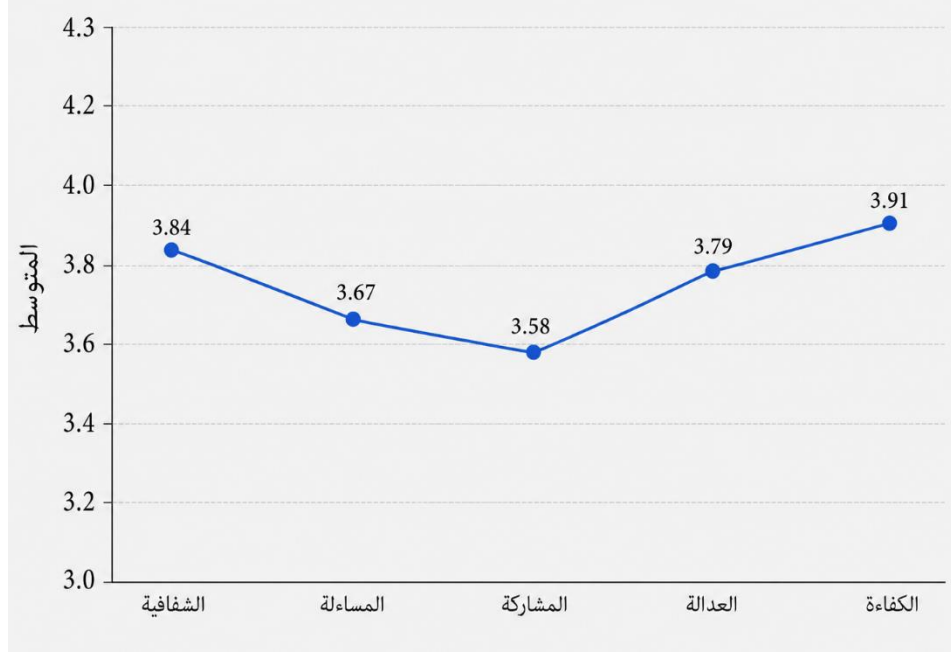
يوضح جدول (٤-٤) وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦٨) و(٠,٨٥٨)، وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

جدول (٥-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة الإدارية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الشفافية	3.84	0.61	مرتفع	2
المساءلة	3.67	0.67	مرتفع	4
المشاركة	3.58	0.72	مرتفع	5
العدالة	3.79	0.64	مرتفع	3
الكفاءة والفاعلية	3.91	0.59	مرتفع	1
الحوكمة الإدارية ككل	3.76	0.56	مرتفع	-

شكل (٤-٣): متوسطات أبعاد الحوكمة الإدارية



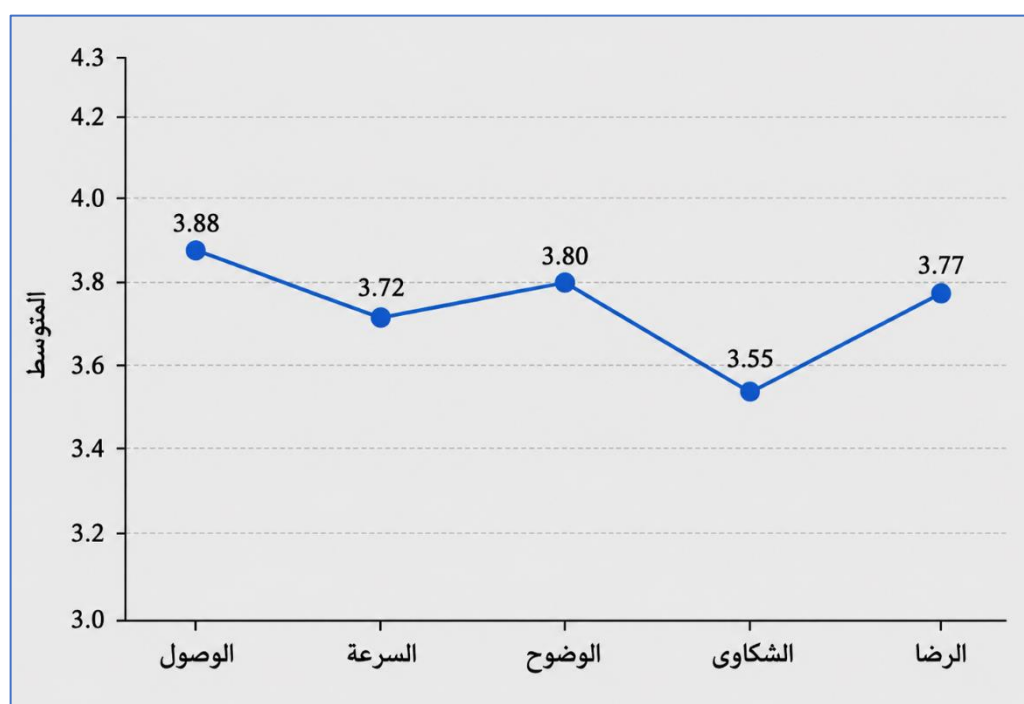
يتضح من جدول (٤-٥) وشكل (٤-٣) أن مستوى الحوكمة الإدارية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (٣,٧٦). وجاء بعد الكفاءة والفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩١)، يليه بعد الشفافية بمتوسط (٣,٨٤)، بينما جاء بعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٨)، ورغم ذلك بقي ضمن المستوى المرتفع.

جدول (٤-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمات البلدية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.62	3.88	سهولة الوصول للخدمة
4	مرتفع	0.70	3.72	سرعة إنجاز الخدمة
2	مرتفع	0.66	3.80	وضوح الإجراءات

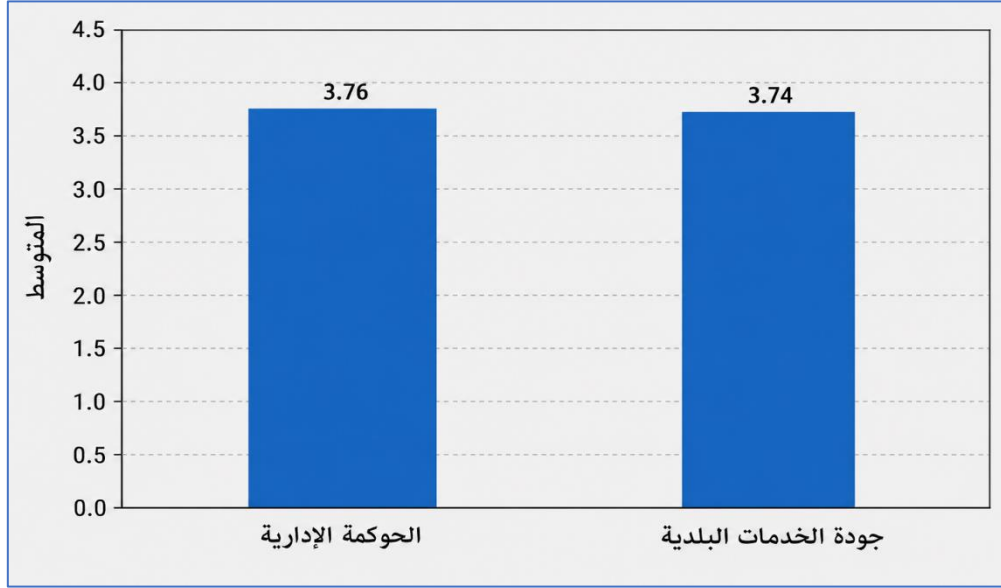
5	مرتفع	0.75	3.55	الاستجابة للشكاوى
3	مرتفع	0.68	3.77	رضا المستفيدين
-	مرتفع	0.58	3.74	جودة الخدمات البلدية ككل

شكل (٤-٤): متوسطات أبعاد جودة الخدمات البلدية



يوضح جدول (٤-٦) وشكل (٤-٤) أن مستوى جودة الخدمات البلدية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (٣,٧٤). وجاء بعد سهولة الوصول للخدمة في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن المستفيدين يدركون سهولة نسبية في الوصول إلى خدمات منصة بلدي. في المقابل، جاء بعد الاستجابة للشكاوى في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أنه يمثل جانباً يمكن تطويره بصورة أكبر.

شكل (٤-٥): المتوسط العام للحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية



يبين شكل (٤-٥) تقارب المتوسط العام للحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية، إذ بلغ متوسط الحوكمة الإدارية (٣,٧٦)، بينما بلغ متوسط جودة الخدمات البلدية (٣,٧٤)، وهو ما يعكس ارتباطاً منطقياً بين مستوى الحوكمة المدرك ومستوى جودة الخدمة المدركة.

٤,٥. اختبار الفرضيات

٤,٥,١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

جدول (٤-٧): نتائج اختبار *T-Test* للفروق تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط	الانحراف	T	Sig.	النتيجة
الحوكمة الإدارية	ذكر	3.75	0.57	-0.31	0.757	غير دالة
الحوكمة الإدارية	أنثى	3.78	0.55			

جودة الخدمات البلدية	ذكر	3.73	0.59	-0.26	0.793	غير دالة
جودة الخدمات البلدية	أنثى	3.76	0.56			

يتضح من جدول (٧-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية تبعاً لمتغير الجنس، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). وهذا يشير إلى أن الذكور والإناث لديهم تصورات متقاربة حول مستوى الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.

جدول (٨-٤): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

النتيجة	Sig.	F	متغير الدراسة	المتغير الديموغرافي
غير دالة	0.306	1.22	الحوكمة الإدارية	العمر
غير دالة	0.244	1.41	جودة الخدمات البلدية	العمر
غير دالة	0.360	1.08	الحوكمة الإدارية	المؤهل العلمي
غير دالة	0.260	1.36	جودة الخدمات البلدية	المؤهل العلمي
دالة	0.031	2.78	الحوكمة الإدارية	نوع الخدمة المستخدمة
دالة	0.020	3.04	جودة الخدمات البلدية	نوع الخدمة المستخدمة

معدل استخدام المنصة	الحكومة الإدارية	3.19	0.045	دالة
معدل استخدام المنصة	جودة الخدمات البلدية	4.15	0.018	دالة

يتضح من نتائج اختبار الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق دالة تعزى إلى نوع الخدمة المستخدمة ومعدل استخدام المنصة. ويمكن تفسير ذلك بأن تجربة المستفيدين تختلف بحسب طبيعة الخدمة ومدى تكرار استخدام المنصة؛ فالمستفيد الذي يستخدم المنصة أكثر من مرة يكون أكثر قدرة على تقييم إجراءاتها وجودة خدماتها. وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى جزئياً.

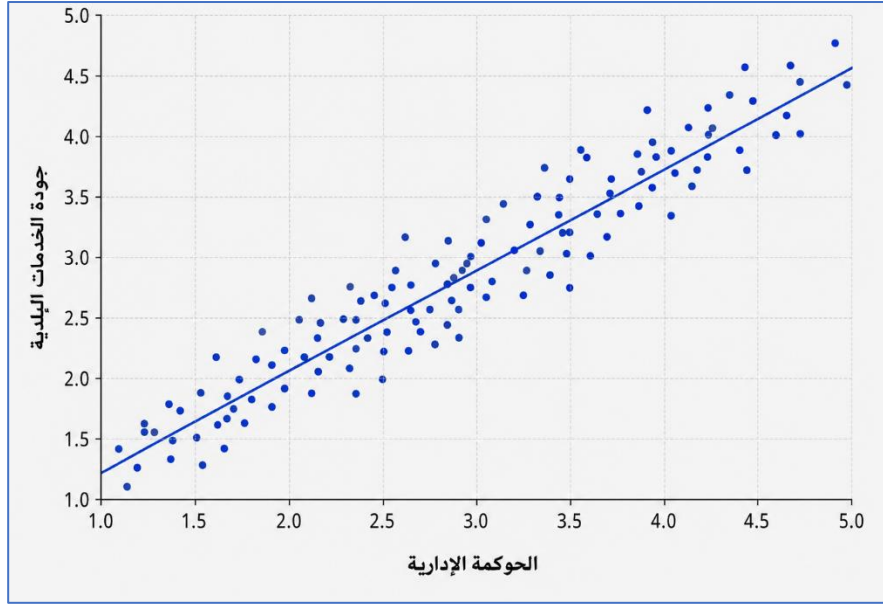
٤,٥,٢ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحكومة الإدارية وجودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.

جدول (٤-٩): معامل ارتباط بيرسون بين الحكومة الإدارية وجودة الخدمات البلدية

البعد	معامل الارتباط مع جودة الخدمات البلدية	Sig.	الاتجاه
الشفافية	0.621	0.000	موجب دال
المساءلة	0.604	0.000	موجب دال
المشاركة	0.566	0.000	موجب دال
العدالة	0.637	0.000	موجب دال
الكفاءة والفاعلية	0.681	0.000	موجب دال
الحكومة الإدارية ككل	0.720	0.000	موجب دال

شكل (٤-٦): العلاقة بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية



يوضح جدول (٤-٩) وشكل (٤-٦) وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية، حيث جاءت جميع قيم الدلالة عند مستوى (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥). كما بلغ معامل الارتباط بين الحوكمة الإدارية ككل وجودة الخدمات البلدية (٠,٧٢٠)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة، تحسنت جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.

٤,٥,٣ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي. كما تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية.

جدول (٤-١٠): ملخص نموذج الانحدار لأثر أبعاد الحوكمة الإدارية في جودة الخدمات البلدية

Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	R
0.000	28.20	0.555	0.575	0.758

جدول (٤-١١): معاملات الانحدار لأبعاد الحوكمة الإدارية في جودة الخدمات البلدية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	1.062	0.251	-	4.23	0.000
الشفافية	0.176	0.078	0.181	2.24	0.027
المساءلة	0.193	0.077	0.196	2.49	0.014
المشاركة	0.119	0.070	0.124	1.70	0.092
العدالة	0.214	0.079	0.219	2.71	0.008
الكفاءة والفاعلية	0.296	0.073	0.304	4.05	0.000

يتضح من جدول (٤-١٠) أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.575$)، مما يعني أن أبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة تفسر ما نسبته (٥٧,٥٪) من التباين في جودة الخدمات البلدية. كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن بعد الكفاءة والفاعلية كان الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات البلدية، يليه بعد العدالة، ثم المساءلة، ثم الشفافية، بينما لم يظهر بعد المشاركة أثراً فردياً دالاً عند مستوى (٠,٠٥)، رغم مساهمته ضمن النموذج الكلي. وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والفرضية الرئيسية.

٤,٥,٤ مناقشة نتائج البحث

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في خدمات منصة بلدي جاء مرتفعاً نسبياً، كما جاء مستوى جودة الخدمات البلدية مرتفعاً نسبياً من وجهة نظر المستفيدين. وتدل هذه النتيجة على أن المنصة تقدم خدمات بلدية رقمية يدرك المستفيدون أنها تتسم بدرجة جيدة من الوضوح والكفاءة وسهولة الوصول، إلا أن بعض الجوانب مثل المشاركة والاستجابة للشكاوى ما زالت تحتاج إلى مزيد من التطوير.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تؤكد أن الحوكمة الجيدة تسهم في تحسين جودة الخدمات العامة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة. ويمكن تفسير ذلك بأن المستفيد عندما يجد الإجراءات واضحة، وقنوات المتابعة فعالة، والاستجابة أكثر تنظيماً، فإنه يدرك الخدمة بوصفها أعلى جودة وأكثر موثوقية.

وأوضحت نتائج الانحدار أن أبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة تفسر نسبة ملحوظة من التباين في جودة الخدمات البلدية، حيث بلغت النسبة (٥٧,٥٪). وتعد هذه النتيجة منطقية في سياق الخدمات الحكومية الرقمية؛ لأن جودة الخدمة لا تتوقف على الجانب التقني فقط، بل تتأثر أيضاً بطريقة إدارة الخدمة، ومدى وضوح إجراءاتها، وعدالة تطبيقها، وكفاءة إنجازها.

وقد جاء بعد الكفاءة والفاعلية الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات البلدية، وهو ما يعكس أهمية سرعة الإنجاز وتقليل الجهد والوقت في تجربة المستفيد. كما جاء بعد العدالة في مرتبة متقدمة، مما يدل على أن المستفيدين يربطون جودة الخدمة بإحساسهم بأن الإجراءات موحدة ومنصفة. أما بعد المشاركة، فرغم أنه جاء ضمن مستوى مرتفع، إلا أن أثره الفردي لم يكن دالاً إحصائياً، ويمكن تفسير ذلك بأن المستفيدين قد لا يلمسون أثر المشاركة بصورة مباشرة في جودة الخدمة مثلما يلمسون سرعة الإنجاز أو وضوح الإجراءات.

وفيما يتعلق بالفروق الديموغرافية، أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق تعزى إلى نوع الخدمة المستخدمة ومعدل استخدام المنصة. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الخدمة نفسها وتكرار استخدام المنصة يؤثران في خبرة المستفيد وقدرته على تقييم جودة الخدمة والحوكمة المرتبطة بها.

جدول (٤-١٢): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الاختبار	الحكم
الفرعية الأولى	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية	ظهرت فروق حسب نوع الخدمة ومعدل استخدام المنصة فقط	قبول جزئي
الفرعية الثانية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية	$r = 0.720$ ، $p = 0.000$	قبول
الفرعية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة في جودة الخدمات البلدية	$R^2 = 0.575$ ، $p = 0.000$	قبول
الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية	النموذج دال إحصائياً ويفسر من التباين 57.5%	قبول

يوضح جدول (٤-١٢) أن نتائج اختبار الفرضيات دعمت الاتجاه العام للدراسة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة، كما تم قبول الفرضية الفرعية الأولى جزئياً. وتشير هذه النتائج إلى أن الحوكمة الإدارية تعد عاملاً مؤثراً في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة عبر منصة بلدي.

٤.٦. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الحوكمة الإدارية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة الخدمات البلدية، وأن أبعاد الحوكمة مجتمعة تؤثر بصورة دالة إحصائية في جودة الخدمات المقدمة عبر منصة بلدي. كما أظهرت النتائج أن الكفاءة والفاعلية والعدالة والمساءلة والشفافية من الأبعاد المؤثرة في إدراك المستفيدين لجودة الخدمة. ويمهد هذا الفصل للفصل الخامس، الذي يعرض حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تركيزها على أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية، دون التوسع في دراسة متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الثقافة التنظيمية أو جاهزية البنية التقنية. كما اقتصرَت الدراسة على عدد محدد من أبعاد الحوكمة الإدارية وأبعاد جودة الخدمات البلدية التي تتناسب مع طبيعة منصة بلدي.

أما الحدود البشرية فتتمثل في المستفيدين من خدمات منصة بلدي، باعتبارهم الفئة المستهدفة القادرة على تقييم جودة الخدمة من خلال التجربة المباشرة. وتتمثل الحدود المكانية في المملكة العربية السعودية من خلال منصة بلدي بوصفها منصة وطنية للخدمات البلدية. أما الحدود الزمانية فتتمثل في فترة إعداد هذا المشروع الأكاديمي.

وتتمثل حدود البيانات في أن النسخة الحالية اعتمدت على بيانات محاكاة منطقية لعينة مقدارها (١١٠) مشاركين لأغراض التدريب الأكاديمي وبناء نموذج التحليل، ويمكن تطوير الدراسة مستقبلاً من خلال جمع بيانات فعلية من عدد أكبر من المستفيدين، وإجراء مقارنة بين أنواع الخدمات البلدية المختلفة أو بين مناطق متعددة داخل المملكة.

وتقترح الدراسة أن تتناول الأبحاث المستقبلية أثر تجربة المستخدم الرقمية في رضا المستفيدين عن منصة بلدي، أو دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات البلدية، أو أثر جودة قنوات الدعم الفني في تعزيز ثقة المستفيدين بالخدمات الحكومية الرقمية.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز مستوى الشفافية في منصة بلدي من خلال توضيح متطلبات كل خدمة وخطواتها ورسومها والمدة المتوقعة لإنجازها بصورة مبسطة وسهلة الفهم.
- تطوير قنوات المساءلة والاستجابة من خلال تحسين آليات متابعة الطلبات والشكاوى، وإظهار حالة المعاملة للمستفيد بوضوح في كل مرحلة.

- زيادة فرص مشاركة المستفيدين في تطوير الخدمات البلدية من خلال استطلاعات دورية، ونماذج تقييم بعد انتهاء الخدمة، وتحليل الملاحظات المتكررة للاستفادة منها في تحسين الخدمة.
- تعزيز العدالة في تقديم الخدمات من خلال توحيد الإجراءات وتطبيق المعايير نفسها على جميع المستفيدين، وتوضيح أسباب قبول الطلبات أو رفضها بشكل واضح.
- رفع كفاءة وفعالية الخدمات الرقمية من خلال تقليل عدد الخطوات المطلوبة، وتبسيط واجهة الاستخدام، وتحسين التكامل بين منصة بلدي والجهات ذات العلاقة.
- تطوير مؤشرات أداء دورية تقيس جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين، وربطها بخطط التحسين المستمر داخل الجهات البلدية.
- تدريب الموظفين والمسؤولين عن إدارة الخدمات الرقمية على مبادئ الحوكمة الإدارية، خاصة ما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، وخدمة المستفيد.

٥,٣. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية من وجهة نظر المستفيدين من خدمات منصة بلدي. وقد تناولت الدراسة الحوكمة الإدارية من خلال أبعاد الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية، كما تناولت جودة الخدمات البلدية من خلال سهولة الوصول، وسرعة الإنجاز، ووضوح الإجراءات، والاستجابة للشكاوى، ورضا المستفيدين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية جاء مرتفعاً نسبياً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية وجودة الخدمات البلدية. كما بينت نتائج الانحدار أن أبعاد الحوكمة الإدارية مجتمعة تفسر نسبة مهمة من التباين في جودة الخدمات البلدية، مما يؤكد أن الحوكمة الإدارية تمثل مدخلاً مهماً لتحسين جودة الخدمات الحكومية الرقمية.

وبناء على ذلك، فإن تعزيز مبادئ الحوكمة الإدارية في منصة بلدي يمكن أن يسهم في رفع جودة الخدمات البلدية، وتحسين تجربة المستفيد، وتعزيز الثقة في الخدمات الحكومية الرقمية. وتؤكد الدراسة أن جودة الخدمة البلدية لا تتحقق من خلال التقنية وحدها، بل تحتاج إلى إدارة واضحة، وإجراءات شفافة، ومساءلة فعالة، واستجابة مستمرة لاحتياجات المستفيدين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٦). الصفحة الرسمية لهيئة الحكومة الرقمية. المملكة العربية السعودية.
- وزارة البلديات والإسكان. (٢٠٢٦). منصة بلدي والخدمات البلدية الإلكترونية. المملكة العربية السعودية.
- المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢٦). السياسات المستمدة من سياسة الحكومة الرقمية. المملكة العربية السعودية.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠١٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر خضير. (٢٠١٦). الإدارة العامة: قضايا معاصرة وتطبيقات. دار اليازوري العلمية.
- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠٢١). الحوكمة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمات العامة. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٢)، ١٤٥-١٧٨.
- الحربي، محمد عبدالله. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وجودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٣)، ٢١١-٢٣٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshehri, M., Drew, S., Alhussain, T., & Alghamdi, R. (2012). The effects of website quality on adoption of e-government service: An empirical study applying UTAUT model. International Journal of Computer Science and Information Security, 10(2), 143-150.
- Bovaird, T., & Loffler, E. (2009). Public management and governance. Routledge.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service: Serving, not steering. Routledge.
- OECD. (2015). Recommendation of the Council on Public Procurement. OECD Publishing.

- Osborne, S. P. (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.
- 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.
- UNESCAP. (2009). What is good governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- World Bank. (1992). Governance and development. World Bank.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Free Press.

الملاحق

ملحق (أ): نموذج الاستبانة

أخي/أختي المستفيد/ة من خدمات منصة بلدي، تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر الحوكمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البلدية. جميع الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر / أنثى
- العمر: أقل من ٢٥ سنة / ٢٥-٣٤ سنة / ٣٥-٤٤ سنة / ٤٥ سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا
- نوع الخدمة المستخدمة: رخص تجارية / رخص إنشائية / شهادات صحية / بلاغات وخدمات عامة / أخرى
- معدل استخدام منصة بلدي: مرة واحدة / مرتان إلى ثلاث مرات / أكثر من ثلاث مرات

ثانياً: فقرات الحوكمة الإدارية

البعد	الفقرة	درجة الموافقة (1-5)
الشفافية	توضح منصة بلدي متطلبات الخدمات البلدية بصورة واضحة.	
الشفافية	تعرض المنصة خطوات تنفيذ الخدمة بطريقة مفهومة.	
الشفافية	توفر المنصة معلومات كافية عن الرسوم والمدة المتوقعة للخدمة.	
المساءلة	تتيح منصة بلدي متابعة حالة الطلب بسهولة.	
المساءلة	توجد قنوات واضحة لتقديم الشكاوى أو الاعتراضات.	
المساءلة	تتم معالجة ملاحظات المستفيدين بجدية.	

المشاركة	تتيح المنصة للمستفيدين تقييم الخدمات المقدمة.	
المشاركة	تستفيد الجهات البلدية من آراء المستفيدين في تحسين الخدمات.	
العدالة	تطبق إجراءات الخدمات البلدية بصورة موحدة على المستفيدين.	
العدالة	تتعامل المنصة مع الطلبات وفق معايير واضحة ومنصفة.	
الكفاءة والفاعلية	تسهم المنصة في إنجاز الخدمات البلدية بوقت أقل.	
الكفاءة والفاعلية	تقلل منصة بلدي الحاجة إلى مراجعة الجهات البلدية حضورياً.	
الكفاءة والفاعلية	تساعد المنصة على إتمام الخدمة بجودة مناسبة.	

ثالثاً: فقرات جودة الخدمات البلدية

البعد	الفقرة	درجة الموافقة (5-1)
سهولة الوصول	أستطيع الوصول إلى الخدمة المطلوبة في منصة بلدي بسهولة.	
سرعة الإنجاز	تنجز الخدمات البلدية عبر منصة بلدي خلال وقت مناسب.	
وضوح الإجراءات	إجراءات الحصول على الخدمة واضحة ومحددة.	
الاستجابة للشكاوى	تستجيب المنصة أو الجهة البلدية للملاحظات والشكاوى بفاعلية.	
رضا المستفيدين	أنا راضٍ عن تجربتي العامة مع خدمات منصة بلدي.	
رضا المستفيدين	أوصي الآخرين باستخدام منصة بلدي للحصول على الخدمات البلدية.	

ملحق (٢): ترميز البيانات في SPSS

المتغير	الترميز
الجنس	١ = ذكر، ٢ = أنثى
العمر	١ = أقل من ٢٥، ٢ = ٢٥-٣٤، ٣ = ٣٥-٤٤، ٤ = ٤٥ فأكثر
المؤهل العلمي	١ = ثانوي فأقل، ٢ = دبلوم، ٣ = بكالوريوس، ٤ = دراسات عليا
نوع الخدمة	١ = رخص تجارية، ٢ = رخص إنشائية، ٣ = شهادات صحية، ٤ = بلاغات وخدمات عامة، ٥ = أخرى
معدل الاستخدام	١ = مرة واحدة، ٢ = مرتان إلى ثلاث مرات، ٣ = أكثر من ثلاث مرات
مقياس ليكرت	١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة