

إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين جودة الخدمات للمستفيدين: دراسة تطبيقية
على أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
عماد حامد محمد الحربي

الرقم الجامعي

232000316

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة.....
6.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7.....	1.3. أهمية الدراسة.....
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
9.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
10.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
11.....	1.7. نموذج الدراسة.....
11.....	1.8. منهجية الدراسة.....
14.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
16.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
18.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19.....	2.1. المقدمة:.....
21.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
22.....	2.3. المتغير التابع:.....
22.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
23.....	2.5. الخاتمة:.....
25.....	ملحق الاستبانة.....

27.....أدوات البحث:

28.....المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة الابتكار من العناصر الحيوية التي باتت تشكل محورًا رئيسيًا في تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، سواء في القطاع الخاص أو العام. ومع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة التي تشهدها المجتمعات الحديثة، أصبحت المؤسسات الحكومية مضطرة إلى إعادة النظر في أساليب عملها، والبحث عن حلول مبتكرة لتعزيز الكفاءة وتحقيق رضا المستفيدين. فالابتكار في الإدارة ليس مجرد إدخال تقنيات جديدة، بل يمثل استراتيجية متكاملة تشمل تطوير العمليات، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرات البشرية، بما يتيح للمؤسسات تقديم خدمات أكثر فعالية وجودة (مسامح، 2025).

في المملكة العربية السعودية، شهد القطاع الحكومي خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً في إطار رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتطوير جودة الخدمات العامة، بما يضمن تحقيق رضا المستفيدين وتحفيز المشاركة المجتمعية. وقد أصبح الابتكار أداة محورية لتحقيق هذه الأهداف، إذ يعمل على تمكين المؤسسات من استيعاب التغيرات المحيطة بها بسرعة ومرونة، مع الاستجابة لمتطلبات المواطنين والمقيمين على حد سواء. وفي هذا السياق، تلعب الأمانات في مختلف مناطق المملكة دوراً محورياً، كونها الجهة المسؤولة عن تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الإدارية والبلدية، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة كيفية تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية وأثره على تحسين جودة الخدمات (عطية، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الابتكار وجودة الخدمات المقدمة في الأمانات، من خلال تحليل استراتيجيات الابتكار المعتمدة، وأساليب تطوير العمليات الداخلية، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستوى رضا المستفيدين. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز قدرة الأمانات على تبني ثقافة الابتكار المستدامة، مع التركيز على تطوير آليات تقييم الأداء وقياس أثر الابتكار في تحسين الخدمات (محمد، 2022).

من خلال هذه الدراسة، يمكن استنتاج أن إدارة الابتكار في القطاع الحكومي لا تقتصر على إدخال التقنيات الحديثة أو الحلول الرقمية، بل تشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وخلق بيئة

مؤسسية تشجع على الإبداع والمبادرة. وفي هذا السياق، فإن الأمانات السعودية تمثل نموذجًا مهمًا لفهم كيفية دمج الابتكار في العمل الحكومي، وتحويله إلى أداة عملية لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين بشكل مستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن تحديات متعددة تتعلق بتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، نتيجة للزيادة المستمرة في حجم الطلبات، وتنوع احتياجات المستفيدين، وتسارع التغيرات التقنية والاجتماعية. ورغم الاهتمام المتزايد بالابتكار في الإدارة العامة كأداة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات، إلا أن هناك ملاحظات تشير إلى عدم كفاية تبني المؤسسات الحكومية لآليات الابتكار بشكل متكامل ومنهجي، مما يؤدي أحيانًا إلى ضعف في جودة الخدمات المقدمة وتأخر في الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

في المملكة العربية السعودية، تسعى الأمانات في مختلف المناطق إلى رفع مستوى جودة الخدمات وفق رؤية المملكة 2030، من خلال اعتماد مشاريع تطويرية وتحسينية، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود تفاوت في تطبيق مفاهيم الابتكار على أرض الواقع بين الأمانات المختلفة، سواء من حيث التخطيط الاستراتيجي أو إدارة العمليات أو توظيف الموارد البشرية المبتكرة. هذا التباين يعكس وجود فجوات معرفية وعملية تحتاج إلى دراسة معمقة لفهم أسبابها ومعالجتها (Millard، 2017).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، توضح مراجعة الأدبيات أن هناك نقصًا نسبيًا في الدراسات التي تربط بين إدارة الابتكار وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية، خصوصًا في السياقات العربية أو الخليجية. فمعظم الأبحاث ركزت على الابتكار في القطاع الخاص أو على الابتكار التكنولوجي بمعزل عن الإدارة الشاملة للعمليات الحكومية. كما أن الدراسات القائمة غالبًا ما تناولت الابتكار من منظور نظري أو استراتيجي عام، دون تقديم إطار عمل متكامل يوضح كيفية تحويل المبادرات الابتكارية إلى تحسينات ملموسة في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

هناك حاجة واضحة لتطوير فهم نظري شامل يربط بين إدارة الابتكار والقدرة على تحسين جودة الخدمات، مع التركيز على عناصر مثل الثقافة المؤسسية، الهيكل التنظيمي، آليات تقييم الأداء، وعلاقة الابتكار بالرضا المؤسسي للمستفيدين. هذا الفهم النظري يعتبر الأساس لتصميم سياسات وممارسات أكثر فعالية في المؤسسات الحكومية (Akhoirshieda, 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تعاني المؤسسات الحكومية، بما فيها أمانات المناطق في المملكة، من صعوبة قياس أثر الابتكار بشكل دقيق على جودة الخدمات. فهناك مؤشرات محدودة أو غير واضحة حول كيفية تقييم المشاريع الابتكارية، أو مدى استدامة هذه المشاريع بعد تنفيذها. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تتناول تجربة الأمانات بشكل مباشر، بما في ذلك دراسة مستويات رضا المستفيدين، وتحليل فعالية الممارسات الابتكارية في تحسين سرعة الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية. تبرز تحديات مرتبطة بالقدرات البشرية والمؤسسية، مثل نقص التدريب المتخصص للموظفين على مهارات الابتكار، أو ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة لتطبيق مبادرات تطويرية بشكل متكامل. هذا الأمر يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث تمتلك المؤسسات خططاً واستراتيجيات ابتكارية على الورق، لكن ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة تتحسن بها جودة الخدمات تظل محدودة أو متباينة بين الأمانات (Basim, 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتجلى أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في مساهمتها في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية وربطه مباشرة بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. فعلى الرغم من وجود دراسات حول الابتكار في القطاع الخاص، إلا أن الأدبيات المتعلقة بالابتكار الحكومي ما زالت محدودة، خاصة في السياق العربي والخليجي، بما يشمل المملكة العربية السعودية. هذه الدراسة تقدم إضافة معرفية مهمة من خلال توضيح كيفية دمج استراتيجيات الابتكار في بيئة العمل

الحكومية، مع التركيز على العناصر المؤسسية الأساسية مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، والعمليات الداخلية، والموارد البشرية، وارتباطها بتحسين الأداء المؤسسي.

تساهم الدراسة في تطوير إطار نظري يربط بين الابتكار الإداري ورفع مستوى جودة الخدمات، بما يشمل مؤشرات قياس الأداء، وطرق تقييم أثر المبادرات الابتكارية على رضا المستفيدين. هذا الإطار يمكن أن يكون مرجعاً أكاديمياً للباحثين المهتمين بمجالات الإدارة العامة والابتكار المؤسسي، حيث يوفر تصوراً منهجياً وشاملاً لكيفية تحويل مفاهيم الابتكار إلى ممارسات قابلة للتطبيق، مع تقديم أدوات تحليلية تسمح بفهم العلاقة بين الابتكار والنتائج الفعلية للخدمات الحكومية (Razack، 2020).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي للأمانات في المملكة العربية السعودية. إذ تسلط الدراسة الضوء على الممارسات الابتكارية الفعالة التي يمكن تطبيقها لتحسين جودة الخدمات، وتقليل الفجوات بين الاستراتيجيات المخططة والنتائج الملموسة على أرض الواقع. كما تساعد الدراسة صناع القرار في المؤسسات الحكومية على فهم كيفية تصميم برامج ابتكار مستدامة، وتوظيف الموارد البشرية والتقنية بشكل يحقق رضا المستفيدين ويعزز كفاءة العمليات.

توفر الدراسة أدوات لتقييم أثر الابتكار على الأداء الحكومي، بما في ذلك مؤشرات كمية ونوعية لقياس رضا المستفيدين وفعالية الخدمات المقدمة. هذا يمكن أن يساعد الأمانات على تبني سياسات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المتسارعة في احتياجات المجتمع، مع تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة. ومن خلال التطبيق العملي للنتائج والتوصيات، يمكن تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية، وخلق بيئة مؤسسية تشجع على المبادرة والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ويعزز رضا المستفيدين بشكل مستدام (Alymani، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- كيف تسهم إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية، وبشكل خاص في أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تبني الأمانات لممارسات إدارة الابتكار في عملياتها الداخلية وخدماتها المقدمة للمستفيدين؟
2. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على نجاح تطبيق الابتكار في الأمانات؟
3. ما العلاقة بين الابتكار المؤسسي وجودة الخدمات من منظور المستفيدين؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الأمانات في تطبيق مبادرات الابتكار وتحويلها إلى تحسينات عملية في جودة الخدمات؟
5. ما التوصيات الاستراتيجية والتطبيقية التي يمكن تقديمها لتعزيز إدارة الابتكار وتحسين جودة الخدمات في الأمانات بالمملكة؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية، وبشكل خاص أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحليل الآليات والاستراتيجيات التي تسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي ورفع مستوى رضا المستفيدين.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تحديد مدى تبني الأمانات لممارسات إدارة الابتكار في عملياتها الداخلية وخدماتها المقدمة للمستخدمين.
2. تحليل أثر الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على فعالية تطبيق الابتكار داخل الأمانات.
3. دراسة العلاقة بين الابتكار المؤسسي وجودة الخدمات من منظور المستخدمين.
4. استكشاف التحديات والمعوقات التي تواجه الأمانات في تنفيذ مبادرات الابتكار وتحويلها إلى تحسينات عملية في جودة الخدمات.
5. تقديم توصيات استراتيجية وتطبيقية لتعزيز إدارة الابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة في الأمانات بالملكة العربية السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسية

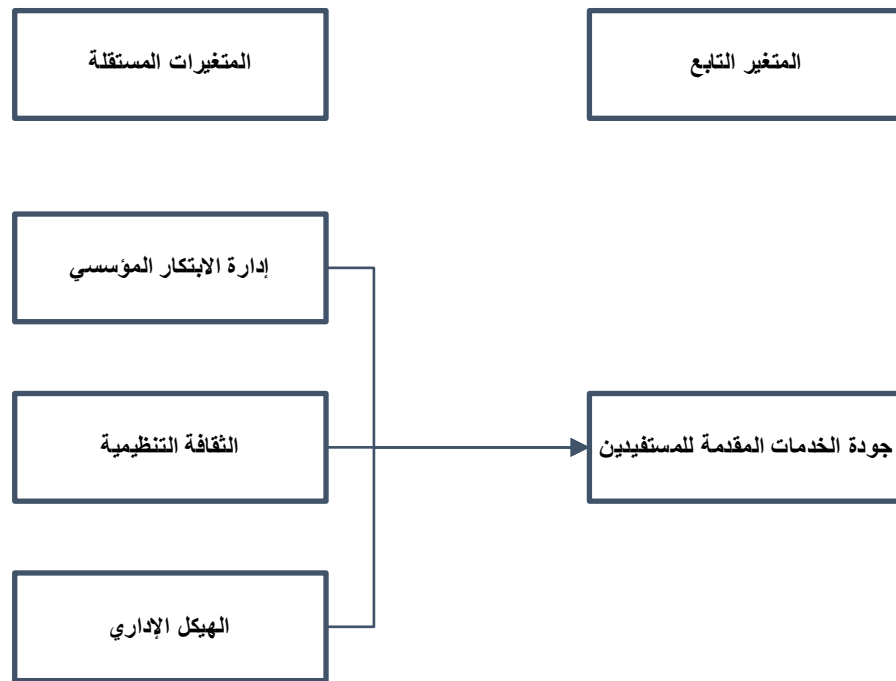
- تفترض الدراسة أن إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية، وبشكل خاص في أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، لها أثر إيجابي وملحوس على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

👉 الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين تبني الأمانات لممارسات إدارة الابتكار ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.
2. تؤثر الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري تأثيراً إيجابياً على فعالية تطبيق الابتكار في الأمانات.
3. وجود الابتكار المؤسسي يسهم في زيادة رضا المستخدمين عن الخدمات الحكومية.
4. تواجه الأمانات مجموعة من التحديات والمعوقات التي تقلل من فعالية مبادرات الابتكار إذا لم تتم معالجتها بشكل منهجي.

5. تطبيق استراتيجيات إدارة الابتكار بشكل منظم ومستدام يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وتعزيز جودة الخدمات في الأمانات.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهجية الكمية كإطار بحثي أساسي، نظراً لقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة واستخلاص النتائج الإحصائية الموثوقة، بما يتوافق مع أهداف الدراسة المتعلقة بتحديد أثر إدارة الابتكار على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في أمانات المناطق بالملكة العربية السعودية. وتتميز المنهجية الكمية بالقدرة على التعامل مع البيانات الرقمية، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، مما يسهل اختبار الفرضيات البحثية بطريقة علمية دقيقة.

- تصميم الدراسة

تم اعتماد تصميم الدراسة الوصفي التحليلي ضمن المنهجية الكمية، حيث يسعى هذا التصميم إلى وصف واقع إدارة الابتكار في الأمانات وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة الابتكار المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري) والمتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين). كما يتيح هذا التصميم القدرة على قياس مستوى تأثير كل متغير مستقل على جودة الخدمات، وتحديد مدى صحة الفرضيات البحثية، من خلال استخدام أدوات قياس موثوقة ومتجانسة مع طبيعة البيانات الكمية.

- مجتمع الدراسة وعينها

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الجهات المنفذة والمشرفة على تطبيق ممارسات الابتكار، وأيضًا المعنيين بتقديم الخدمات للمستفيدين. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والإدارية في الأمانات، بحيث تكون النتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بشكل أكبر. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على المعايير الإحصائية التي تضمن الحد الأدنى من الخطأ المسموح به، مع مراعاة التوزيع الجغرافي للأمانات والفروقات الإدارية بينها.

- أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبيان مهيكّل يعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale)، حيث تم تصميم الاستبيان ليشمل عناصر كل متغير من المتغيرات المستقلة والتابعة:

- إدارة الابتكار المؤسسي: قياس استراتيجيات الابتكار، استخدام التقنيات الحديثة، ومبادرات تطوير العمليات.
- الثقافة التنظيمية: قياس مدى دعم الإدارة العليا للابتكار، المرونة المؤسسية، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- الهيكل الإداري: قياس مدى مرونة الهيكل الإداري، فعالية توزيع المسؤوليات، وآليات التنسيق بين الأقسام.
- جودة الخدمات المقدمة: قياس رضا المستفيدين، سرعة إنجاز الخدمات، دقة المعلومات، وكفاءة العمليات الداخلية.

وقد تم التأكد من صلاحية الاستبيان ومصادقته من خلال اختبار الصدق والثبات الإحصائي لضمان دقة البيانات وموثوقيتها.

- أساليب تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية لمعالجة البيانات، بما في ذلك:

- الإحصاءات الوصفية لتحديد الخصائص الأساسية للمتغيرات ودراسة التوزيع التكراري للقيم.
- اختبارات الارتباط لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر المتغيرات المستقلة على جودة الخدمات.
- اختبارات الفرضيات لتحديد مدى صحة الفرضيات البحثية الرئيسية والفرعية، مع مراعاة مستوى الدلالة الإحصائية.

وتم استخدام برنامج SPSS أو أي برنامج إحصائي مناسب لضمان دقة التحليل، وتقديم النتائج بشكل موثوق يمكن الاستناد إليه في استخلاص التوصيات العلمية والإدارية.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

اختيار المنهجية الكمية لهذه الدراسة جاء نتيجة لعدة أسباب:

1. القدرة على قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق.
2. إمكانية اختبار الفرضيات البحثية باستخدام أساليب إحصائية موثوقة.
3. توفير نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بالكامل، مع الحد من التحيز الشخصي.
4. ملاءمتها لدراسة العلاقة بين الإدارة المؤسسية والابتكار وجودة الخدمات، والتي تتطلب بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذا البحث، إذ تهدف إلى جمع البيانات الواقعية المتعلقة بتطبيق إدارة الابتكار في الأمانات بالمملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وتمثل الدراسة الميدانية حلقة وصل بين الإطار النظري الذي تم تطويره في مراجعة الأدبيات وبين الواقع العملي للممارسات الإدارية والابتكارية في المؤسسات الحكومية، مما يتيح للباحث استنتاج نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في صياغة التوصيات والاستراتيجيات العملية.

- أهداف الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على عدة أهداف رئيسية، منها:

1. التعرف على مدى تبني الأمانات لممارسات إدارة الابتكار المؤسسي في عملياتها الداخلية وخدماتها المقدمة للمستخدمين.
2. تقييم تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على فعالية تطبيق الابتكار داخل الأمانات.
3. قياس جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين من خلال مؤشرات أداء محددة ورصد مستوى رضا المستخدمين.
4. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه الأمانات في تطبيق مبادرات الابتكار، والتي قد تؤثر على جودة الخدمات.
5. جمع البيانات الكمية اللازمة لاختبار الفرضيات البحثية وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- مجتمع الدراسة وعينتها الميدانية

يشمل مجتمع الدراسة الميدانية جميع الموظفين العاملين في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية، والذين يتعاملون مباشرة مع تطبيق المبادرات الابتكارية، بالإضافة إلى المستخدمين من الخدمات التي تقدمها هذه الأمانات. وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل المناسب لجميع الفئات الوظيفية والإدارية والجغرافية، بما يتيح تحليل النتائج بشكل دقيق وشامل.

كما تم مراعاة التنوع في توزيع العينة على الأمانات ذات الأحجام والاختصاصات المختلفة، بحيث تغطي كل الأبعاد المؤثرة على الابتكار وجودة الخدمات، بما في ذلك الإدارة العليا، الموظفون التنفيذيون، وأقسام خدمة المستخدمين.

- أدوات جمع البيانات الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان المهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين، وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس مستويات الموافقة على عبارات محددة تتعلق بالمتغيرات المستقلة (إدارة الابتكار، الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري) والمتغير التابع (جودة الخدمات).

كما تم استخدام استبيان إضافي للمستفيدين لقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، بما يشمل سرعة إنجاز المعاملات، دقة المعلومات، مستوى الاستجابة للشكاوى، وسهولة الوصول إلى الخدمات. وقد تم التأكد من صلاحية الاستبيان ومصداقيته من خلال اختبارات الصدق والثبات الإحصائي، لضمان موثوقية البيانات المجمعة وتحليلها لاحقاً بشكل علمي دقيق.

- إجراءات الدراسة الميدانية

1. التنسيق مع الجهات المختصة، تم التواصل مع أمانات المناطق لتوضيح أهداف الدراسة والحصول على الموافقات اللازمة لجمع البيانات من الموظفين والمستفيدين.
2. توزيع الاستبيانات، تم توزيع الاستبيانات الورقية والإلكترونية على عينة الموظفين والمستفيدين، مع ضمان سرية البيانات وحقوق المشاركين.
3. جمع البيانات ومعالجتها، بعد استكمال الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتنظيفها وتصنيفها، مع استبعاد أي بيانات ناقصة أو غير صالحة.
4. التحليل الإحصائي، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك الانحدار الخطي والتحليل الارتباطي، لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحديد أثر المتغيرات المستقلة على جودة الخدمات.

- أهمية الدراسة الميدانية

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في كونها توفر بيانات واقعية تعكس أداء الأمانات على أرض الواقع، وتسمح بقياس العلاقة بين الابتكار المؤسسي وجودة الخدمات بشكل دقيق. كما تتيح الدراسة التعرف على المعوقات والتحديات العملية التي تواجه تطبيق الابتكار، مما يمكن الباحث من تقديم توصيات علمية وإدارية قابلة للتطبيق لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين على المستوى الفعلي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة حجر الزاوية الذي يبني الإطار النظري للبحث، حيث يهدف إلى تقديم أساس علمي شامل لفهم طبيعة العلاقات بين مكونات الدراسة المختلفة. يعتمد هذا الفصل على تحليل الأدبيات السابقة والنظريات العلمية ذات الصلة، ويقدم وصفًا مفصلاً لمختلف أبعاد الدراسة وعناصرها الأساسية، بما يسهم في تكوين رؤية واضحة لكيفية تأثير العوامل المختلفة على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. ويشكل هذا التحليل خطوة ضرورية لربط النظرية بالتطبيق العملي، وفهم طبيعة الظواهر التي تتناولها الدراسة في سياق أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية.

تركز محتويات هذا الفصل على تقديم شرح موسع لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع توضيح أبعاده المختلفة وكيفية قياسه وتحليله. كما يسلط الضوء على الدراسات السابقة ذات الصلة، موضحًا ما توصلت إليه من نتائج، وما تبقى من فجوات معرفية أو تطبيقية تحتاج إلى استكمال. ومن خلال هذا التحليل، يمكن بناء تصور شامل يوضح كيف يمكن لكل متغير أن يؤثر في الآخر، وما طبيعة العلاقة بينهما من منظور نظري، بما يعزز القدرة على فهم النتائج الميدانية التي سيتم جمعها لاحقًا.

يقدم الفصل الثاني أساسًا علمية تساعد في تفسير الظواهر المرتبطة بممارسات المؤسسات الحكومية، ويحدد العلاقة المتبادلة بين مكونات الدراسة. إذ يتيح ذلك للباحث معرفة كيفية تفاعل العوامل المختلفة، وكيف يمكن لممارسات محددة أن تسهم في تحسين جودة الخدمات للمستفيدين. وهذا الفهم لا يقتصر على الجانب النظري، بل يمتد ليكون دليلًا عمليًا يمكن من خلاله اقتراح سياسات وإجراءات ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتعزز رضا المستفيدين بشكل مستدام.

من الأهمية بمكان أيضًا الإشارة إلى أن الفصل الثاني لا يقتصر على سرد النظريات والدراسات السابقة، بل يعالج بطريقة تحليلية العلاقة بين المتغيرات، ويوضح كيف يمكن لكل عنصر أن يسهم في التأثير على النتائج النهائية للدراسة. ويتيح هذا التفسير العلمي للباحث وضع الفرضيات ضمن سياق متكامل، وربط النظرية بالواقع العملي، بحيث يصبح من الممكن لاحقًا تحليل البيانات الميدانية وفهم مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

إن هذا الفصل يمثل جسرًا معرفيًا بين الأساس النظري للبحث والمنهجية التطبيقية، ويشكل إطارًا متكاملًا لفهم طبيعة المتغيرات وعلاقاتها، بما يعزز مصداقية الدراسة وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة. كما يوفر هذا التحليل أساسًا صلبًا

لصياغة التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات في الأمانات، مع التأكيد على الأهمية النظرية والعملية لاستكشاف العلاقة بين المكونات المختلفة للدراسة بشكل شامل ومدرّس.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول – إدارة الابتكار المؤسسي

يُعتبر إدارة الابتكار المؤسسي المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة، إذ تمثل القدرة على توليد أفكار جديدة، وتطوير حلول مبتكرة، وتحولها إلى تطبيقات عملية في العمليات الحكومية. يشمل هذا المتغير استراتيجيات الابتكار، خطط تطوير المشاريع، استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز قدرات الموظفين على الابتكار. تلعب إدارة الابتكار دورًا أساسيًا في تمكين المؤسسات الحكومية من مواجهة التحديات المتزايدة في تقديم الخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا المستفيدين. فمثلاً، اعتماد أنظمة إلكترونية مبتكرة أو تطوير خدمات رقمية جديدة يساهم في تقليل وقت إنجاز المعاملات وتحسين جودة الأداء العام للأمانات (Xu، 2024).

- المتغير المستقل الثاني – الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح إدارة الابتكار. وتشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمبادئ والسلوكيات التي تهيمن على المؤسسة، ومدى تشجيعها للموظفين على التفكير الإبداعي والمبادرة بالحلول الجديدة. في المؤسسات الحكومية، قد تتسم الثقافة التنظيمية بالروتين والإجراءات التقليدية، مما قد يحد من قدرة الموظفين على الابتكار. لذا، فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية تتضمن تقييم مستوى دعم الإدارة العليا للابتكار، ومرونة السياسات الداخلية، وتشجيع التعاون بين الفرق، والقدرة على تحمل المخاطر المرتبطة بالمبادرات الجديدة. المؤسسات التي تتميز بثقافة تنظيمية داعمة للابتكار غالباً ما تحقق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات وتزيد رضا المستفيدين (Ceașu، 2017).

- المتغير المستقل الثالث – الهيكل الإداري

يشير الهيكل الإداري إلى الطريقة التي تنظم بها المؤسسة وظائفها ومسؤولياتها، بما في ذلك مستويات السلطة، آليات التنسيق بين الأقسام، وتوزيع الموارد. ويعتبر الهيكل الإداري عاملاً مؤثراً على إمكانية تطبيق الابتكار وفعاليتها. الهيكل الإداري المرن والمصمم لدعم المبادرات الابتكارية يسمح بتسريع اتخاذ القرارات، ويعزز قدرة الموظفين على اقتراح وتنفيذ حلول جديدة. بالمقابل، الهياكل التقليدية الصارمة قد تعيق عملية الابتكار، وتؤخر تطوير الخدمات، وتؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Zhang، 2025).

2.3. المتغير التابع:

- جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

يعد جودة الخدمات الهدف الأساسي لأي مؤسسة حكومية تسعى إلى تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. في سياق هذه الدراسة، يتم تعريف جودة الخدمات على أنها قدرة الأمانات على تقديم خدمات فعّالة، دقيقة، وسريعة تلبي احتياجات المستفيدين مع الالتزام بمعايير الشفافية والمهنية. تشمل جودة الخدمات عدة أبعاد، منها: سرعة إنجاز الخدمات، دقة المعلومات المقدمة، سهولة الوصول إلى الخدمات، واستجابة الأمانات لشكاوى واستفسارات المستفيدين. ويعتمد قياس هذا المتغير على تقييمات المستفيدين وآراء الخبراء، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الداخلي للأمانات. ومن هنا يظهر دور إدارة الابتكار كعامل محفز لتحسين جودة الخدمات من خلال تطوير العمليات، تبني تقنيات جديدة، وتعزيز الكفاءة المؤسسية (Sugiarto، 2021).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم الدراسة على فرضية أن إدارة الابتكار المؤسسي، الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري تعمل جميعها كعوامل مستقلة تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. بمعنى آخر:

- إدارة الابتكار تمثل المحرك الأساسي لتحسين العمليات وابتكار حلول جديدة.
- الثقافة التنظيمية تعمل كبيئة داعمة أو معيقة لهذا الابتكار، بحيث تعزز أو تقلل من فعالية الممارسات الابتكارية.
- الهيكل الإداري يحدد مدى القدرة على تنفيذ المبادرات الابتكارية بشكل منظم وسلس، ويؤثر على سرعة الاستجابة

وتطبيق الحلول الجديدة (Zhang W.، 2023).

2.5. الخاتمة:

ينهي الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري للبحث، حيث ركز على تحليل الأسس المفاهيمية التي تشكل جوهر الدراسة، وعلى فهم طبيعة العلاقات بين مكونات الدراسة المختلفة، مع إتاحة تصور شامل لكيفية تأثير هذه المكونات على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. لقد تم في هذا الفصل بناء أساس علمي متين يساعد على تفسير الظواهر الإدارية والابتكارية بشكل موضوعي، ويعكس الصلة الوثيقة بين النظرية والتطبيق، بحيث يمكن الاستناد إليه عند تحليل البيانات الميدانية في الفصول التالية.

تم في هذا الفصل تقديم رؤية متكاملة للعوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي، وبيان الأبعاد المختلفة لكل عنصر من عناصر الدراسة، مع توضيح الطرق العلمية التي يمكن من خلالها قياسها وتحليلها. كما تم استعراض الدراسات السابقة والنظريات المرتبطة بالمجال، مما أتاح التعرف على التطورات المعرفية والتطبيقية، وحدد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسدها هذه الدراسة. وقد ساعد ذلك على تعزيز فهم العلاقة بين هذه المكونات وكيفية تفاعلها لتحقيق نتائج ملموسة في تحسين جودة الخدمات للمستفيدين، دون الخوض المباشر في تفاصيل المتغيرات نفسها، مما أتاح للباحث التركيز على البنية النظرية العامة التي تدعم البحث.

كما أتاح الفصل فرصة لفهم كيفية تأثير المكونات المختلفة بعضها على بعض ضمن إطار نظري متكامل، بما يساهم في تحديد الفرضيات البحثية وصياغتها بشكل دقيق. ففهم طبيعة العلاقات بين المكونات يعزز القدرة على تحليل البيانات بشكل علمي، ويوفر الأسس اللازمة لتفسير النتائج الميدانية لاحقاً، سواء من ناحية اختبار الفرضيات أو تقييم مستوى الجودة والأداء في المؤسسات الحكومية. ويعد هذا الفهم ضرورياً لضمان موثوقية الدراسة ودقتها، ولتقديم نتائج قابلة للتطبيق والاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي.

تكمُن أهمية الفصل في كونه يقدم أساساً معرفياً ومنهجياً يربط بين النظرية والتطبيق، ويضع الباحث والمستفيدين من الدراسة أمام تصور شامل لكيفية تفاعل العوامل المختلفة لتحقيق أهداف تحسين جودة الخدمات. كما يؤكد الفصل على أن الدراسة لم تكتف بسرد الأدبيات النظرية، بل قامت بتفسير كيفية ارتباط هذه المفاهيم بالواقع العملي، وما يترتب على ذلك من استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها عند تحليل البيانات الميدانية.

إن الفصل الثاني أسهم بشكل فعال في بناء قاعدة معرفية متينة، تدعم الدراسة في المراحل التطبيقية، وتوضح أهمية فهم العلاقات بين المكونات المختلفة كخطوة أساسية لتحقيق أهداف البحث، وتطوير استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية. هذا الأساس يضمن أن يكون الفصل ليس مجرد مراجعة نظرية، بل مرجعًا عمليًا يدعم القرارات البحثية ويعزز دقة وموثوقية النتائج التي ستتم مناقشتها في الفصول اللاحقة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
+60	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تكافئ القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسود في الأمانة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشعر الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستفيدين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدى تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستفيدين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسنت دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أصبحت الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني

➤ <https://forms.gle/NmrgiGRZkz6DCEsG9>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى إدراك المشاركين لممارسات إدارة الابتكار المؤسسي داخل أمانات المناطق	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين وتشجيع الابتكار داخل المؤسسات الحكومية	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم الهيكل الإداري ومرونته ودوره في دعم المبادرات الابتكارية داخل الأمانات	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمات الحكومية	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	جمع بيانات داعمة للتحليل الإحصائي وعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع لضمان شمولية الدراسة	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- عطية, ا. ص. (2022). أثر تطبيقات الحكومة الإلكترونية على الابتكار الإداري في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية: المؤسسات الحكومية الأردنية . Retrieved from <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1573295-%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8>
- محمد, ع. ع. (2022). الابداع والابتكار بين الحاجة له في الجهات الحكومية ومحددات الاعتماد عليه . Retrieved from <https://www.hnjournal.net/ar/3-12-39/>
- مسامح, م. (2025). دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها : مراجعة علمية . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_441215.html

- المراجع الأجنبية

- Akhourshieda, M. S. (2024). Artificial intelligence in the United Arab Emirates public sector: a systematic literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383632890_Artificial_intelligence_in_the_United_Arab_Emirates_public_sector_a_systematic_literature_review
- Alymani, A. (2025). Public Space Performance Analysis Using Structured Assessment Framework: Design and Sustainability Metrics in Riyadh's Parks. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8701>
- Basim, S. (2025). Human Resource Management in the Developing Countries. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/390564390_Human_Resource_Management_in_the_Developing_Countries

Ceaușu, I. (2017). THE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A SUPPORT OF INNOVATION PROCESSES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322581379_THE_ORGANIZATIONAL_CULTURE_AS_A_SUPPORT_OF_INNOVATION_PROCESSES

Millard, J. (2017). Technology Innovations in Public Service Delivery for Sustainable Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320645074_Technology_Innovations_in_Public_Service_Delivery_for_Sustainable_Development

Razack, D. R. (2020). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON INNOVATION IN THE GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN THE EMIRATE OF ABU DHABI, UNITED ARAB EMIRATES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394332263_THE_IMPACT_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_ON_INNOVATION_IN_THE_GOVERNMENT_ORGANIZATIONS_IN_THE_EMIRATE_OF_ABU_DHABI_UNITED_ARAB_EMIRATES

Sugiarto, S. (2021). Service Quality (SERVQUAL) Dimensions on Customer Satisfaction: Empirical Evidence from Bank Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353911157_Service_Quality_SERVQUAL_Dimensions_on_Customer_Satisfaction_Empirical_Evidence_from_Bank_Study

Xu, H. (2024). Corporate Innovation Management from the Perspective of Management Science and Engineering. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387064170_Corporate_Innovation_Management_from_the_Perspective_of_Management_Science_and_Engineering

Zhang, L. (2025). The Structure and Driving Mechanisms of the Departmental Collaborative Network in Primary-Level Social Risk Prevention and

Control: A Network Study of J City, China. Retrieved from
<https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/617>

Zhang, W. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/370035617_Understanding_How_Organizational_Culture_Affects_Innovation_Performance_A_Management_Context_Perspective