

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. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                                     |
| 7.....  | فهرس الأشكال                                      |
| 8.....  | المستخلص                                          |
| 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:                      |
| 14..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 14..... | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 15..... | 1.6. فرضيات الدراسة                               |
| 16..... | 1.7. نموذج الدراسة                                |
| 16..... | 1.8. منهجية الدراسة                               |
| 19..... | 1.9. الدراسة الميدانية                            |
| 21..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                        |
| 23..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 24..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| 26..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:                          |
| 26..... | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 27..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| 28  | 2.5. الخاتمة:                                                 |
| 30  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                               |
| 31  | 3.1. المقدمة:                                                 |
| 33  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                      |
| 34  | 3.3. تصميم البحث:                                             |
| 35  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:                     |
| 37  | 3.5. طريقة جمع البيانات:                                      |
| 38  | 3.6. أنواع البيانات:                                          |
| 39  | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                                |
| 41  | 3.8. الخاتمة:                                                 |
| 43  | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج             |
| 44  | 4.1. المقدمة:                                                 |
| 46  | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):   |
| 48  | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:                      |
| 49  | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث): |
| 92  | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                         |
| 103 | 4.6. الخاتمة:                                                 |
| 105 | ملحق الاستبانة                                                |
| 107 | أدوات البحث:                                                  |
| 108 | المراجع:                                                      |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                              |
| 49 | جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                         |
| 49 | جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                         |
| 50 | جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....                                                       |
| 52 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....                                                       |
| 53 | جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                  |
| 55 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات.....     |
| 57 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية.....      |
| 58 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات.....               |
| 60 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لمكافأة القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة.....              |
| 62 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لسيادة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر.....                             |
| 63 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة.....                            |
| 65 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لتقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة.....                          |
| 67 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لشعور الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية.....                 |
| 69 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لتشجيع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية.....                |
| 71 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لاعتماد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات.....            |
| 73 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لاستخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستخدمين.....                       |
| 74 | جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء.....                    |
| 76 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة.....                      |
| 78 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة.....                    |
| 80 | جدول 21 : التحليل الإحصائي لأداء تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستخدمين.....                               |
| 82 | جدول 22 : التحليل الإحصائي لتحسن دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار.....                  |
| 84 | جدول 23 : التحليل الإحصائي لكون الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني.....      |
| 86 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين ودعم القيادة للابتكار.....               |
| 88 | جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار..... |
| 89 | جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين وتوظيف التقنيات الحديثة في الابتكار..... |

|     |                                                                                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91  | جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....                                                                                                                                    |
| 91  | جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....                                                                                                                                     |
| 92  | جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة.....      |
| 93  | جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة.....      |
| 93  | جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة..... |
| 93  | جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                                    |
| 94  | جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                                    |
| 95  | جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                               |
| 95  | جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                      |
| 96  | جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                      |
| 97  | جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                 |
| 97  | جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                                  |
| 98  | جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                                  |
| 98  | جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.....                             |
| 99  | جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.....                                                  |
| 100 | .....                                                                                                                                                                    |

- جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين..... 100
- جدول 43 : حجم التأثير في العينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين..... 100
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق..... 101
- جدول 45 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق..... 102
- جدول 46 : حجم التأثير في العينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق..... 102

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة ..... 51
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة ..... 52
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... 54
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات ..... 56
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية ..... 57
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات ..... 59
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمكافأة القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة ..... 61
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لسيادة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر ..... 62
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة ..... 64
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة ..... 66
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لشعور الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية ..... 68
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية ..... 70
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاعتماد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات ..... 72
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستفيدين ..... 73
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء ..... 75
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة ..... 77
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة ..... 79
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لأداء تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستفيدين ..... 81
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحسن دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار ..... 83
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لكون الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني ..... 85
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستفيدين ودعم القيادة للابتكار ..... 86
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستفيدين والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ..... 88
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستفيدين وتوظيف التقنيات الحديثة في الابتكار ..... 90

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع التركيز على أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيانات مهيكلية لتطبيقها على عينة تتكون من 263 موظفًا ومستفيدًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل الأمانات. وقد تم استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية المقررة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق العملي. أظهرت نتائج الدراسة أن تبني ممارسات إدارة الابتكار داخل الأمانات يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعزز رضاهم عن مستوى الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن وجود بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، وبرامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين، وتبني التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية، يمثل عناصر أساسية لنجاح مبادرات الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى أن إشراك المستفيدين في تصميم وتقييم الخدمات يعزز من فاعلية الأداء ويضمن توافق الخدمات مع احتياجاتهم الفعلية. وبناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية لدعم المبادرات الابتكارية، والاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، وتبني أدوات التقييم والمتابعة المستمرة لضمان تحسين جودة الخدمات واستدامة الابتكار. كما تؤكد الدراسة على أهمية دمج المستفيدين في عملية تطوير الخدمات، وتعزيز التعاون بين مختلف وحدات العمل لتحقيق أفضل النتائج.

الكلمات المفتاحية: إدارة الابتكار، المؤسسات الحكومية، جودة الخدمات، تحسين الأداء، رضا المستفيدين، التحليل الكمي، أمانات المناطق.

## 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 دورًا محوريًا، كونها الجهة المسؤولة عن تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الإدارية والبلدية، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا 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

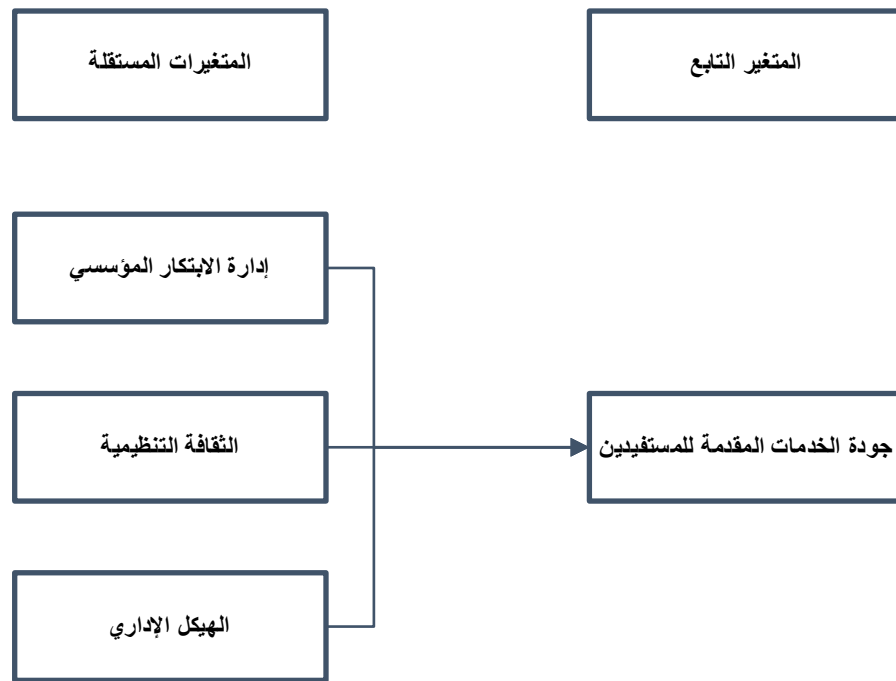
- تفترض الدراسة أن إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية، وبشكل خاص في أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، لها أثر إيجابي وملحوس على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

##### 👉 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 للمستفيدين. 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 للمستفيدين.
2. تقييم تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على فعالية تطبيق الابتكار داخل الأمانات.
3. قياس جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال مؤشرات أداء محددة ورصد مستوى رضا المستفيدين.
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 المستفيدين 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 المستفيدين.

#### - 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 وصفاً 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، موضحاً 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 لاحقاً.

يقدم الفصل الثاني أساساً 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 دليلاً عملياً يمكن من خلاله اقتراح سياسات وإجراءات ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتعزز رضا المستفيدين بشكل مستدام.

من الأهمية بمكان أيضاً 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 لاحقاً تحليل البيانات الميدانية وفهم مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

إن هذا الفصل يمثل جسراً معرفياً بين الأساس النظري للبحث والمنهجية التطبيقية، ويشكل إطاراً متكاملًا لفهم طبيعة المتغيرات وعلاقاتها، بما يعزز مصداقية الدراسة وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة. كما يوفر هذا التحليل أساساً صلباً

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، وتحويلها 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.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يعتبر الفصل الثالث من هذه الدراسة حجر الأساس الذي يربط بين الإطار النظري للفصول السابقة والتطبيق العملي للبحث، حيث يركز على الجانب المنهجي الذي يحدد الطريقة التي سيتم بها جمع وتحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف مفصل للمنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، موضحًا الخطوات والإجراءات التي تم اعتمادها لضمان موثوقية ودقة النتائج. ومن خلال هذا التوضيح، يتمكن القارئ من فهم السياق الذي أُجريت فيه الدراسة، والإطار العلمي الذي استندت إليه النتائج، وهو ما يعزز من مصداقية البحث ويمكّن من تعميم النتائج على نطاق أوسع ضمن المؤسسات الحكومية.

يتمحور الفصل حول تقديم تصور شامل للإجراءات العلمية المتبعة في البحث، بدءًا من تحديد المفاهيم الأساسية وتوضيح الأسس النظرية التي تم الاستناد إليها، مرورًا بتصميم الدراسة وتحديد المجتمع البحثي، وصولًا إلى اختيار الطريقة المثلى لأخذ العينة التي تضمن تمثيلًا دقيقًا للواقع المؤسسي. ويتيح هذا التحديد الشامل فهم مدى تمثيل العينة للمجتمع محل الدراسة، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان صحة وموضوعية النتائج، ولتمكين الباحث من إجراء التحليل الإحصائي بشكل صحيح ومبني على أسس علمية واضحة.

كما يركز الفصل على الإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات بشكل دقيق وموضوعي، مع التأكيد على أهمية اختيار الأدوات المناسبة لجمع المعلومات بشكل يحقق الأهداف البحثية. ويبرز الفصل الأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها لضمان صحة البيانات وثباتها، وذلك من خلال اتباع معايير أكاديمية دقيقة في تصميم أدوات القياس والتحقق من صلاحيتها قبل تطبيقها على العينة. ويؤكد هذا الجزء على أن كل البيانات التي تم جمعها تخضع لمعايير الجودة العلمية، مما يضمن دقة التحليل واستناده إلى معلومات موثوقة.

يقدم الفصل شرحًا لكيفية معالجة البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، مع التركيز على الأساليب التي تسمح بفهم الاتجاهات العامة للبيانات، واستكشاف العلاقة بين مكونات الدراسة المختلفة، واختبار صحة الفرضيات البحثية. ويظهر هذا التحليل القدرة على تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة، ويوفر أساسًا صلبًا لتقديم استنتاجات موضوعية وتوصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. ويعد هذا الجزء أساسيًا، لأنه يوضح كيف

يمكن للبحث أن ينتقل من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة التحليل العلمي الذي يدعم الأهداف البحثية ويحقق القيمة العلمية والعملية للدراسة.

يمثل الفصل الثالث مرحلة جوهرية في البحث، إذ يضمن أن جميع الإجراءات البحثية قد تم تصميمها وتنفيذها وفق أسس علمية دقيقة، ويتيح للقارئ فهم العلاقة بين النظرية والتطبيق العملي، ويوفر الأرضية اللازمة للفصول التالية التي ستضمن تحليل النتائج ومناقشتها. ويعكس هذا الفصل أهمية المنهجية العلمية في ضمان موثوقية النتائج ودقتها، كما يعزز القدرة على صياغة توصيات علمية قابلة للتطبيق في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين داخل المؤسسات الحكومية، مما يجعل البحث أداة عملية ومعرفية متكاملة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### - المتغير المستقل الأول: إدارة الابتكار المؤسسي

يعرف هذا المتغير على أنه مجموعة السياسات والممارسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتشجيع وتسهيل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة العمل. ويشمل هذا المفهوم جميع الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز القدرة الابتكارية للموظفين، وتوفير الموارد والدعم اللازم لتطوير وتحسين العمليات والخدمات. ولأغراض هذه الدراسة، يتم قياس إدارة الابتكار المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بتبني الأفكار الجديدة، وتطبيق الأساليب الحديثة في العمل، وإدارة المشاريع الابتكارية، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

#### - المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية

يعرف المتغير الثقافة التنظيمية في سياق هذه الدراسة على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المؤسسات الحكومية، والتي تؤثر على سلوك الموظفين وتوجهاتهم تجاه الابتكار وتطوير الخدمات. وتشمل هذه الثقافة عناصر مثل دعم القيادة للابتكار، تشجيع التواصل والتعاون بين الموظفين، وتوفير بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل. ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تشجيع المؤسسة للابتكار، وتحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير العمليات والخدمات، ومدى تقبل المؤسسة للتغيير والتحسين المستمر.

#### - المتغير المستقل الثالث: الهيكل الإداري

يُعرف الهيكل الإداري في هذه الدراسة على أنه النظام التنظيمي الذي يحدد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتسلسل اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية. ويشمل هذا المتغير مدى وضوح الأدوار، ومرونة الإجراءات، وكفاءة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، ومدى دعم الهيكل المؤسسي لتمكين الابتكار وتنفيذ المبادرات الجديدة. ولأغراض الدراسة، يتم قياس هذا المتغير من خلال مؤشرات تتعلق بمرونة الهيكل الإداري، سهولة تدفق المعلومات، وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وقدرة الإدارة على استيعاب التغيير وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.

### - المتغير التابع: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

يُعرف هذا المتغير على أنه مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمستفيدين، ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. وتشمل جودة الخدمات عناصر مثل السرعة في تقديم الخدمة، دقة المعلومات، سهولة الإجراءات، رضا المستفيدين، واستجابة المؤسسة للملاحظات والشكاوى. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تتعلق بتجربة المستفيدين مع الخدمات المقدمة، مدى رضاهم عن الأداء المؤسسي، وكفاءة الإجراءات والخدمات في تحقيق النتائج المرجوة بما يعكس مستوى الجودة الفعلي للخدمات.

### 3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث الإطار العام الذي يحدد الطريقة التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها، ويعتبر من أهم العناصر التي تحدد مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها. وفي هذا السياق، تم اعتماد تصميم بحث كمي يهدف إلى قياس العلاقة بين إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع التركيز على أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية. ويتيح هذا التصميم للباحث جمع بيانات دقيقة وقابلة للقياس من أفراد المجتمع البحثي، وتحليلها بأسلوب منهجي يضمن اختبار الفرضيات البحثية والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

يعتمد التصميم البحثي على مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة التي تبدأ بتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وفهم طبيعة العلاقة بينها، ثم الانتقال إلى اختيار أدوات القياس المناسبة التي تعكس الواقع المؤسسي بدقة. ويهدف هذا التصميم إلى تقديم صورة واضحة ومفصلة عن مستوى ممارسات الابتكار داخل الأمانات وكيفية تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يسهل مقارنة النتائج وتحليل الاتجاهات العامة والأنماط السلوكية للمستفيدين والموظفين داخل المؤسسات.

كما يركز التصميم على جمع البيانات بطريقة منظمة باستخدام أدوات كمية، بما يسمح بتحليلها إحصائيًا واستخلاص النتائج بشكل موضوعي، بعيدًا عن الانطباعات الشخصية أو التفسيرات غير العلمية. ويعتمد تصميم البحث على منهجية منهجية

دقيقة تضمن شمولية البيانات وتغطية مختلف جوانب الموضوع، مع مراعاة التنوع الجغرافي والإداري للأمانات، بما يحقق تمثيلاً دقيقاً للمجتمع البحثي. ويتيح هذا التصميم القدرة على تقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي، تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

يوفر تصميم البحث الأساس لتحديد طرق تحليل البيانات المناسبة، واختيار أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تتيح قياس العلاقة بين المتغيرات بدقة. ويساعد هذا التصميم الباحث على تنظيم العمل البحثي بشكل منطقي ومتسلسل، يربط بين جمع البيانات، ومعالجتها، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية التي يمكن البناء عليها في تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

يمثل تصميم البحث الهيكل المنهجي الذي يقوم عليه هذا البحث، فهو يضمن أن تكون جميع الإجراءات البحثية دقيقة ومنهجية، ويتيح تقديم نتائج علمية موثوقة تدعم أهداف الدراسة. ويؤكد هذا التصميم على الدور الحيوي للمنهجية في ربط النظرية بالتطبيق، مما يعزز من قدرة البحث على تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ يُعد هذا التحديد حجر الأساس الذي يبنى عليه جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وفي سياق هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من الموظفين والعاملين في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لدورهم المباشر في عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين وتطبيق ممارسات الابتكار المؤسسي. كما يشمل المجتمع البحثي المستفيدين من هذه الخدمات، بهدف الحصول على تقييم شامل وواقعي لجودة الخدمات المقدمة، وتحديد مدى تأثير الابتكار المؤسسي والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على رضاهم وتجربتهم مع الخدمات الحكومية. ويهدف هذا التحديد إلى ضمان أن تكون البيانات المجمعة ممثلة لكافة المستويات الإدارية والوظيفية داخل الأمانات، بما يعكس التنوع التنظيمي والجغرافي للمؤسسات المستهدفة.

أما بالنسبة لطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اعتماد أسلوب اختيار العينة بطريقة ممنهجة تضمن تمثيلاً دقيقاً للمجتمع البحثي، مع مراعاة التنوع في التخصصات الوظيفية والمستويات الإدارية المختلفة. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على المعايير الإحصائية المتعارف عليها لضمان دقة النتائج، إذ شملت الدراسة 263 مشاركاً يمثلون الموظفين والمستفيدين من خدمات الأمانات. ويتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات شاملة ومتنوعة، تتيح للباحث تحليل الاتجاهات العامة للبيانات واختبار الفرضيات بشكل دقيق، مع إمكانية تعميم النتائج على باقي أمانات المناطق ضمن نفس الإطار التنظيمي والإداري.

كما ركزت الدراسة على ضمان تمثيل جميع الفئات الهامة داخل المجتمع البحثي، بما في ذلك الإدارات التنفيذية، والموظفين الفنيين، والإدارات العليا التي تشرف على اتخاذ القرارات، وذلك لضمان أن تكون النتائج شاملة وموثوقة. ويتيح هذا التنوع في العينة التعرف على الاختلافات المحتملة في التوجهات والممارسات بين الفئات المختلفة، وبالتالي فهم التأثير الحقيقي للمتغيرات المستقلة على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويعكس هذا التحديد الدقيق لمجتمع البحث واختيار العينة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة، إذ يضمن أن البيانات المجمعة ليست عشوائية، بل تعكس واقع المؤسسات بشكل حقيقي. كما يسمح هذا النهج بالاعتماد على أساليب تحليل إحصائي موثوقة، بما يعزز من مصداقية النتائج، ويمكن الباحث من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

إن تحديد مجتمع البحث واختيار العينة يمثلان عنصرين جوهريين في تصميم الدراسة، إذ يضمنان دقة جمع البيانات وموثوقية التحليل، ويؤسسان لمرحلة تحليل النتائج واختبار الفرضيات بشكل علمي. كما يعكس ذلك حرص البحث على اتباع منهجية دقيقة تربط بين النظرية والتطبيق، وتتيح تقديم نتائج وتوصيات قابلة للاستفادة العملية داخل أمانات المناطق بالملكة العربية السعودية.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

تعد طريقة جمع البيانات من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، إذ تحدد مدى دقة المعلومات وموثوقية النتائج المستخلصة. وفي سياق هذه الدراسة، تم اعتماد أسلوب جمع البيانات بشكل منهجي ومنظم لضمان دقة المعلومات المتعلقة بدور إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وقد تم اختيار الأدوات والوسائل المناسبة لجمع البيانات بما يتوافق مع طبيعة البحث الكمي، وذلك لضمان حصول الباحث على معلومات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي.

اعتمدت الدراسة على استخدام استبيانات مصممة خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة وهي إدارة الابتكار المؤسسي والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وقد تم تصميم هذه الاستبيانات بعناية لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها من قبل المستجيبين، مع مراعاة لغة مفهومة وبسيطة تساعد على تجنب اللبس أو التفسيرات الخاطئة. كما تضمنت الاستبيانات مقاييس معيارية تسمح بتحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل، بما يسهل عملية اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج بشكل موضوعي.

كما تم مراعاة تنوع المجتمع البحثي عند توزيع الاستبيانات، بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية والفئات الوظيفية في أمانات المناطق، بالإضافة إلى المستخدمين من الخدمات الحكومية. وقد أتاح هذا النهج الحصول على بيانات شاملة تمثل واقع المؤسسات بدقة، كما سمح بالتعرف على وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بممارسات الابتكار وجودة الخدمات. ويُعتبر إشراك المستخدمين جانباً مهماً من جمع البيانات، إذ يعكس تجربة المستخدم الفعلية ويزيد من مصداقية النتائج المستخلصة.

ولضمان جودة البيانات وصحتها، اتبعت الدراسة إجراءات دقيقة للتحقق من اكتمال الاستبيانات وصلاحيّة الإجابات قبل إدخالها في التحليل الإحصائي. كما تم مراعاة الأخلاقيات البحثية المتعلقة بالسرية وحماية بيانات المستجيبين، لضمان تقديم بيئة آمنة للمشاركين والتزامهم بالإجابة بصراحة وموضوعية. ويتيح هذا الاهتمام بالمعايير الأخلاقية والعملية للباحث الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة، تُستخدم لاحقاً لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

تمثل طريقة جمع البيانات جزءاً محورياً في الدراسة، إذ تؤسس لمرحلة التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وتضمن أن تكون النتائج المبينة عليها دقيقة وموثوقة. كما يعكس هذا الأسلوب المنهجي والموضوعي حرص الدراسة على اتباع منهجية علمية

دقيقة تربط بين النظرية والتطبيق، وتوفر أساساً قوياً لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تهدف إلى تحسين إدارة الابتكار ورفع جودة الخدمات في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية.

### 3.6. أنواع البيانات:

#### - البيانات الأولية

تعتمد هذه الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من مجتمع البحث، وهي تمثل المصدر الرئيس للمعلومات حول العلاقة بين إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية وجودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وتشمل هذه البيانات المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات الموزعة على الموظفين في أمانات المناطق والمستخدمين من الخدمات الحكومية، حيث تعكس هذه البيانات الخبرات العملية والآراء المباشرة للمشاركين فيما يتعلق بممارسات الابتكار المؤسسي والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري وتأثيرها على جودة الخدمات.

تتميز البيانات الأولية بأنها توفر معلومات دقيقة ومحدثة، وتتيح للباحث التحكم الكامل في جودة البيانات وصحتها، كما تمكنه من تصميم أدوات جمع البيانات بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومواصفاتها البحثية. وتعطي هذه البيانات القدرة على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل مباشر، مما يدعم اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

#### - البيانات الثانوية

تعتمد الدراسة أيضاً على البيانات الثانوية التي تم جمعها من المصادر المنشورة والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية، والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات ذات الصلة بالأمانات في المملكة العربية السعودية. وتساعد هذه البيانات على تقديم إطار معرفي شامل للبحث، وفهم السياق العام لإدارة الابتكار وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية، كما تتيح التعرف على التجارب السابقة والدراسات المقارنة التي تناولت الموضوع نفسه في بيئات مشابهة.

تعتبر البيانات الثانوية مصدراً مهماً لدعم الدراسة وتوسيع نطاق التحليل، حيث تساعد الباحث على ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، وتحليل التوجهات العامة للابتكار المؤسسي وتأثيره على جودة الخدمات. كما تساعد هذه

البيانات في تصميم أدوات جمع البيانات الأولية بطريقة تتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة، وتوفر أساسًا علميًا لمراجعة الفرضيات وتحليل النتائج.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

#### - إجراءات التحليل الإحصائي

يشكل التحليل الإحصائي الخطوة المحورية في أي دراسة كمية، حيث يتيح للباحث فهم البيانات المجمعة بشكل دقيق، واختبار الفرضيات البحثية، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وفي هذه الدراسة، تم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنظمة لضمان دقة النتائج ومصداقيتها، وذلك بعد التأكد من اكتمال البيانات وصحتها ومراجعتها للتحقق من عدم وجود أي أخطاء أو قيم شاذة قد تؤثر على التحليل.

#### - التحليل الوصفي

بدأت إجراءات التحليل الإحصائي بالتحليل الوصفي للبيانات، والذي يشمل تلخيص وتبسيط المعلومات المجمعة بطريقة منظمة وسهلة الفهم. ويهدف التحليل الوصفي إلى التعرف على الخصائص الأساسية للعينة، مثل التوزيع العمري، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية للمستجيبين. كما يشمل ذلك حساب المقاييس الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، مما يتيح للباحث وصف الواقع الميداني بدقة وفهم طبيعة البيانات قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

#### - اختبارات الصدق والثبات

تضمنت إجراءات التحليل الإحصائي أيضًا التحقق من صدق وثبات أدوات البحث المستخدمة، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان أن الاستبيانات تعكس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق، وأن النتائج يمكن الاعتماد عليها. وتم استخدام أساليب إحصائية مناسبة للتحقق من مستوى الصدق، مثل الصدق الظاهري والموضوعي، بالإضافة إلى قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا أو الطرق المماثلة لضمان أن البيانات المتجمعة متسقة وموثوقة عبر جميع عناصر الاستبيان.

## - التحليل الاستدلالي

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي والتحقق من صدق وثبات الأدوات، تم الانتقال إلى التحليل الاستدلالي، والذي يهدف إلى اختبار الفرضيات البحثية وتحديد مدى وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة الابتكار المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري) والمتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين). ويشمل هذا التحليل استخدام أساليب إحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار، وكذلك اختبارات الفرضيات لمعرفة قوة العلاقة واتجاهها. ويتيح هذا التحليل التوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة حول مدى تأثير الممارسات الابتكارية والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على جودة الخدمات.

## - تقديم النتائج بشكل مفصل

تهدف إجراءات التحليل الإحصائي إلى تقديم النتائج بأسلوب منظم وواضح، يمكن من خلاله تفسير البيانات ومناقشتها بما يخدم أهداف الدراسة. ويشمل ذلك عرض الجداول والرسوم البيانية والمخططات الإحصائية التي تساعد على توضيح الأنماط والاتجاهات في البيانات، مما يسهل على الباحث استخلاص النتائج النهائية ووضع التوصيات العلمية العملية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية.

### 3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث هذا الجزء المنهجي من الدراسة، حيث قدم أساساً علمياً متيناً يربط بين الإطار النظري للفصول السابقة والتطبيق العملي للبحث الميداني. وقد ركز الفصل على توضيح الإجراءات العلمية المتبعة لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة ومنهجية، بما يعكس مستوى الالتزام بالمعايير الأكاديمية ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة. ويشكل هذا الفصل حجر الزاوية لفهم كيفية تصميم الدراسة وتطبيقها على المجتمع البحثي بشكل يحقق أهداف البحث ويضمن موثوقية النتائج.

يتضح من محتوى الفصل أهمية إعداد البحث وفق خطوات منهجية دقيقة، بدءاً من تحديد الأسس التي يستند إليها البحث، مروراً بتوضيح الإطار العام لعملية جمع البيانات ومعالجتها، وصولاً إلى توضيح الطرق الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل المعلومات واستنتاج النتائج. وقد ساهم هذا التوضيح في إتاحة فهم شامل لكيفية إجراء الدراسة بما يضمن أن النتائج الميدانية ليست عشوائية، بل مبنية على أسس علمية واضحة ومدروسة.

كما أبرز الفصل الدور الحيوي للمنهجية في ضمان أن تكون البيانات المجمعة دقيقة وموثوقة، وأن العينة المستخدمة تمثل المجتمع البحثي بشكل صحيح، ما يعزز إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع ضمن المؤسسات الحكومية. ويتيح ذلك للقارئ والمتخصصين الاطلاع على الخطوات العملية التي تم اتباعها لضمان سلامة العملية البحثية، وفهم مدى ارتباط البيانات الميدانية بالأطر النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة.

ركز الفصل على المعالجة العلمية للبيانات وتحليلها باستخدام أدوات وإجراءات منهجية متقدمة، مما يتيح استخلاص نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقييم أثر الممارسات الابتكارية على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويؤكد هذا التحليل على أن الفصل لم يقتصر على عرض الإجراءات النظرية فقط، بل قدم أيضاً أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الفصول اللاحقة لمناقشة النتائج وتقديم التوصيات العملية.

إن الفصل الثالث أسهم في تعزيز الثقة في نتائج الدراسة من خلال توضيح الأسس العلمية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها في جميع مراحل البحث. ويعتبر هذا الفصل عنصراً جوهرياً يربط النظرية بالتطبيق، ويؤسس للأرضية العلمية التي سيتم من خلالها تحليل البيانات الميدانية ومناقشتها في الفصل الرابع. كما يعكس الفصل أهمية اتباع منهجية دقيقة في البحوث العلمية

لضمان جودة النتائج وصحتها، وتمكين الباحث من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة:

يأتي الفصل الرابع من هذه الدراسة ليشكل المرحلة العملية والتطبيقية الأكثر أهمية في البحث، حيث يمثل نقطة الالتقاء بين الإطار النظري الذي تم تقديمه في الفصول السابقة والبيانات الواقعية التي تم جمعها من المجتمع البحثي. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل منهجي للنتائج، وإظهار صورة دقيقة وشاملة عن الواقع المؤسسي، من خلال معالجة البيانات بأساليب علمية متقدمة تضمن موثوقية النتائج ودقتها. ويعكس هذا الفصل التزام البحث بالمعايير العلمية في جمع البيانات وتحليلها، بما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج قابلة للتطبيق والاعتماد عليها في التوصيات العملية.

في هذا الفصل، يتم التركيز على تقديم وصف شامل لكيفية التعامل مع البيانات الميدانية، بدءًا من تحديد الخصائص الأساسية للعينة، والتأكد من تمثيلها لمجتمع الدراسة بشكل كافٍ، وصولاً إلى معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. ويهدف هذا الإجراء إلى تمكين الباحث من استخلاص النتائج بطريقة دقيقة ومنهجية، وضمان أن تكون الاستنتاجات مستندة إلى بيانات فعلية وموثوقة، وليس مجرد تصورات نظرية. كما يسمح الفصل بتقديم تصور واضح لكيفية توزيع البيانات، والاطلاع على الأنماط العامة والاتجاهات التي تعكس الواقع المؤسسي ومستوى الخدمات المقدمة، وهو ما يساهم في تفسير النتائج بطريقة علمية متكاملة.

يتناول الفصل إجراءات التحقق من جودة البيانات، والتأكد من صحتها وثباتها، بما يضمن موثوقية المعلومات المستخدمة في التحليل. ويعد هذا الجزء جوهريًا، إذ يتيح التأكد من أن الاستبيانات وأدوات جمع البيانات تعكس بشكل حقيقي المعايير والمفاهيم التي يسعى البحث لدراستها، ويضمن أن النتائج التي سيتم تقديمها لاحقًا يمكن الاعتماد عليها في مناقشة الفرضيات. ويتيح ذلك للباحث تقديم تحليل موضوعي وشفاف، يربط بين النظرية والواقع الميداني ويكشف عن العلاقة بين مكونات الدراسة بطريقة دقيقة وعلمية.

كما يسلط الفصل الضوء على الطرق الإحصائية التحليلية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، بما في ذلك أساليب وصفية واستدلالية تساعد على فهم طبيعة البيانات، واختبار الفرضيات المطروحة في البحث. ويساعد هذا التحليل في تحديد العلاقة بين المكونات المختلفة للدراسة، وفهم مدى تأثير كل جانب من جوانب العمل المؤسسي على النتائج النهائية. ويشكل هذا النهج

العلمي الأساس الذي يمكن من خلاله تقديم تفسير واضح للنتائج، ويتيح وضع توصيات عملية دقيقة وقابلة للتطبيق في الواقع الإداري للمؤسسات الحكومية.

يكتسب الفصل أهمية كبيرة في ربط النظرية بالممارسة، حيث يقدم رؤية شاملة حول كيفية تأثير المبادرات والممارسات الابتكارية والإدارية على الأداء المؤسسي. ويتيح ذلك للباحث والمهتمين بالموضوع التعرف على نقاط القوة والضعف في العمليات المؤسسية، واستكشاف الفرص التي يمكن من خلالها تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يوفر الفصل قاعدة علمية متينة تُمكن من توجيه القرارات المستقبلية وصياغة سياسات عملية قائمة على نتائج دقيقة وموثوقة.

إن الفصل الرابع يمثل المرحلة الأهم في الدراسة التطبيقية، إذ يربط بين الفصول النظرية والبيانات الميدانية، ويقدم أدوات منهجية لتحليل النتائج وفهم طبيعة العلاقة بين مكونات الدراسة بشكل شامل. كما يعزز الفصل قدرة البحث على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، ويساعد على صياغة توصيات عملية وقابلة للتطبيق تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية، بما يعكس القيمة العلمية والعملية للدراسة في آن واحد.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

سجلت الفقرتان المتعلقتان بتبني الإدارة العليا لسياسات واضحة تدعم الابتكار، وسيادة ثقافة تنظيمية مرنة، أعلى متوسط حسابي في الدراسة بتقدير 3.63، مما يعكس توجهاً إيجابياً ملموساً داخل أمانات المناطق نحو مؤسسة الفكر الابتكاري؛ إلا أن التدقيق في قيمة الانحراف المعياري التي تجاوزت 1.40 في كلا المتغيرين يكشف عن تباين واضح في رؤية الموظفين لهذه السياسات على أرض الواقع. هذا التشتت في الآراء يوحي بأن صياغة السياسات في المستويات العليا قد لا تنعكس بحدة ومساواة في كافة الإدارات التنفيذية. اللافت للنظر أن قيمة الالتواء (Skewness) جاءت سالبة في كافة متغيرات الدراسة، وهو مؤشر إحصائي يؤكد ميل معظم الاستجابات نحو القيم المرتفعة (موافق وموافق بشدة)؛ فالوسط الحسابي (Median) استقر عند الرقم 4.00 لمعظم العبارات، مما يعني أن نصف العينة على الأقل ترى أن الأمانات تخطو خطوات جادة في تقليل مدة إنجاز الخدمات ورفع مرونتها بفضل الابتكار، حيث حققت هذه الجوانب متوسطات بلغت 3.57.

تظهر النتائج فجوة نسبية في الجانب التحفيزي والمادي، إذ سجلت عبارة مكافأة القيادة للعاملين المبتكرين أدنى متوسط حسابي بـ 3.31، مع أعلى انحراف معياري قدره 1.717. هذه النتيجة حرجة جداً؛ فالتباين الضخم هنا يشير إلى غياب معايير موحدة وواضحة للمكافآت، أو ربما تركزها في قطاعات دون أخرى، مما قد يحد من دافعية الكوادر البشرية على المدى البعيد رغم إيمانهم بأهمية الابتكار. الملاحظ أيضاً أن الاعتماد على التقنيات الرقمية وتحديثها الدوري سجل مستويات مستقرة (3.54 و 3.50 على التوالي)، وهي أرقام تدعم فكرة أن البنية التحتية في الأمانات مهيأة تقنياً، لكن المعضلة تظل في "الإنسان" ومدى شعوره بالدعم المعنوي والمادي. إن انخفاض قيم التفرطح (Kurtosis) إلى مستويات سالبة في جميع المتغيرات يعزز فرضية وجود تشتت في توزيع الآراء، فالعينة لم تجتمع على رأي واحد بحدة، بل توزعت القناعات بين مؤيد بشدة ومتردد، مما يستوجب على الأمانات العمل على تقليص هذه الفجوة الإدراكية من خلال توحيد تجربة الموظف مع أدوات الابتكار في مختلف المناطق.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |

|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     |                                                                             |
|------|--------|------|-------|-------|------|------|------|---|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| .299 | -1.199 | .150 | .004  | 1.359 | 3.00 | .084 | 3.08 | 0 | 263 | العمر                                                                       |
| .299 | -1.989 | .150 | .161  | .499  | 1.00 | .031 | 1.46 | 0 | 263 | الجنس                                                                       |
| .299 | -.955  | .150 | -.256 | 1.233 | 3.00 | .076 | 3.42 | 0 | 263 | الدرجة العلمية                                                              |
| .299 | -1.107 | .150 | -.556 | 1.408 | 4.00 | .087 | 3.63 | 0 | 263 | تتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات |
| .299 | -1.367 | .150 | -.455 | 1.545 | 4.00 | .095 | 3.48 | 0 | 263 | توفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية   |
| .299 | -1.385 | .150 | -.444 | 1.572 | 4.00 | .097 | 3.45 | 0 | 263 | تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات             |
| .299 | -1.647 | .150 | -.333 | 1.717 | 4.00 | .106 | 3.31 | 0 | 263 | تكافئ القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة             |
| .299 | -.997  | .150 | -.634 | 1.413 | 4.00 | .087 | 3.63 | 0 | 263 | تسود في الأمانة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر                 |
| .299 | -1.384 | .150 | -.305 | 1.466 | 4.00 | .090 | 3.40 | 0 | 263 | يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة                      |
| .299 | -1.416 | .150 | -.450 | 1.572 | 4.00 | .097 | 3.45 | 0 | 263 | يتم تقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة                    |
| .299 | -1.406 | .150 | -.448 | 1.601 | 4.00 | .099 | 3.41 | 0 | 263 | يشعر الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية               |
| .299 | -1.236 | .150 | -.524 | 1.481 | 4.00 | .091 | 3.56 | 0 | 263 | تشجع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية               |
| .299 | -1.171 | .150 | -.518 | 1.443 | 4.00 | .089 | 3.54 | 0 | 263 | تعتمد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات           |

|                                                                            |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| يتم استخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستخدمين                | 263 | 0 | 3.33 | .095 | 4.00 | 1.548 | -.329 | .150 | -1.460 | .299 |
| تساهم التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء                  | 263 | 0 | 3.38 | .102 | 4.00 | 1.646 | -.347 | .150 | -1.568 | .299 |
| يتم تحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة               | 263 | 0 | 3.50 | .086 | 4.00 | 1.389 | -.494 | .150 | -1.082 | .299 |
| ساهمت مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة                  | 263 | 0 | 3.57 | .088 | 4.00 | 1.431 | -.552 | .150 | -1.132 | .299 |
| أدى تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستخدمين                             | 263 | 0 | 3.42 | .097 | 4.00 | 1.570 | -.436 | .150 | -1.392 | .299 |
| تحسنت دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار              | 263 | 0 | 3.45 | .102 | 4.00 | 1.652 | -.459 | .150 | -1.483 | .299 |
| أصبحت الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني | 263 | 0 | 3.57 | .087 | 4.00 | 1.410 | -.516 | .150 | -1.117 | .299 |

جدول 1: التحليلات الإحصائية

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.900، وهي نتيجة تعكس مستوى استثنائياً من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة العشرين. هذا الرقم المرتفع ليس مجرد إحصائية جافة؛ بل هو صك أمان علمي يؤكد أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه بفاعلية عالية. العينة البالغة 263 مشاركاً خضعت بالكامل للتحليل بنسبة 100% دون استبعاد أي حالة (Missing Cases)؛ ما يمنح النتائج اللاحقة درجة موثوقية يعتد بها في الأوساط الأكاديمية والميدانية. القوة الارتباطية هنا تشير إلى أن الموظفين فهموا العبارات بشكل متجانس، ولم يواجهوا تضارباً في المعاني عند تقييم واقع الابتكار في الأمانات.

تؤدي هذه الموثوقية العالية دوراً حاسماً في تعزيز الثقة بالدراسة ككل. نسبة الفقد (Excluded) الصفية تعني أن البيانات كانت مكتملة ومنضبطة إحصائياً منذ مرحلة الجمع. الواقع أن الوصول إلى معامل 0.90 بمثابة مؤشر على "نضج الأداة"؛ فالمستجيبون باختلاف خلفياتهم العلمية والعمرية استجابوا للأسئلة بنسق منطقي مترابط. هذا يمهد الطريق لتعميم النتائج والخروج بتوصيات عملية قوية. أمانة البيانات هنا تضمن أن أي تحليل للارتباط أو الانحدار مستقبلاً سيبنى على أساس صلب غير قابل للتشكيك في اتساقه.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 263 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 263 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .900             |

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

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

##### • عمر المشاركين في التجربة

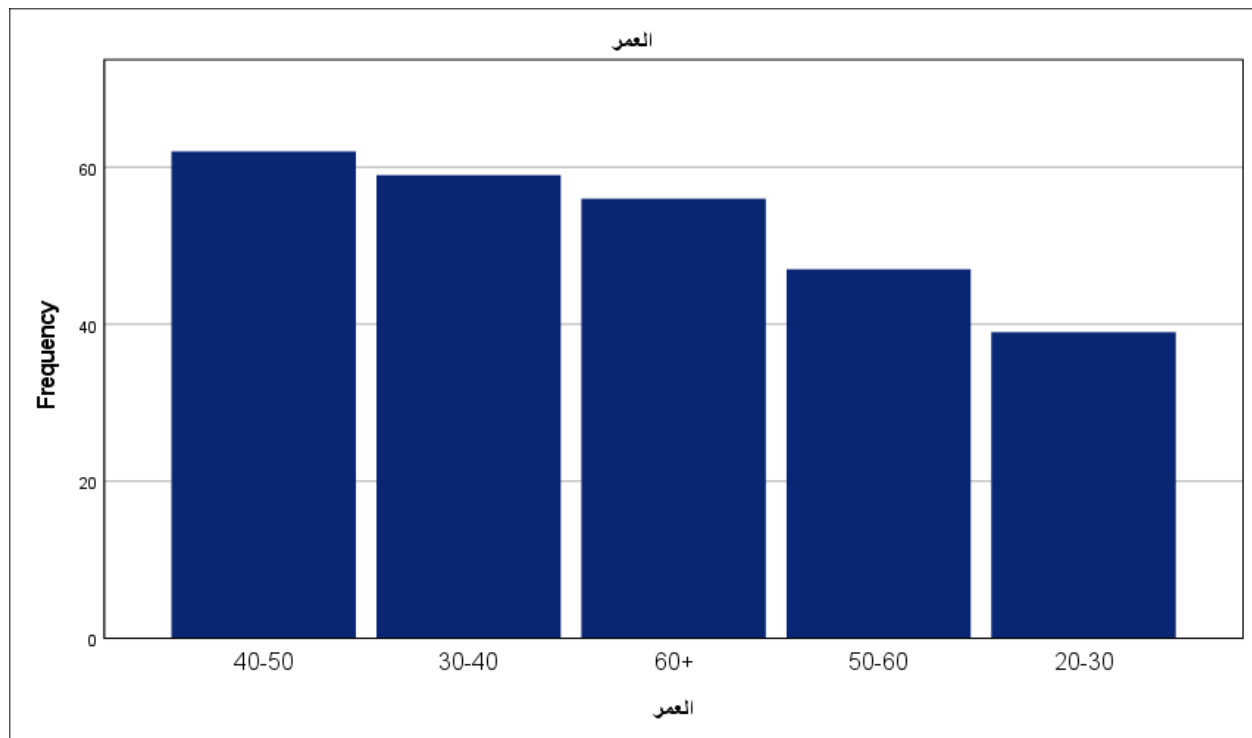
تصدرت الفئة العمرية (40-50 عاماً) عينة الدراسة بنسبة 23.6%، تلتها مباشرة فئة (30-40 عاماً) بنسبة 22.4%؛ هذه الهيمنة للفئات العمرية المتوسطة تعطي ثقلًا لنتائج الدراسة. نحن أمام عينة تمثل "العمود الفقري" للعمل الإداري في الأمانات. هؤلاء يجمعون بين الخبرة المتراكمة والقدرة على مواكبة التغيير. النتيجة تعني أن آراء العينة تعكس واقع الممارسات الميدانية بوعي كامل بالأنظمة المعمول بها. وفي وجود نسبة غير مستهان بها للفئة العمرية (أكبر من 60 عاماً) بلغت 21.3%. هذا التنوع

العمري الواسع قد يفسر التباين الذي ظهر في الانحرافات المعيارية لمحاور الابتكار السابقة؛ فالفجوة بين جيل الرواد والشباب (14.8% لفئة 20-30 عاماً) قد تؤدي إلى تفاوت في تقبل الحلول التقنية الجريئة أو الرغبة في التخلي عن الإجراءات التقليدية.

يميل التركيب الديموغرافي هنا إلى النضج الوظيفي الواضح، حيث أن أكثر من 60% من المشاركين تجاوزوا سن الأربعين. هذا التوزيع يضع عبئاً على برامج إدارة الابتكار؛ فعملية التحول الرقمي وتطوير الخدمات في الأمانات تتطلب مواءمة بين خبرة المخضرمين وطموح الشباب. تكرار الفئة العمرية الأكبر يعزز موثوقية التقييمات المتعلقة بالاستقرار التنظيمي، لكنه قد يشير إلى حاجة الأمانات لضخ دماء جديدة لضمان استمرارية تدفق الأفكار غير النمطية. التركيز الإداري يجب أن يتجه نحو استثمار هذا النضج في "التوجيه" (Mentorship) لضمان انتقال المعرفة الابتكارية بسلاسة بين الأجيال المختلفة داخل المؤسسة.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 23.6               | 23.6          | 23.6    | 62        | 40-50 | Valid |
| 46.0               | 22.4          | 22.4    | 59        | 30-40 |       |
| 67.3               | 21.3          | 21.3    | 56        | 60+   |       |
| 85.2               | 17.9          | 17.9    | 47        | 50-60 |       |
| 100.0              | 14.8          | 14.8    | 39        | 20-30 |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total |       |

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

#### • جنس المشاركين في التجربة

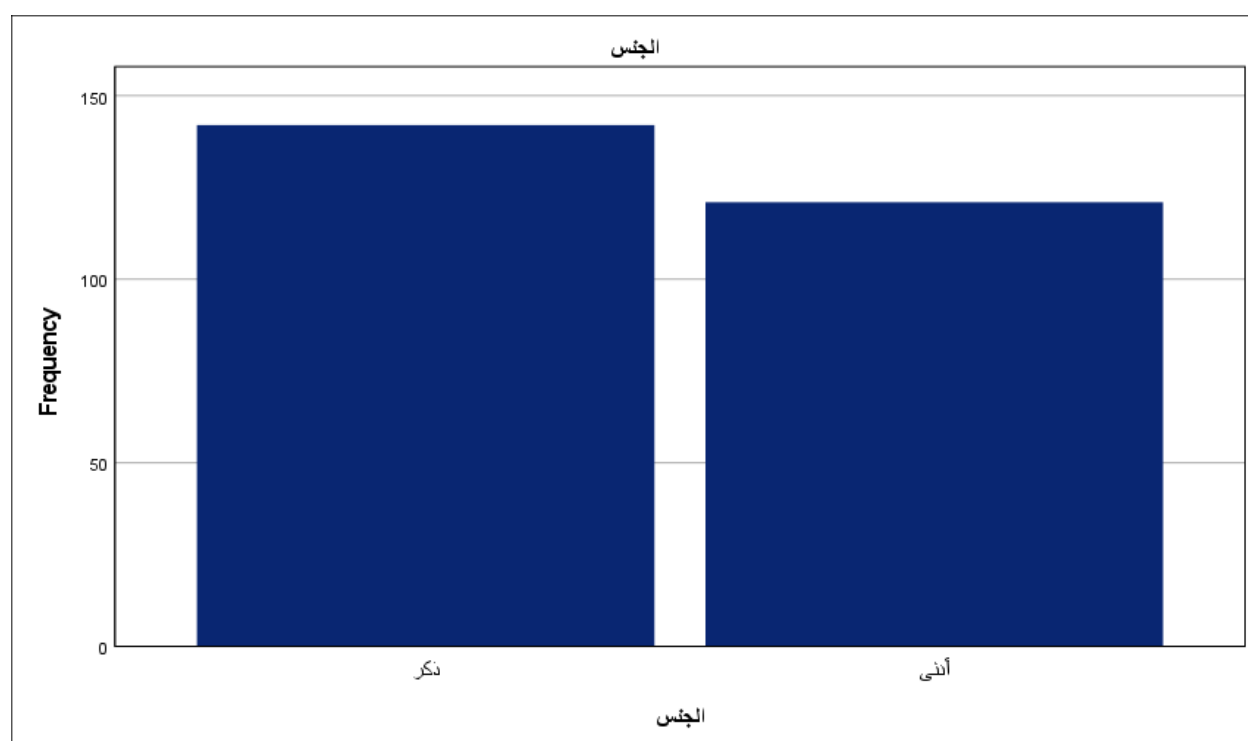
تقترب نسب التوزيع الجندري داخل أمانات المناطق من حالة التوازن النسبي؛ الفجوة بين الجنسين لا تتعدى 8% فقط. سجل الذكور نسبة 54% بواقع 142 مشاركاً، مقابل 46% للإناث بعدد 121 مشاركة. هذا التقارب يعطي مؤشراً قوياً على شمولية التحول الإداري في القطاع البلدي السعودي، حيث لم يعد الابتكار وتطوير الخدمات حكراً على قطاع دون آخر. وجود هذه الكثافة النسائية في عينة الدراسة يضيف عمقاً على النتائج؛ فالمرأة في الأمانات غالباً ما تشغل أدواراً حيوية في خدمة المستفيدين والتخطيط الحضري. يعكس هذا التوزيع نجاح خطط تمكين الكفاءات وتكافؤ الفرص في البيئة الحكومية.

تؤكد هذه الأرقام أن المبادرات الابتكارية داخل الأمانات تُصاغ وتُنفذ برؤية مشتركة بين الجنسين؛ وهذا يقلل من احتمالية التحيز في تصميم الخدمات الحكومية. المشاركة النسائية المرتفعة تضمن وصول مقترحات تطويرية تلامس احتياجات شرائح مجتمعية أوسع. الواقع العملي يشير إلى أن التوازن في العينة يعزز من تعميم النتائج على المجتمع الوظيفي ككل؛ فالتوجهات

نحو الابتكار التقني أو الإداري لا تبدو مرتبطة بمتغير الجنس بقدر ارتباطها بالبيئة التنظيمية نفسها. النتيجة مستقرة، والتمثيل النوعي يخدم أهداف الدراسة في استقصاء أثر الابتكار من زوايا متعددة ومستويات وظيفية متنوعة.

| الجنس |                    |               |         |           |       |
|-------|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|
|       | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |
| Valid | 54.0               | 54.0          | 54.0    | 142       | ذكر   |
|       | 100.0              | 46.0          | 46.0    | 121       | أنثى  |
|       |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total |

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

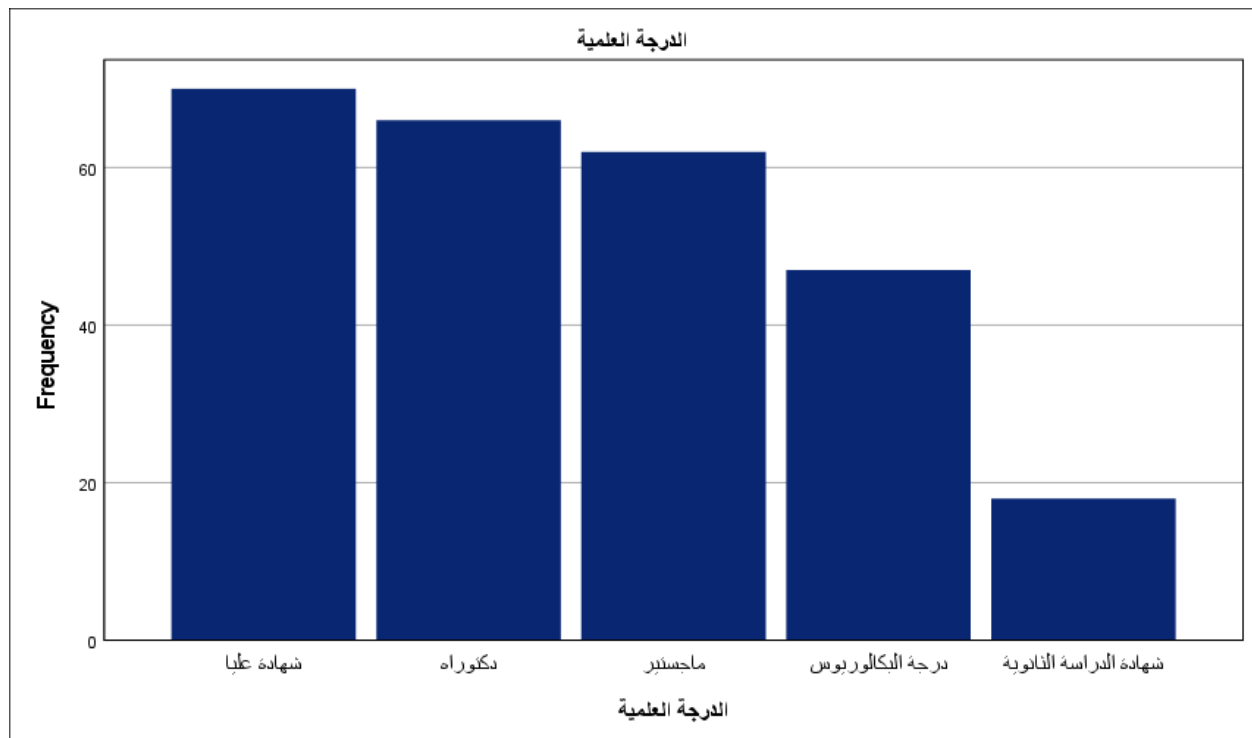
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

يظهر المستوى التعليمي لعينة الدراسة كثافة لافتة في المؤهلات العليا، حيث تشكل فئات (الدكتوراه، الماجستير، والشهادات العليا الأخرى) مجتمعة أكثر من 75% من إجمالي المشاركين. سجلت فئة "الشهادات العليا" النسبة الأعلى بـ 26.6%، تليها الدكتوراه بنسبة 25.1%؛ وهذا يعكس نخبة علمية واضحة في الكوادر التي تدير ملفات الابتكار في أمانات المناطق. وجود هذه القاعدة الأكاديمية العريضة يعني أن الإجابات المستخلصة ناتجة عن وعي نظري وتطبيقي عميق؛ فالموظف هنا يمتلك الأدوات التحليلية اللازمة لتقييم جودة الخدمات وتحديد ثغرات الأداء الإداري.

وعلى النقيض، نجد أن حملة البكالوريوس يمثلون 17.9% فقط، بينما انحسرت فئة الثانوية العامة في أدنى مستوياتها بنسبة 6.8%. هذه النتيجة لها دلالة تشغيلية قوية؛ فالأمانات تعتمد في تخطيطها الابتكاري على كفاءات تمتلك مهارات البحث والتطوير المكتسبة من الدراسات المتقدمة. قد يفسر هذا الارتفاع التعليمي تلك الرؤية النقدية التي ظهرت في نتائج الإحصاء الوصفي السابقة، حيث إن الكوادر المؤهلة تأهيلاً عالياً عادة ما تكون أكثر طلباً فيما يخص الموارد التقنية ونظم المكافآت. الاستثمار في هذا المخزون المعرفي يضمن للأمانات قدرة عالية على تحويل الأفكار الابتكارية إلى نماذج عمل قابلة للتطبيق، شريطة أن تتماشى البيئة التنظيمية مع طموحات هذه الكفاءات العلمية.

| الدرجة العلمية |                    |               |         |           |                        |
|----------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|
|                | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |
| Valid          | 26.6               | 26.6          | 26.6    | 70        | شهادة عليا             |
|                | 51.7               | 25.1          | 25.1    | 66        | دكتوراه                |
|                | 75.3               | 23.6          | 23.6    | 62        | ماجستير                |
|                | 93.2               | 17.9          | 17.9    | 47        | درجة البكالوريوس       |
|                | 100.0              | 6.8           | 6.8     | 18        | شهادة الدراسة الثانوية |
|                |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total                  |

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

#### • تتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات

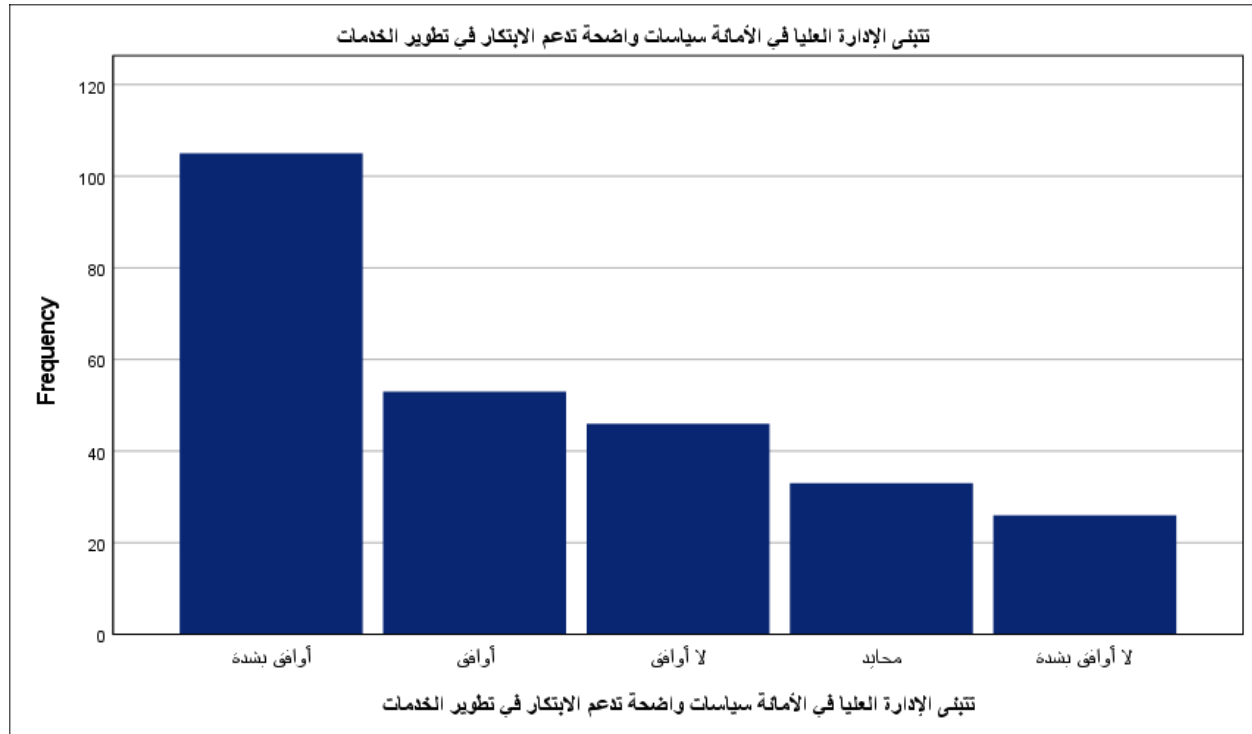
لم تسجل عينة الدراسة أي غياب للمعارضة الصريحة؛ حيث بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة على وضوح سياسات الابتكار 9.9%، وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بكتلة "الموافقة" المهيمنة. فقد استقر الرأي عند 39.9% لصالح "أوافق بشدة"، مضافاً إليها 20.2% ممن يوافقون على هذا التوجه؛ ما يعني أن قرابة 60% من منسوبي الأمانات يلمسون وجود مظلة تشريعية وتنظيمية تدفع نحو التجديد. هذا التأييد الواسع يشير إلى نجاح القيادات في تصدير لغة الابتكار كجزء من رؤية المؤسسة. ومع ذلك، يبرز تساؤل جوهري حول الفئة التي اختارت "لا أوافق" بنسبة 17.5%؛ فهذا الرقم ليس هامشياً في دراسات القيادة الإدارية.

إن وجود تباين في وجهات النظر بين القبول المطلق والرفض الجزئي يعزز فرضية "التفاوت في الاتصال التنظيمي": فبينما تصل الرسائل الابتكارية بوضوح لبعض القطاعات، قد تعاني قطاعات أخرى من ضبابية في الإجراءات أو تداخل في الصلاحيات يمنعها من استيعاب هذه السياسات. النتيجة في مجملها إيجابية وتدعم التحول الرقمي والإداري، لكنها تنبه إلى ضرورة توحيد

قنوات التواصل لضمان وصول هذه السياسات إلى الفئة المحايدة (12.5%) والمعارضة؛ لتلافي أي تعطل في مسار تجويد الخدمات للمستخدمين نتيجة ضعف الفهم المشترك للأهداف الاستراتيجية.

| تتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                          | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.9                                                                        | 39.9          | 39.9    | 105       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.1                                                                        | 20.2          | 20.2    | 53        | أوافق         |       |
| 77.6                                                                        | 17.5          | 17.5    | 46        | لا أوافق      |       |
| 90.1                                                                        | 12.5          | 12.5    | 33        | محايد         |       |
| 100.0                                                                       | 9.9           | 9.9     | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                             | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتبنى الإدارة العليا في الأمانة سياسات واضحة تدعم الابتكار في تطوير الخدمات

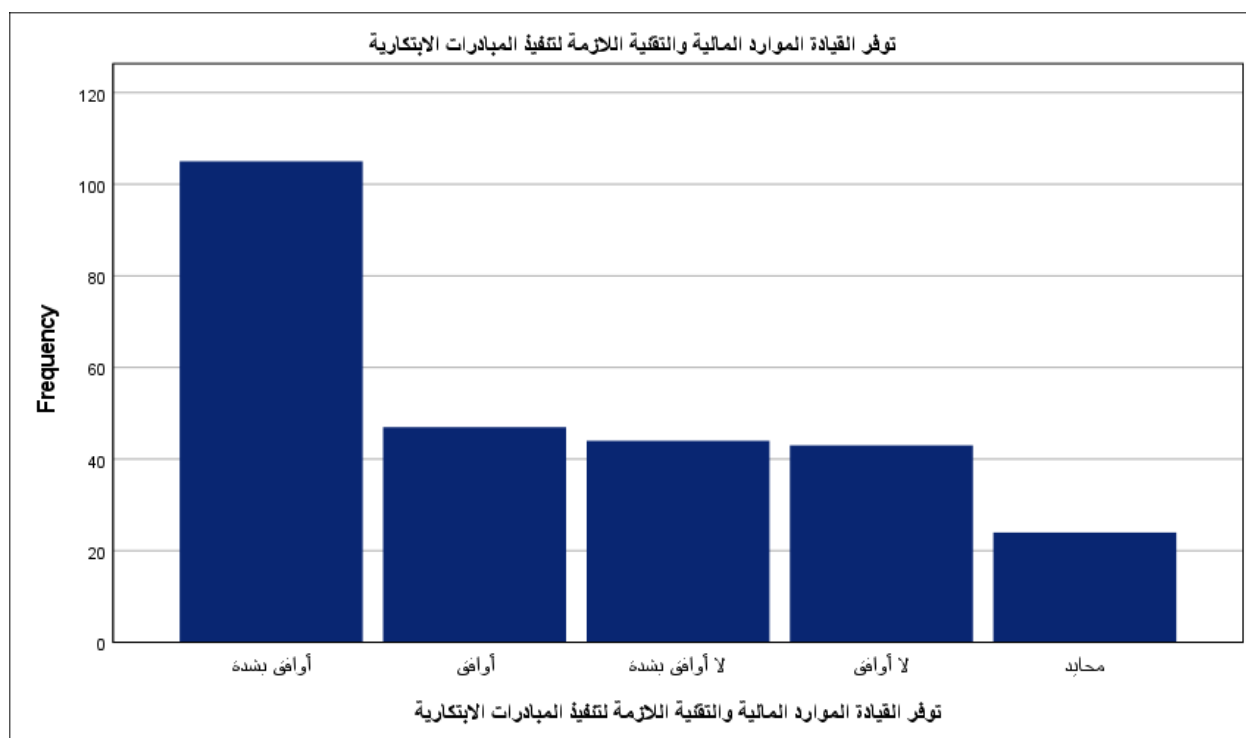
#### • توفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية

تتوزع الآراء هنا؛ الفجوة واضحة بين القبول والرفض. سجل خيار "أوافق بشدة" 39.9%، لكن المعارضة الصريحة (لا أوافق ولا أوافق بشدة) نالت 33% من إجمالي الأصوات. هذه النسبة المرتفعة للمعارضين تعكس واقعاً متبايناً في توزيع الموارد داخل الأمانات. المال والتقنية لا يصلان للجميع بالتساوي. النتيجة تشير إلى استقطاب تنظيمي. قد تجد إدارات معينة دعماً سخياً، بينما تعاني أخرى من نقص الإمكانيات الأساسية.

التشتت في الإجابات يضعف من كفاءة مبادرات الابتكار؛ فغياب 9% في منطقة الحياد لا يخفف من حدة الانقسام الإحصائي. القيادة قد تظن أنها توفر الموارد، لكن ثلث الموظفين يرى عكس ذلك تماماً. هذا النقص الإدراكي أو الفعلي يعيق استدامة التطوير. استمرار هذا التفاوت قد يؤدي إلى إحباط الكفاءات في الإدارات الأقل حظاً. الموارد المالية والتقنية هي الوقود الحقيقي لأي فكرة جديدة. وبدون عدالة في التوزيع، سيظل الابتكار مجرد محاولات فردية معزولة لا ترقى لتكون استراتيجية مؤسسية شاملة.

| توفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية |                    |               |         |           |               |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                     | 39.9               | 39.9          | 39.9    | 105       | أوافق بشدة    |
|                                                                           | 57.8               | 17.9          | 17.9    | 47        | أوافق         |
|                                                                           | 74.5               | 16.7          | 16.7    | 44        | لا أوافق بشدة |
|                                                                           | 90.9               | 16.3          | 16.3    | 43        | لا أوافق      |
|                                                                           | 100.0              | 9.1           | 9.1     | 24        | محايد         |
|                                                                           |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |

جدول 8: التحليل الإحصائي لتوفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوفر القيادة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية

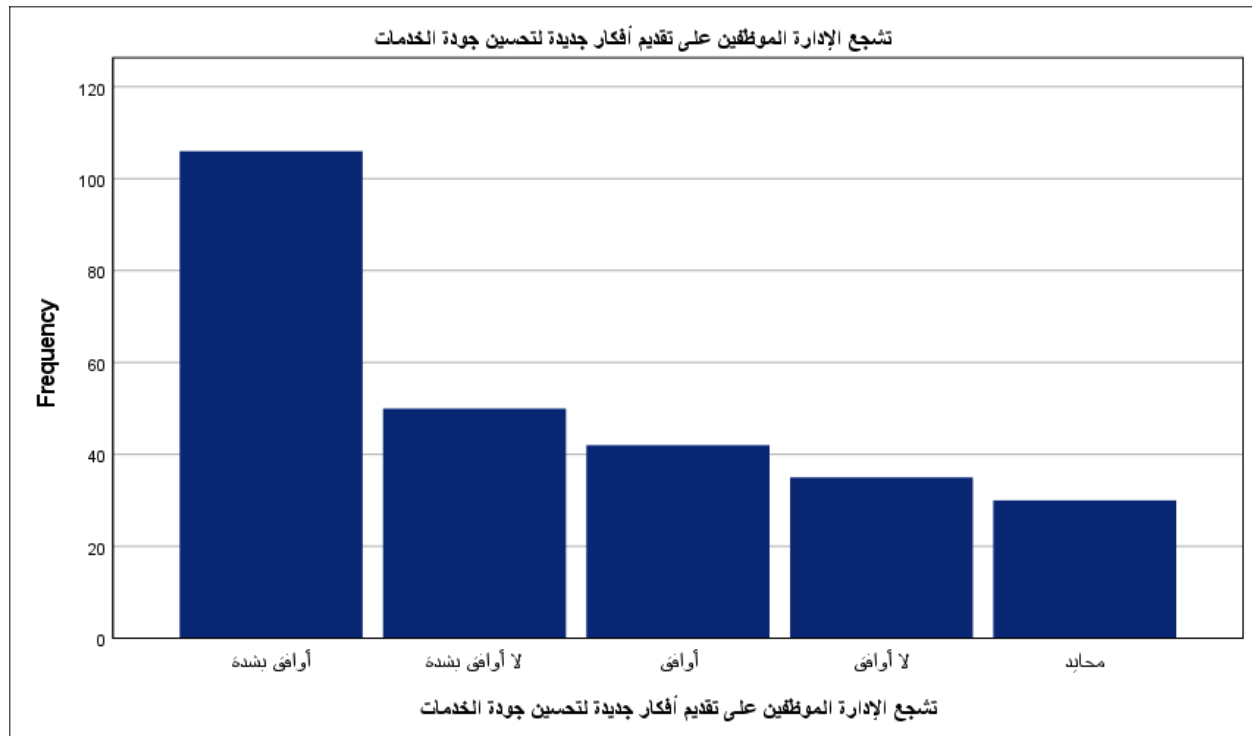
• تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات

تبرز نسبة 40.3% لخيار "أوافق بشدة" كأعلى استجابة بين أفراد العينة؛ تليها نظرة بوقوف 19% عند "لا أوافق بشدة". هذا الانقسام يكسر نمطية الإجابات المتوقعة. فبينما يرى فريق أن أبواب الإدارة مفتوحة للأفكار؛ يجد فريق آخر نفسه في عزلة تامة عن دائرة صنع القرار. مجموع الموافقين (بدرجتيهما) يصل إلى 56.3%، وهي أغلبية هشة تفتقر إلى الإجماع القوي. تشجيع الأفكار في الأمانات يبدو "انتقائياً" أو مرتبطاً بأسلوب المدير المباشر لا بسياسة مؤسسية شاملة.

تؤدي هذه الضبابية في التشجيع إلى هدر طاقات إبداعية كامنة؛ فالمحايدون (11.4%) والرافضون (32.3%) يمثلون كتلة حرجية خارج منظومة التطوير. غياب التجانس في هذه النتائج يشير إلى خلل في وصول رسالة القيادة لكافة المستويات الوظيفية. الموظف في الأمانة يحتاج لبيئة آمنة لطرح فكرته دون خوف من تهميش أو تجاهل. هذا التباين قد يحرم المؤسسة من حلول ميدانية ذكية قادرة على رفع جودة الخدمة للمستفيد النهائي. الابتكار لا ينمو في بيئة يشعر ثلث منسوبها بالإقصاء الفكري؛ ما يستوجب مراجعة آليات استقبال المقترحات داخل الأقسام الإدارية.

| تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                              | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.3                                                            | 40.3          | 40.3    | 106       | أوافق بشدة    | Valid |
| 59.3                                                            | 19.0          | 19.0    | 50        | لا أوافق بشدة |       |
| 75.3                                                            | 16.0          | 16.0    | 42        | أوافق         |       |
| 88.6                                                            | 13.3          | 13.3    | 35        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                           | 11.4          | 11.4    | 30        | محايد         |       |
|                                                                 | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتشجيع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات

#### • تكافئ القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة

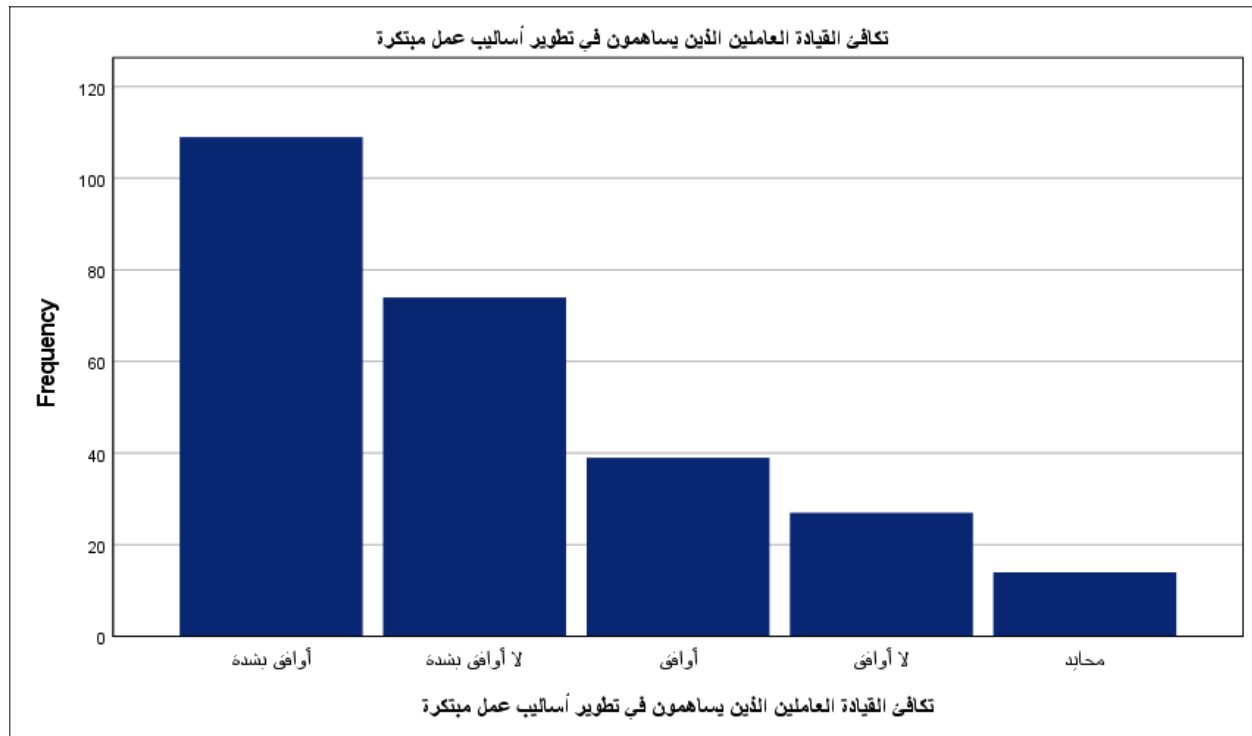
سجلت فئة "المحايدون" النسبة الأقل في هذا المتغير بـ 5.3% فقط؛ ما يعني أن قناعات الموظفين تجاه نظام المكافآت قوية ولا تقبل أنصاف الحلول. الصادم هنا أن نسبة "لا أوافق بشدة" بلغت 28.1%، وهي ثاني أعلى استجابة بعد "أوافق بشدة" التي حصدت 41.4%. نحن أمام انقسام في الوعي التنظيمي. الكتلة الراضية مجتمعة (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) تقترب من 40%. هذا الرقم يمثل إنذار. يبدو أن المكافآت المرتبطة بالابتكار في الأمانات تفتقد للشفافية أو تخضع لمعايير لا يراها الجميع منصفة.

هذه الحدة في التباين تعني أن الجهود الابتكارية قد تصطدم بجدار من الإحباط الوظيفي؛ فالموظف الذي لا يرى عائداً تقديرياً لمبادرته سيتوقف عن تقديم الحلول الإبداعية. الفجوة بين من يحصل على التقدير ومن يشعر بالتهميش كبيرة جداً. النتيجة تشير إلى أن برامج التحفيز قد تكون موسمية أو محصورة في فئات إدارية معينة. غياب التوازن في الرضا عن المكافآت سيؤدي

حتماً إلى إضعاف جودة الخدمات للمستفيدين؛ لأن الابتكار عملية مستدامة تتطلب وقوداً من التحفيز المستمر لا مجرد مبادرات عابرة.

| تكافى القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                 | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                           | 41.4               | 41.4          | 41.4    | 109       | أوافق بشدة    |
|                                                                 | 69.6               | 28.1          | 28.1    | 74        | لا أوافق بشدة |
|                                                                 | 84.4               | 14.8          | 14.8    | 39        | أوافق         |
|                                                                 | 94.7               | 10.3          | 10.3    | 27        | لا أوافق      |
|                                                                 | 100.0              | 5.3           | 5.3     | 14        | محايد         |
|                                                                 |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمكافأة القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمكافأة القيادة العاملين الذين يساهمون في تطوير أساليب عمل مبتكرة

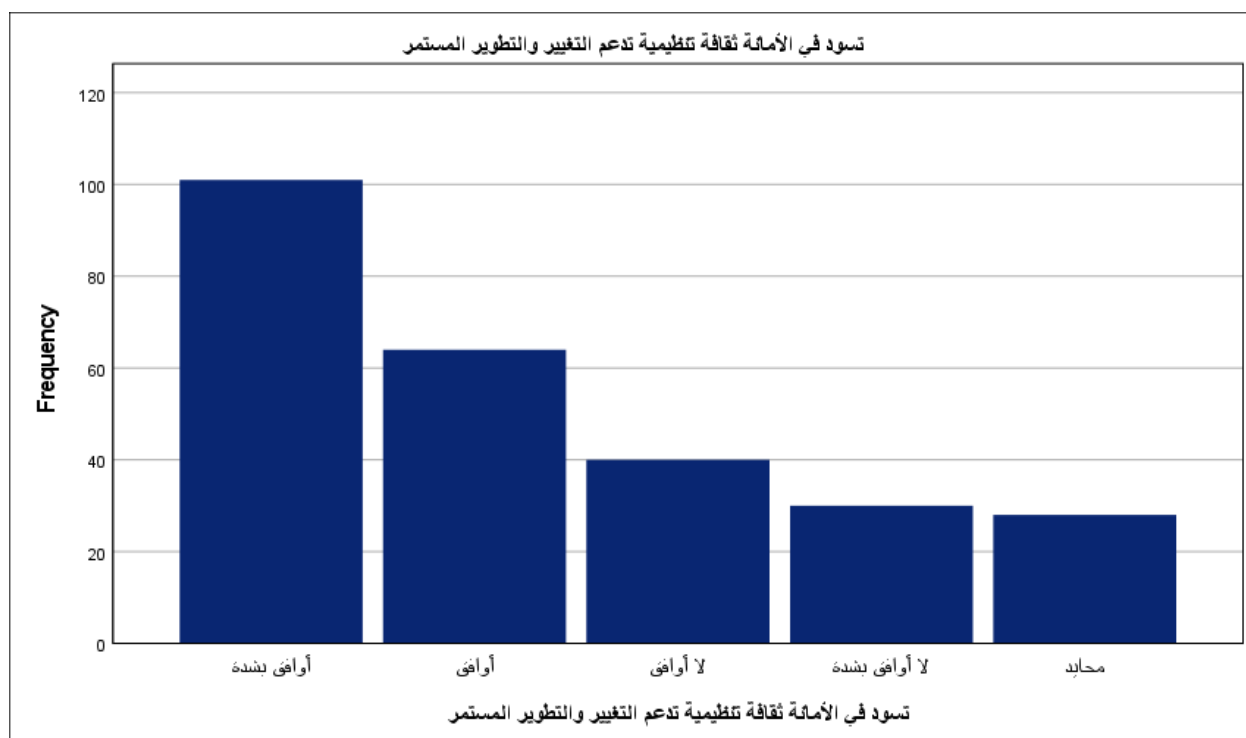
#### • تسود في الأمانة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر

سجل خيار "أوافق بشدة" 38.4% من استجابات العينة. تلاه "أوافق" بنسبة 24.3%. المجموع الإيجابي يتجاوز 62%. هذه الكتلة تدعم وجود مرونة تنظيمية. الأمانات بدأت تخلع ثوب البيروقراطية الجامد. لكن، المعارضة لا تزال حاضرة. فئة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" تشكل مجتمعة 26.6%. هذا الرفض ليس عشوائياً. التغيير المستمر يولد مقاومة طبيعية. بعض القطاعات قد تشعر بعبء التطوير المتلاحق. الثقافة التنظيمية هنا ليست وحدة واحدة.

الحياد وقف عند 10.6% فقط. القناعات هنا واضحة. الموظف السعودي في الأمانات يدرك ضرورة التحول. الانحراف في الآراء يشير إلى تفاوت التطبيق بين الإدارات. بيئة العمل الابتكارية تتطلب ثباتاً في الممارسة. غياب الانسجام التام قد يعطل سرعة تحسين الخدمات. الثقافة الداعمة للتطوير هي المحرك الأساسي؛ وبدونها تفقد التقنيات الحديثة قيمتها التشغيلية. التحدي الحقيقي يكمن في إقناع الكتلة الرافضة بجدوى التغيير.

| تسود في الأمانة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                             | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                       | 38.4               | 38.4          | 38.4    | 101       | أوافق بشدة    |
|                                                             | 62.7               | 24.3          | 24.3    | 64        | أوافق         |
|                                                             | 77.9               | 15.2          | 15.2    | 40        | لا أوافق      |
|                                                             | 89.4               | 11.4          | 11.4    | 30        | لا أوافق بشدة |
|                                                             | 100.0              | 10.6          | 10.6    | 28        | محايد         |
|                                                             |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |

جدول 11: التحليل الإحصائي لسيادة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لسيادة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر

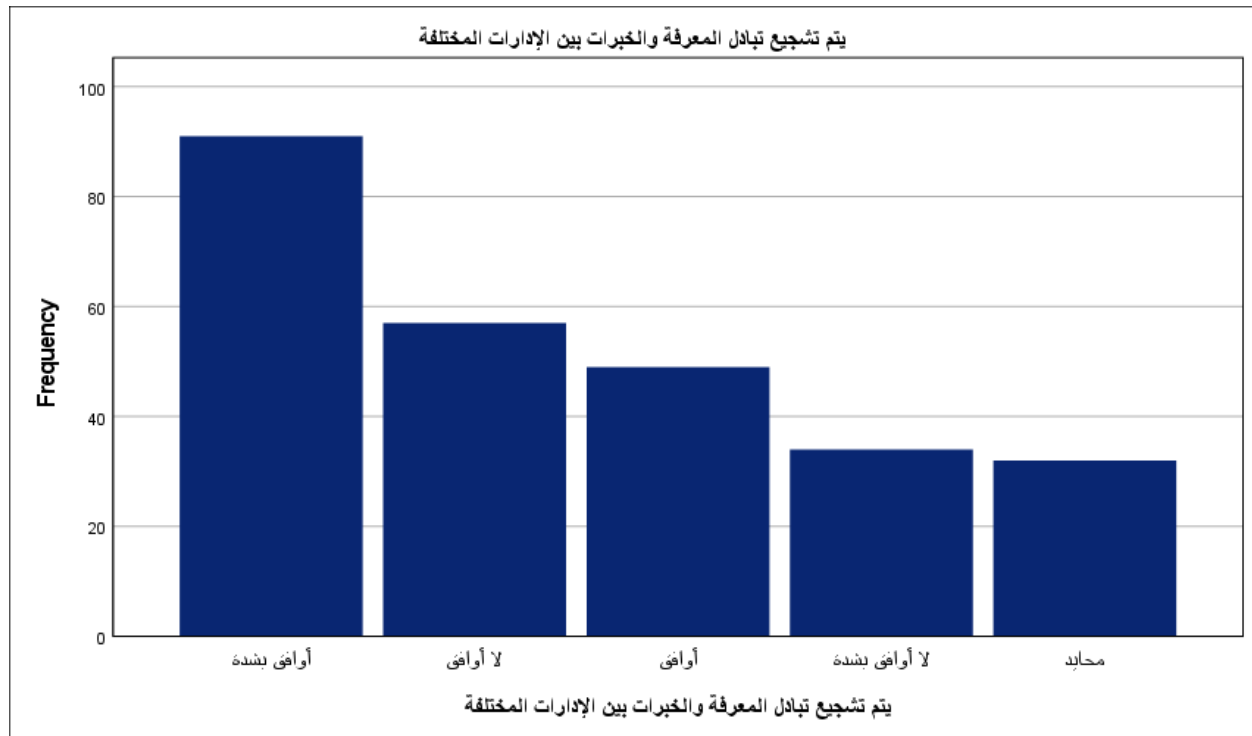
• يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة

الآراء حول تبادل المعرفة بين الإدارات جاءت منقسمة؛ خيار "أوافق بشدة" تصدر المشهد بنسبة 34.6%، لكن خيار "لا أوافق" حل ثانياً مباشرة بنسبة 21.7%. هذه الفجوة تكشف عن وجود "جزر منعزلة" داخل الأمانات. التواصل المعرفي ليس ممارسة عامة. التنسيق بين الإدارات يواجه عقبات حقيقية. المجموع العام للموافقين (53.2%) لا يبعث على الاطمئنان الكامل؛ فالكتلة المعارضة والمحايدة تقترب من نصف العينة. يبدو أن الخبرات تظل محبوسة داخل حدود الإدارة الواحدة. هذا الانغلاق يقتل فرص الابتكار التكاملي.

تشنت الاستجابات يشير إلى غياب المنصات الموحدة لنقل الخبرة؛ فنسبة "لا أوافق بشدة" (12.9%) مع نسبة "لا أوافق" ترفعان سقف التحدي أمام القيادة. الموظف في الأمانة قد يمتلك حلاً ذكياً، لكنه لا يجد القناة الرسمية لإيصاله لزميله في قسم آخر. غياب سيولة المعلومات يترجم مباشرة إلى تكرار الأخطاء وبطء في تحسين الخدمات. الواقع يفرض ضرورة كسر الحواجز الإدارية التقليدية. الابتكار في الخدمات يتطلب تدفقاً حراً للأفكار بين كافة القطاعات. الاستمرار بهذا التباين سيجعل من تطوير الخدمة عملية مجتزأة وغير مترابطة.

| يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                        | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                  | 34.6               | 34.6          | 34.6    | 91        | أوافق بشدة    |
|                                                        | 56.3               | 21.7          | 21.7    | 57        | لا أوافق      |
|                                                        | 74.9               | 18.6          | 18.6    | 49        | أوافق         |
|                                                        | 87.8               | 12.9          | 12.9    | 34        | لا أوافق بشدة |
|                                                        | 100.0              | 12.2          | 12.2    | 32        | محايد         |
|                                                        |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |

جدول 12: التحليل الإحصائي لتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارات المختلفة

#### • يتم تقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة

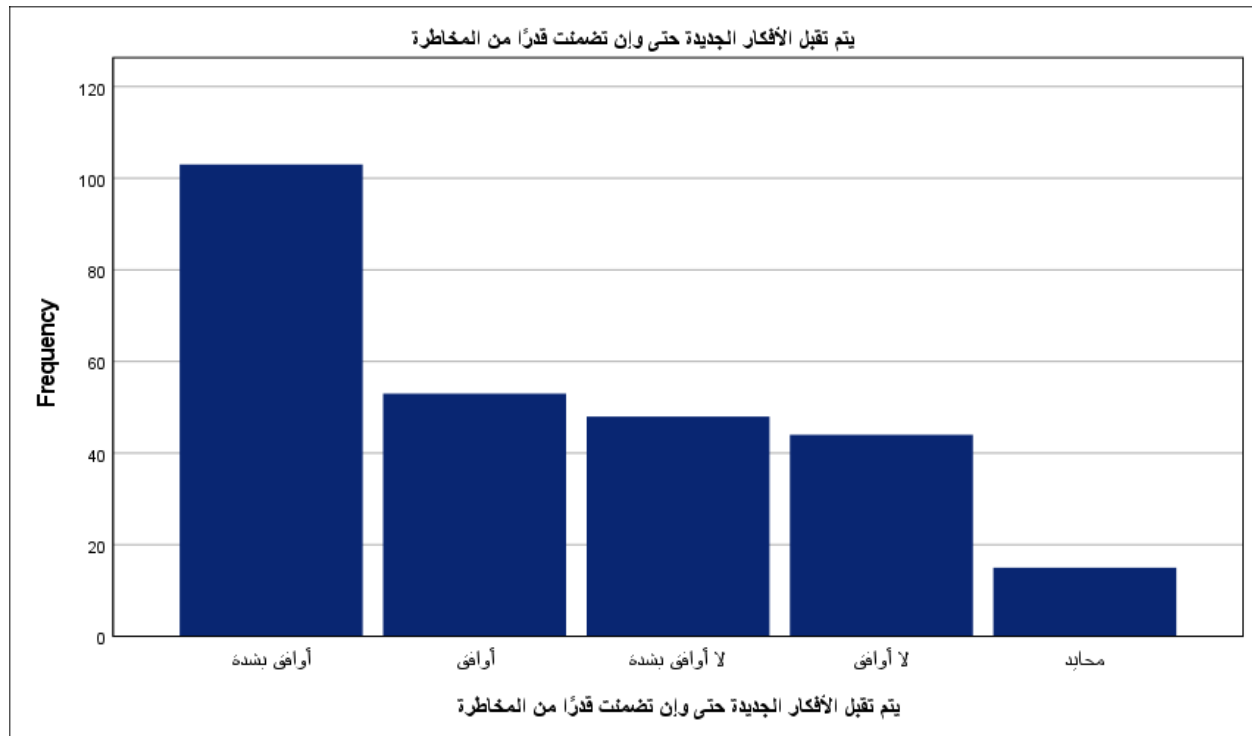
تقف الاستجابات تجاه ثقافة "المخاطرة المحسوبة" عند مفترق طرق؛ حيث وافق بشدة 39.2% من العينة على تقبل الأمانات للأفكار الجريئة، بينما رفض ذلك بشدة 18.3%. هذه القطبية تعكس صراعاً خفياً بين الرغبة في التجديد وبين القيود البيروقراطية التقليدية. الابتكار بطبعه يكتنفه الغموض. المجموع العام للموافقين (59.4%) يشير إلى بيئة تسمح بالخروج عن المألوف ولكن بحذر شديد. في المقابل، يرى 35% من المشاركين أن المخاطرة لا تزال غير مقبولة في البيئة الإدارية. النتيجة تكشف عن غياب "شبكة أمان" تنظيمية تحمي المبتكرين في حال تعثرت تجاربهم الجديدة.

يؤدي هذا الانقسام إلى "شلل ابتكاري" في الإدارات الحذرة؛ فالموظف يفضل السلامة الإجرائية على تقديم حلول جذرية قد تعرضه للمساءلة. الحياد انخفض إلى أدنى مستوياته بنسبة 5.7%. القناعات هنا صلبة ومبنية على تجارب ميدانية مريرة أو ناجحة. الأمانات التي تسعى لتحسين جودة خدماتها مطالبة بتبني مفهوم "الفشل الإيجابي" كجزء من عملية التعلم. وبدون ضمانات واضحة لتقبل هامش الخطأ، ستظل الأفكار الابتكارية حبيسة الأدراج خوفاً من العواقب الإدارية. الواقع الإحصائي

يفرض على القيادة إعلان التزام صريح بدعم المبادرات التي تتضمن مخاطر تقنية أو إجرائية مدروسة لضمان قفزات نوعية في الأداء.

| يتم تقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                       | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.2                                                     | 39.2          | 39.2    | 103       | أوافق بشدة    | Valid |
| 59.3                                                     | 20.2          | 20.2    | 53        | أوافق         |       |
| 77.6                                                     | 18.3          | 18.3    | 48        | لا أوافق بشدة |       |
| 94.3                                                     | 16.7          | 16.7    | 44        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                    | 5.7           | 5.7     | 15        | محايد         |       |
|                                                          | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 13: التحليل الإحصائي لتقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتقبل الأفكار الجديدة حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة

#### • يشعر الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية

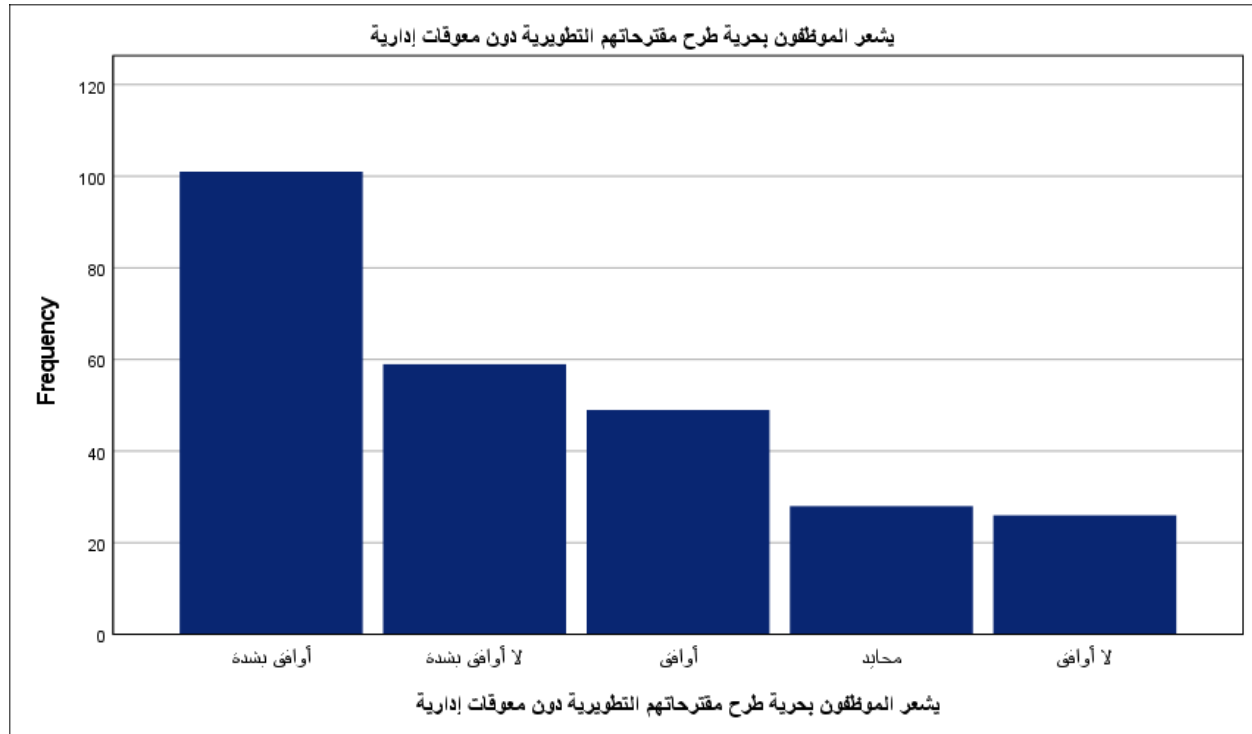
سجلت فئة الموافقة بشدة 38.4% من استجابات الموظفين؛ تليها مباشرة كتلة الرفض التام بنسبة 22.4% ممن "لا يوافقون بشدة". هذه النتيجة تكشف عن استقطاب في البيئة الوظيفية للأمانات. الحرية في طرح المقترحات ليست قيمة مشاعة بين الجميع. الفجوة الإحصائية بين التأييد المطلق والمعارضة الشديدة تعني وجود حواجز إدارية غير مرئية. الواقع الإداري منقسم. المجموع العام للموافقين يلامس 57%، لكن المعارضة والمحايدة تتجاوز 40%. الموظف يخشى أحياناً من البيروقراطية المقيدة. التعقيد الإجرائي يقتل المبادرة الفردية.

تشير هذه الأرقام إلى تفاوت كبير في جودة القيادة بين الإدارات المختلفة داخل الأمانة الواحدة؛ فبينما يتمتع فريق بحرية كاملة، يشعر فريق آخر بقيود ثقيلة تمنعه من الإبداع. الحياد توقف عند 10.6%؛ ما يؤكد أن تجربة الموظف مع "المعوقات الإدارية" تجربة حية وقطعية. استمرار هذا التباين يضعف منظومة الابتكار المؤسسي ككل. التحسين الجذري للخدمات يتطلب فتح

القنوات أمام الجميع دون استثناء. الأمانات بحاجة لتبسيط مسار وصول الفكرة من الميدان إلى مراكز القرار. غياب هذه الحرية يترجم مباشرة إلى جمود في تطوير الخدمات المقدمة للمستخدمين.

| يشعر الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 38.4                                                          | 38.4          | 38.4    | 101       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.8                                                          | 22.4          | 22.4    | 59        | لا أوافق بشدة |       |
| 79.5                                                          | 18.6          | 18.6    | 49        | أوافق         |       |
| 90.1                                                          | 10.6          | 10.6    | 28        | محايد         |       |
| 100.0                                                         | 9.9           | 9.9     | 26        | لا أوافق      |       |
|                                                               | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 14: التحليل الإحصائي لشعور الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لشعور الموظفون بحرية طرح مقترحاتهم التطويرية دون معوقات إدارية

#### • تشجيع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية

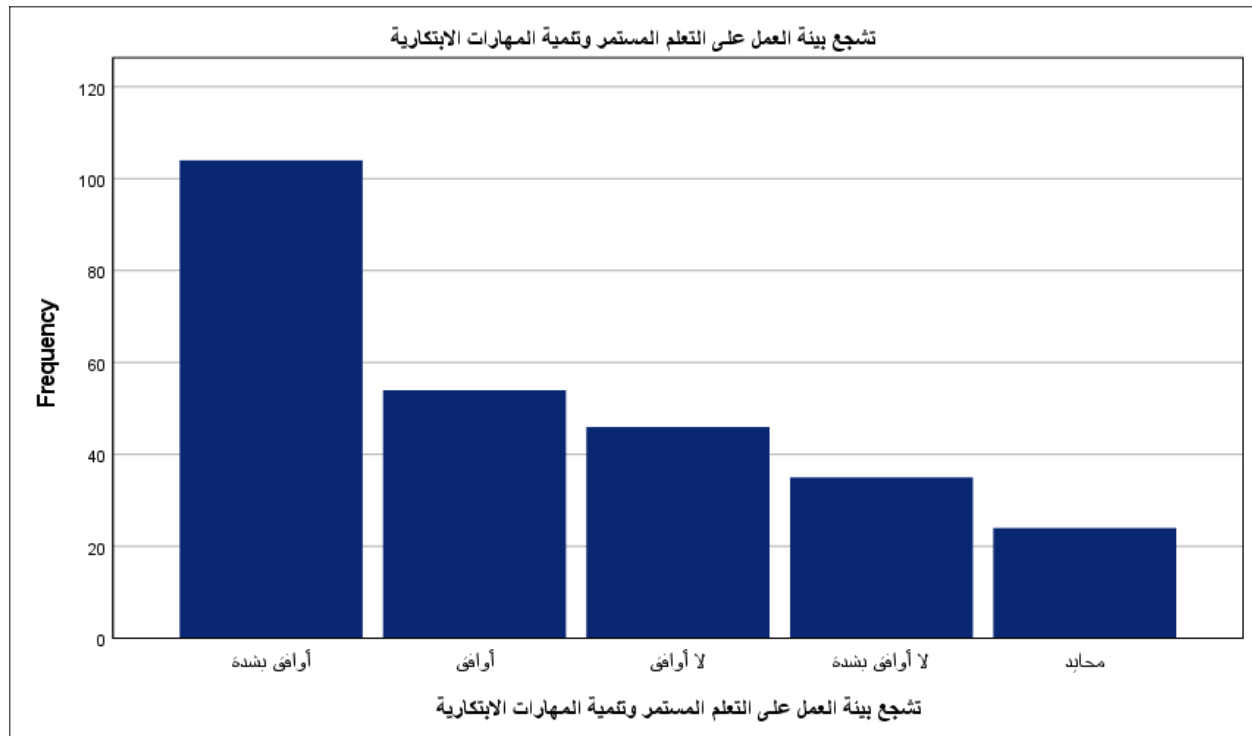
تتفاوت القناعات المهنية للموظفين تجاه دور بيئة العمل في دعم التعلم؛ الفجوة بين التأييد والرفض تصل إلى مستويات تستحق الوقوف عندها طويلاً. حصد خيار "أوافق بشدة" 39.5%، بينما عارضه بشدة 13.3% من المستجيبين. هذا التباين في الآراء يرجع وجود تجارب مؤسسية غير متكافئة داخل الأمانات. يبدو أن فرص تنمية المهارات الابتكارية ليست متاحة للجميع بالقدر ذاته. مجموع الموافقين (أوافق، وأوافق بشدة) يبلغ 60%؛ وهي نسبة جيدة لكنها تترك 40% من الكوادر في منطقة "الجمود المهاراتي".

يرتبط هذا الانقسام الإحصائي بطبيعة البرامج التدريبية المتاحة؛ فالموظف الذي لا يرى تشجيعاً (17.5% لا أوافق) قد يكون غارقاً في أعباء روتينية تمنعه من تطوير قدراته. الحياض انحسر في 9.1% فقط؛ ما يؤكد أن البيئة التعليمية هي قضية حية ومؤثرة في وجدان الموظف. غياب التوازن في دعم المهارات الابتكارية سيؤثر حتماً على جودة الخدمات؛ لأن الابتكار لا يولد من

فراغ معرفي. تحتاج الأمانات إلى مؤسسة التعلم المستمر بحيث لا يظل رهناً بالمبادرات الفردية أو التوزيع غير العادل لفرص التطوير.

| تشجيع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.5                                                           | 39.5          | 39.5    | 104       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.1                                                           | 20.5          | 20.5    | 54        | أوافق         |       |
| 77.6                                                           | 17.5          | 17.5    | 46        | لا أوافق      |       |
| 90.9                                                           | 13.3          | 13.3    | 35        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                          | 9.1           | 9.1     | 24        | محايد         |       |
|                                                                | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتشجيع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتشجيع بيئة العمل على التعلم المستمر وتنمية المهارات الابتكارية

#### • تعتمد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات

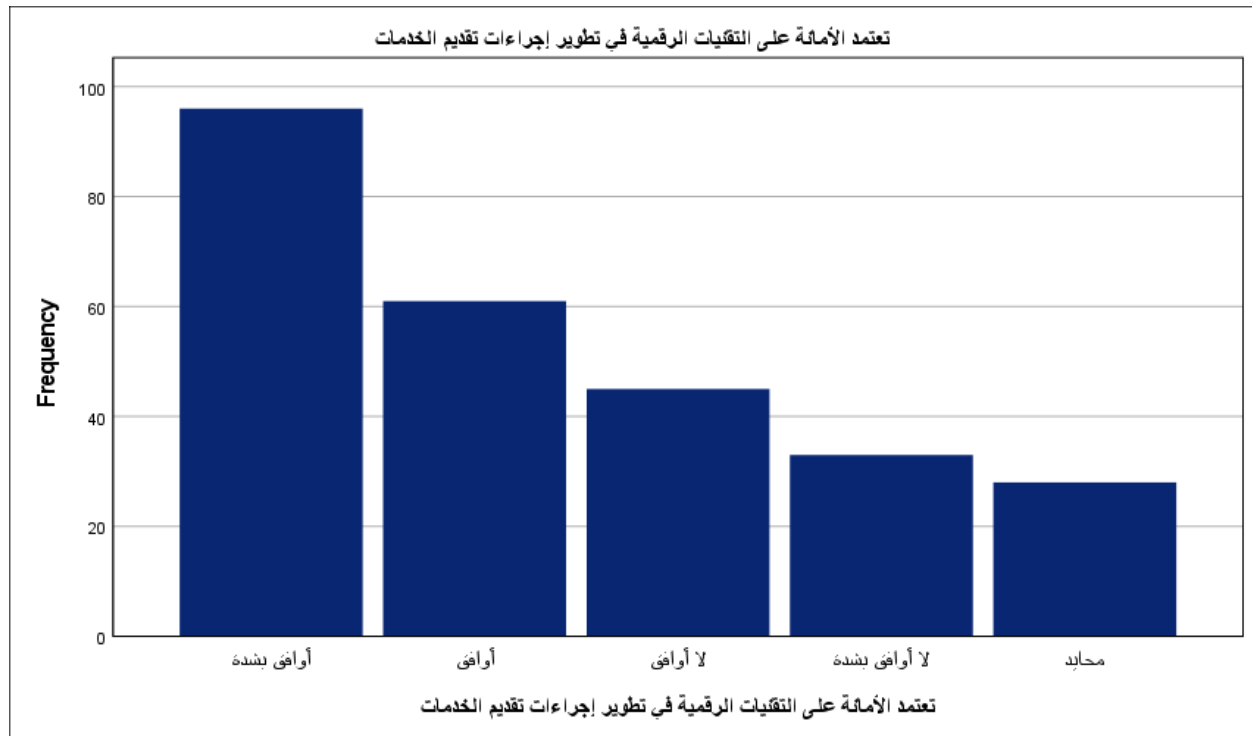
نالت موافقة المشاركين بشدة النسبة الأعلى بـ 36.5%، ما يشير إلى قناعة أولية بمستوى التحول الرقمي الذي تشهده أمانات المناطق؛ فإضافة نسبة الموافقين (23.2%) تضعنا أمام أغلبية تقترب من 60% يلمسون أثراً حقيقياً للتقنية في تجويد الخدمات. هذه النتيجة تعكس استثمارات الدولة الضخمة في البنية التحتية الرقمية. البيانات لم تخفِ تبايناً. ثمة 29.6% من العينة توزعوا بين الرفض والرفض بشدة. هذا الانقسام يشي بوجود تحديات تقنية في بعض المواقع الميدانية. ربما تواجه بعض الإدارات صعوبات في الربط أو نقصاً في تحديث البرمجيات؛ فالاستخدام الرقمي ليس بنفس السوية في كافة المكاتب التابعة للأمانات.

يبرز التششت في الآراء كدليل على أن تجربة الموظف مع التقنية تختلف باختلاف طبيعة مهامه. فئة المحايدون (10.6%) تؤكد وجود شريحة لم تشعر بعد بالنقلة النوعية الكاملة في إجراءات العمل. الابتكار التقني ينجح حين يلامس أدق التفاصيل الإجرائية. استمرار وجود نحو ثلث العينة في مربع عدم الرضا قد يعطل سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين. التفاوت

الإحصائي يستوجب توحيد المعايير التقنية وضمان شمولية الحلول الرقمية لجميع قطاعات الأمانة؛ فالفجوة الرقمية الداخلية تعني بالضرورة جودة خدمات غير متساوية خارجياً.

| تعتمد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                   | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                             | 36.5               | 36.5          | 36.5    | 96        | أوافق بشدة    |
|                                                                   | 59.7               | 23.2          | 23.2    | 61        | أوافق         |
|                                                                   | 76.8               | 17.1          | 17.1    | 45        | لا أوافق      |
|                                                                   | 89.4               | 12.5          | 12.5    | 33        | لا أوافق بشدة |
|                                                                   | 100.0              | 10.6          | 10.6    | 28        | محايد         |
|                                                                   |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |

جدول 16: التحليل الإحصائي لاعتماد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لاعتماد الأمانة على التقنيات الرقمية في تطوير إجراءات تقديم الخدمات

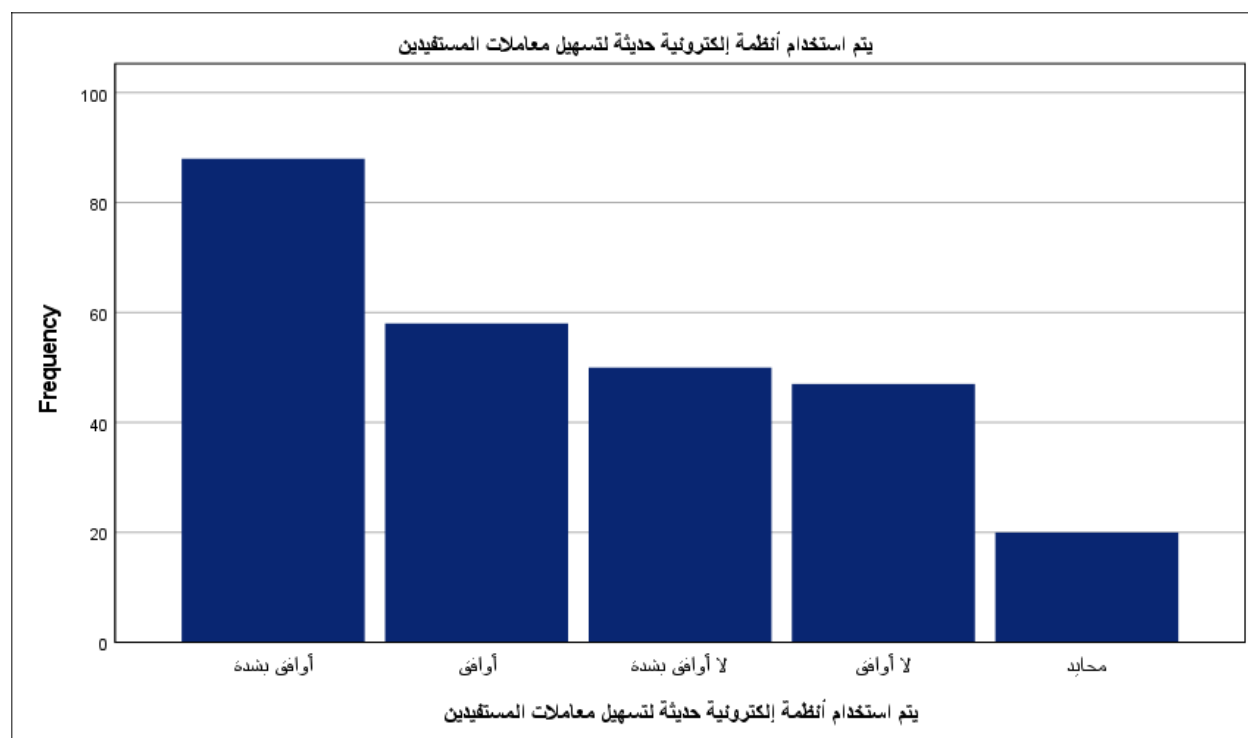
#### • يتم استخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستخدمين

سجلت فئة "أوافق بشدة" 33.5% من إجمالي الاستجابات. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 22.1%. الأغلبية ترى تقدماً في توظيف الأنظمة الإلكترونية. لكن المعارضة تفرض حضورها. فئة "لا أوافق بشدة" نالت 19%. نسبة الرفض الإجمالية تقترب من 37%. التباين هنا يعكس فجوة في جودة الأنظمة المستخدمة. لا توجد وحدة إجرائية كاملة. الموظف في الأمانة قد يواجه تعقيداً تقنياً بدل التسهيل. الواقع الرقمي منقسم بين الكفاءة والبيروقراطية الإلكترونية.

تشير هذه الحدة في توزيع الآراء إلى وجود "أنظمة هجينة"؛ فبينما تعمل بعض البرمجيات بسلاسة، قد تظل أخرى معقدة أو غير مكتملة الربط. الحياد انخفض إلى 7.6%. القنوات هنا مرتبطة بالممارسة اليومية الصعبة. الأنظمة الإلكترونية وحدها لا تكفي لتسهيل المعاملات. الابتكار الحقيقي يتطلب تبسيط واجهات الاستخدام وتدريب الكوادر. غياب التوافق بنسبة كبيرة يضعف أثر التحول الرقمي على رضا المستفيد. التفاوت في الإدراك التقني يشي بحاجة الأمانات لتجانس الأنظمة وتوحيد كفاءتها التشغيلية.

| يتم استخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستخدمين |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                             | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                       | 33.5               | 33.5          | 33.5    | 88        | أوافق بشدة    |
|                                                             | 55.5               | 22.1          | 22.1    | 58        | أوافق         |
|                                                             | 74.5               | 19.0          | 19.0    | 50        | لا أوافق بشدة |
|                                                             | 92.4               | 17.9          | 17.9    | 47        | لا أوافق      |
|                                                             | 100.0              | 7.6           | 7.6     | 20        | محايد         |
|                                                             |                    | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |

جدول 17: التحليل الإحصائي لاستخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستخدمين



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لاستخدام أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل معاملات المستخدمين

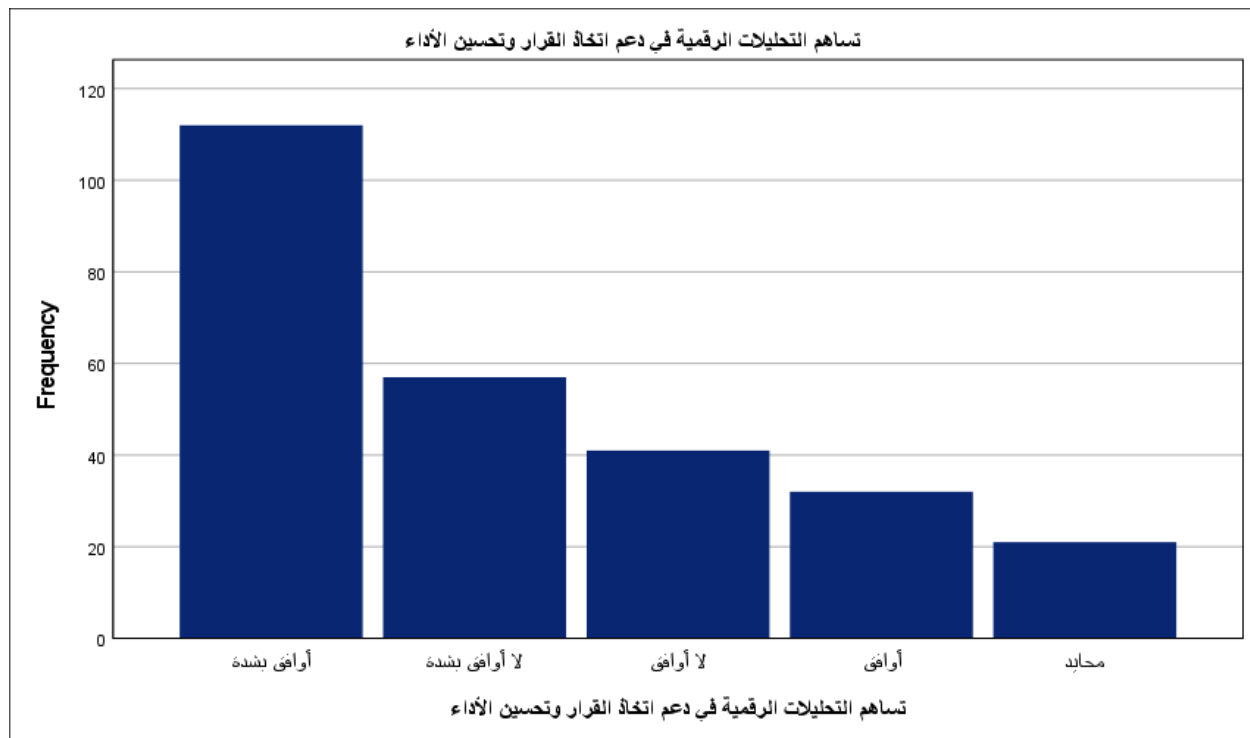
• تساهم التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء

سجلت فئة "أوافق بشدة" 42.6% من الاستجابات. هذه أعلى نسبة في الجدول. تلته مباشرة فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 21.7%. ثمة إدراك مرتفع لدى شريحة واسعة بأهمية البيانات في توجيه القرار. لكن، ثلث العينة تقريباً (37.3%) يقع في مربع عدم الموافقة. التحليلات الرقمية ليست أداة مشاعة للجميع. يبدو أن الوصول إلى لوحات البيانات (Dashboards) مقتصر على مستويات إدارية معينة. الموظف الميداني قد لا يلمس أثر هذه التحليلات في عمله اليومي.

الحياد وقف عند 8%. القنوات بخصوص هذا المتغير متصلبة. غياب التوافق يشي بوجود "فجوة معلوماتية" داخل الأمانات. اتخاذ القرار بناءً على الأرقام يتطلب شفافية في تداول البيانات. النتائج تشير إلى أن الاستفادة من التحليلات الرقمية لا تزال في مراحلها الأولى؛ فبينما تتبناها بعض القيادات بفاعلية، تظل قطاعات أخرى تعتمد على الاجتهاد أو الخبرة التقليدية. هذا التفاوت يضعف من كفاءة الأداء المؤسسي الشامل. تطوير جودة الخدمات يتطلب تحويل هذه التحليلات إلى ثقافة عمل يومية يشارك فيها الجميع.

| تساهم التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                        | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.6                                                      | 42.6          | 42.6    | 112       | أوافق بشدة    | Valid |
| 64.3                                                      | 21.7          | 21.7    | 57        | لا أوافق بشدة |       |
| 79.8                                                      | 15.6          | 15.6    | 41        | لا أوافق      |       |
| 92.0                                                      | 12.2          | 12.2    | 32        | أوافق         |       |
| 100.0                                                     | 8.0           | 8.0     | 21        | محايد         |       |
|                                                           | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة التحليلات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء

#### • يتم تحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة

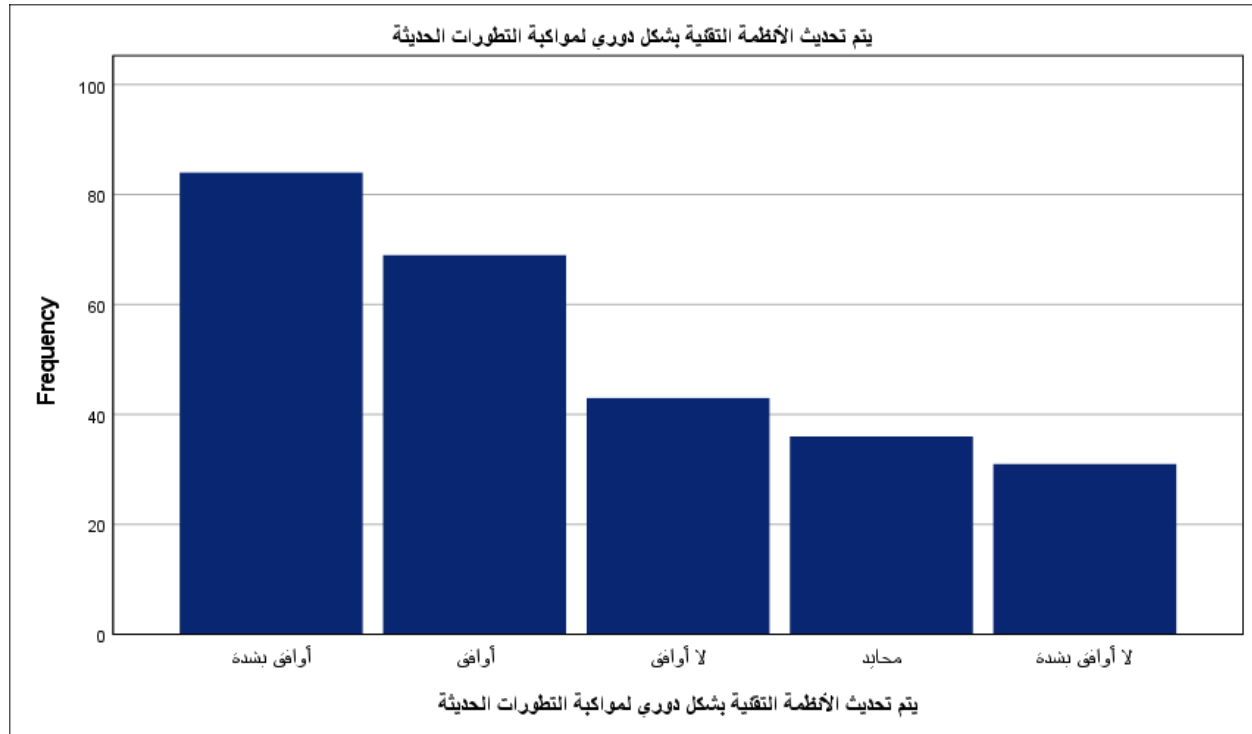
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 31.9% من إجمالي استجابات العينة؛ تلاه مباشرة التأييد بـ 26.2%. هذا يعني أن أغلبية الموظفين (58.1%) يلمسون جهوداً حقيقية في مواكبة المتغيرات التقنية داخل الأمانات. النتيجة منطقية. التحول الرقمي في المملكة يسير بوتيرة متسارعة. لكن، وقوف 13.7% في منطقة الحياد مع وجود معارضة إجمالية بلغت 28.1% يفتح الباب لتساؤلات حول شمولية هذا التحديث. لا يبدو أن النسخ البرمجية المتطورة تصل لكافة الإدارات في وقت واحد. ثمة تفاوت في "تجربة المستخدم" بين الموظفين.

الانقسام في الآراء يرجح وجود فجوة بين الأنظمة المركزية وبين التطبيقات الفرعية التي تستخدمها الأقسام الميدانية؛ فالموظف الذي يرفض وجود تحديث دوري (11.8% لا أوافق بشدة) قد يكون عالماً في واجهات برمجية قديمة لا تلي سرعة العمل المطلوبة. التشتت الإحصائي هنا ينمينا إلى أن الابتكار التقني لا ينتهي عند شراء النظام. الاستدامة هي المحك. غياب التحديث

المتوازي في كافة فروع الأمانة قد يعطل تدفق البيانات؛ ما يؤثر سلباً على جودة الخدمة النهائية للمستخدم. النجاح هنا يتطلب ردم الفجوة بين الإدارات المتقدمة تقنياً وتلك التي لا تزال تعاني من بطء التحديث.

| يتم تحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 31.9                                                         | 31.9          | 31.9    | 84        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.2                                                         | 26.2          | 26.2    | 69        | أوافق         |       |
| 74.5                                                         | 16.3          | 16.3    | 43        | لا أوافق      |       |
| 88.2                                                         | 13.7          | 13.7    | 36        | محايد         |       |
| 100.0                                                        | 11.8          | 11.8    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                              | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة

#### • ساهمت مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة

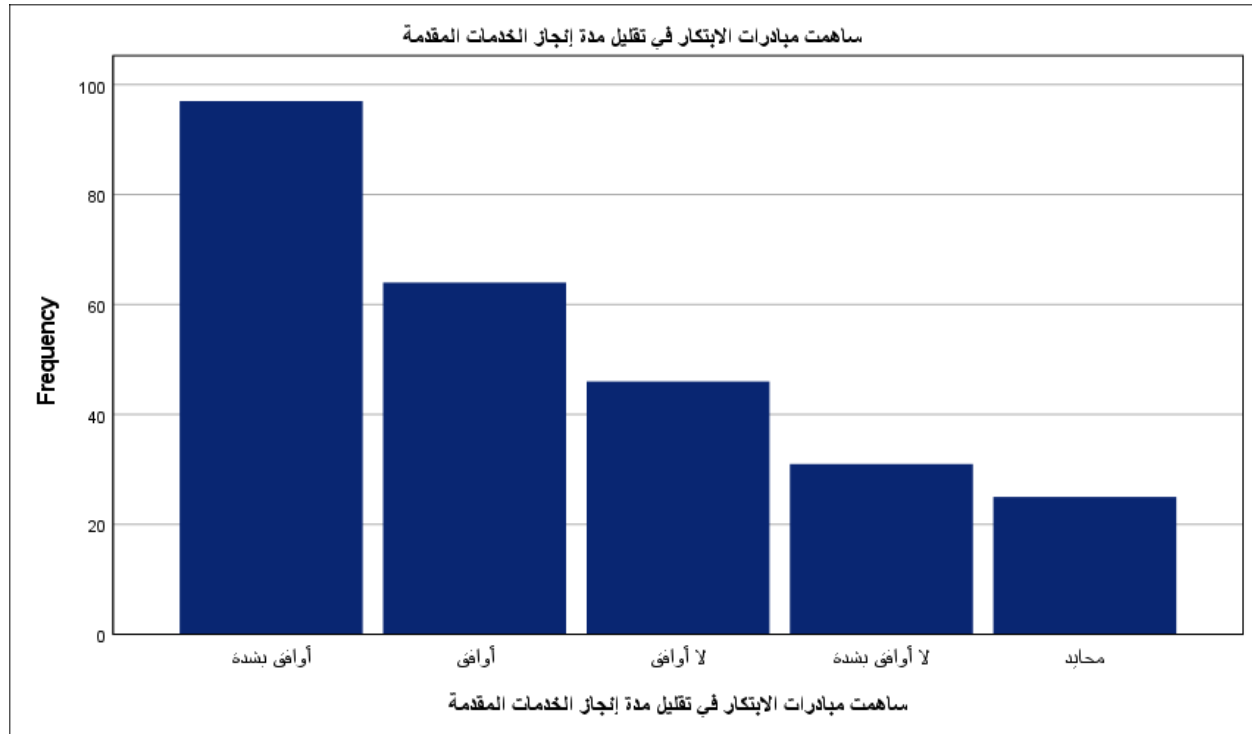
سجل خيار "المحايدين" النسبة الأقل في هذا المتغير بـ 9.5% فقط؛ ما يؤكد أن معظم الموظفين يمتلكون حكماً قاطعاً حول أثر الابتكار في كفاءة الوقت. في المقابل، حصدت الموافقة بشدة 36.9%، تلته الموافقة بنسبة 24.3%. الأغلبية ترى تقدماً ملموساً في سرعة العمليات. الابتكار في الأمانات لم يعد تنظيراً؛ بل تحول إلى أداة زمنية لخدمة المواطن. لكن المعارضة الكلية (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) التي بلغت 29.3% تكشف عن وجود اختناقات إجرائية في بعض المسارات. السرعة ليست سمة عامة في كل المعاملات.

هذا التباين في التقييم يشير إلى أن تقليص المدة الزمنية مرتبط بنوع الخدمة ومستوى أتمتها؛ فالخدمات الرقمية بالكامل تعطي هذا الشعور بالسرعة، بينما تظل الخدمات التي تتطلب تدخلاً بشرياً أو ميدانياً عرضة للبطء التقليدي. الموظف الذي لا يوافق على مساهمة الابتكار في سرعة الإنجاز قد يكون متعاملاً مع أنظمة لم تصل لمرحلة النضج الابتكاري بعد. الواقع يفرض على الأمانات دراسة "رحلة المستفيد" في الخدمات التي سجلت معارضة؛ لضمان أن الابتكار يؤدي غرضه الأساسي وهو

الكفاءة الزمنية الشاملة. غياب الإجماع بنسبة 100% طبيعي، لكن اتساع كتلة المعارضة يستوجب إعادة هندسة بعض الإجراءات اليدوية المتبقية.

| ساهمت مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                        | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.9                                                      | 36.9          | 36.9    | 97        | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.2                                                      | 24.3          | 24.3    | 64        | أوافق         |       |
| 78.7                                                      | 17.5          | 17.5    | 46        | لا أوافق      |       |
| 90.5                                                      | 11.8          | 11.8    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                     | 9.5           | 9.5     | 25        | محايد         |       |
|                                                           | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة مبادرات الابتكار في تقليل مدة إنجاز الخدمات المقدمة

#### • أدى تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستفيدين

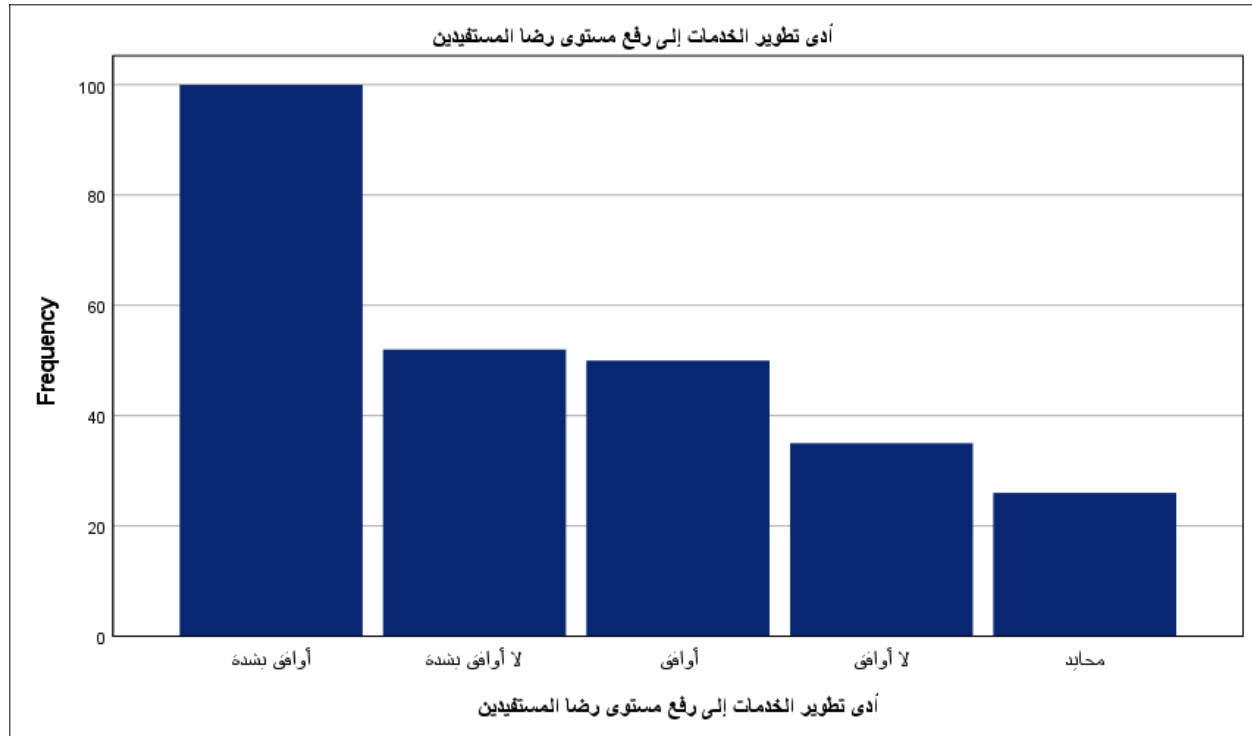
يصادق 38% من أفراد العينة بشدة على أن تطوير الخدمات أثمر في رفع مستوى رضا المستفيدين، وهي الكتلة الأكبر التي تعكس نجاحاً ملموساً في المخرجات النهائية لعمليات التطوير داخل أمانات المناطق. التحسين لم يظل حبيس الجدران الإدارية بل لامس احتياجات الجمهور. وفي حلول خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 19.8%؛ فهذا الاستقطاب يشير إلى أن أثر التطوير لم يشمل كافة شرائح المستفيدين أو ربما لم يغطِ جميع أنواع الخدمات البلدية. الرضا غاية متغيرة. المجموع الكلي للموافقين (57%) يعطي مؤشراً إيجابياً عاماً، لكنه يظل غير كافٍ للجزم بشمولية النجاح المؤسسي.

واقعياً، يعكس هذا التباين الإحصائي فجوة في قياس الأثر الميداني؛ فالموظف الذي يرى عدم تحقق الرضا (إجمالي المعارضين 33.1%) قد يكون في تماس مباشر مع خدمات معقدة لا تزال تعاني من بطء في الاستجابة أو تعقيد في الشروط. الحياد سجل 9.9%، وهي نسبة تؤكد أن الحكم على رضا المستفيد يتطلب أدوات قياس أدق من الانطباعات الشخصية. النتيجة تعني ضرورة ربط مشاريع الابتكار بمؤشرات أداء (KPIs) تركز على "تجربة العميل" بدلاً من التركيز فقط على "أتمتة الإجراء". غياب الإجماع

القوي يحذر من أن بعض التحسينات قد تكون شكلية أو تقنية بحتة دون أن تعالج الجوهر الذي يهم المواطن في معاملات الأمانة.

| أدى تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستفيدين |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 38.0                                           | 38.0          | 38.0    | 100       | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.8                                           | 19.8          | 19.8    | 52        | لا أوافق بشدة |       |
| 76.8                                           | 19.0          | 19.0    | 50        | أوافق         |       |
| 90.1                                           | 13.3          | 13.3    | 35        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                          | 9.9           | 9.9     | 26        | محايد         |       |
|                                                | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 21: التحليل الإحصائي لأداء تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستفيدين



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لأداء تطوير الخدمات إلى رفع مستوى رضا المستفيدين

#### • تحسنت دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار

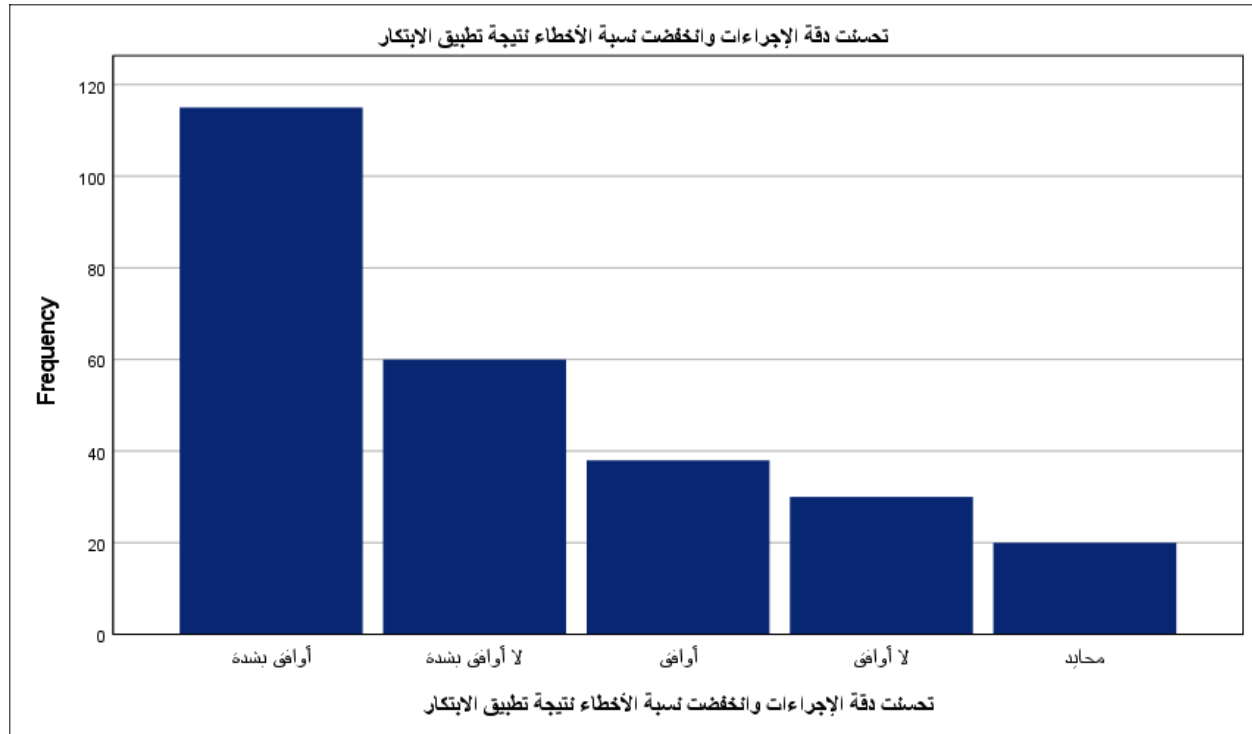
سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 43.7%؛ ما يشير إلى قناعة راسخة لدى قطاع عريض من منسوبي أمانات المناطق بأن الابتكار لم يكن مجرد إضافة تجميلية، بل أداة ضبط فعلية قللت من العيوب الإجرائية. هذه النتيجة تعكس واقع الأتمتة والتحول الرقمي الذي يحد من التدخل البشري؛ وبالتالي تتراجع الأخطاء التقليدية في المعاملات. لكن، يبرز انقسام حين نجد أن 22.8% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التباين يوحي بأن دقة الإجراءات لم تتحسن بالقدر ذاته في جميع القطاعات. الابتكار التقني قد يحل مشكلة في قسم "التراخيص" مثلاً، لكنه قد يولد تعقيدات أو أخطاء برمجية في أقسام ميدانية أخرى لم تنضج فيها التجربة بعد.

استقرت نسبة الحياد عند أدنى مستوياتها بـ 7.6% فقط. الموظفون لديهم تجارب مباشرة وقطعية مع هذا المتغير. الانقسام الملاحظ بين التأييد المطلق والمعارضة الشديدة يشي بوجود "فجوة في كفاءة النظام"؛ فبينما يرى 58.1% (إجمالي الموافقين) أن الدقة ارتفعت، يرى ما يقرب من ثلث العينة عكس ذلك. الواقع التشغيلي يشير إلى أن الابتكار إذا لم يرافقه تدريب مكثف،

فقد يتحول هو نفسه إلى مصدر للخطأ. النتيجة تدفعنا للتأكيد على أن تحسين جودة الخدمات مرهون بتوحيد معايير الدقة عبر كافة الإدارات؛ لضمان أن انخفاض الأخطاء ليس حالة استثنائية بل سمة عامة للمؤسسة.

| تحسنت دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 43.7                                                          | 43.7          | 43.7    | 115       | أوافق بشدة    | Valid |
| 66.5                                                          | 22.8          | 22.8    | 60        | لا أوافق بشدة |       |
| 81.0                                                          | 14.4          | 14.4    | 38        | أوافق         |       |
| 92.4                                                          | 11.4          | 11.4    | 30        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                         | 7.6           | 7.6     | 20        | محايد         |       |
|                                                               | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 22: التحليل الإحصائي لتحسن دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لتحسن دقة الإجراءات وانخفضت نسبة الأخطاء نتيجة تطبيق الابتكار

#### • أصبحت الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني

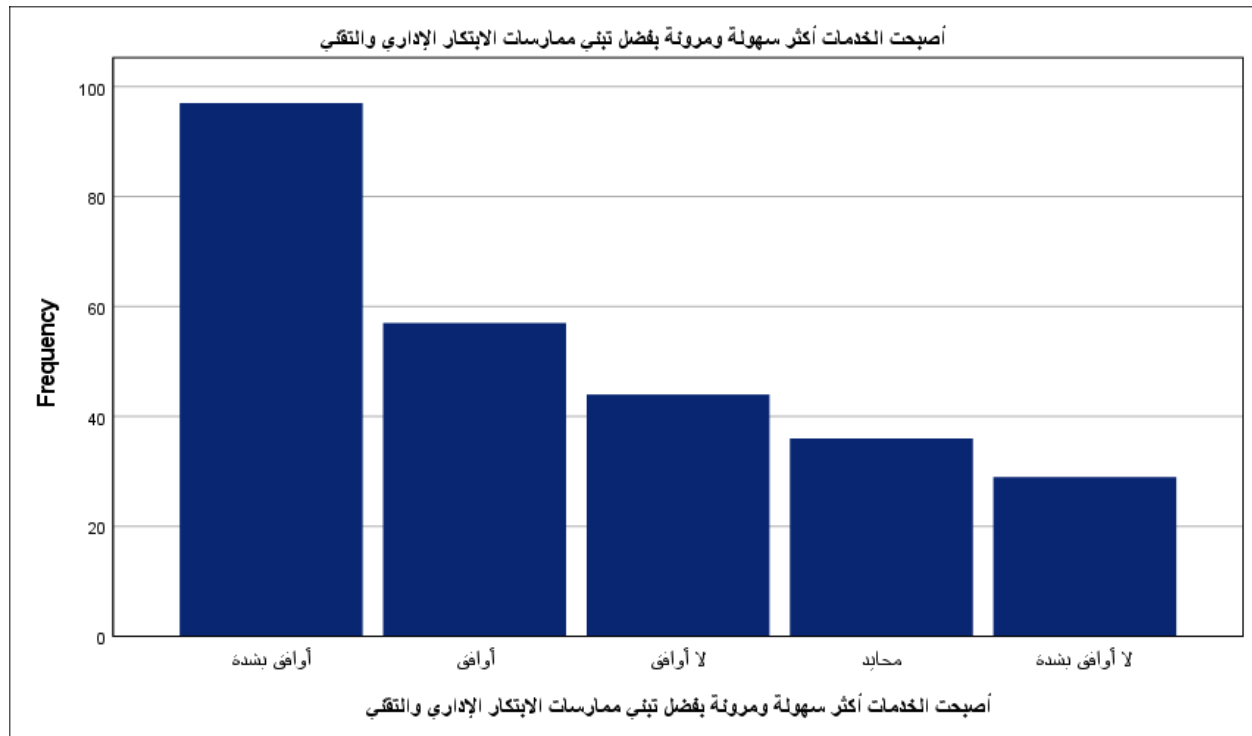
يكشف التباين في إجابات العينة عن وجود انقسام في تقدير مستوى المرونة التي حققها الابتكار؛ فبينما يميل 36.9% إلى الموافقة بشدة على تيسير الخدمات، نجد أن 27.7% من المشاركين اصطفوا في جانب المعارضة الصريحة (بين عدم موافق وعدم موافق بشدة). هذا التفاوت يبرهن على أن تجربة "الخدمة المرنة" ليست موحدة في كافة قطاعات الأمانات. الابتكار التقني نجح في تبسيط مسارات معينة، لكنه قد يكون اصطدم بجمود إداري في مسارات أخرى. سجلت فئة "أوافق" 21.7%، لتصل الكتلة الإيجابية الإجمالية إلى 58.6%؛ وهي أغلبية تؤكد أن التحول نحو الخدمات الرشيقة قد بدأ يؤتي ثماره فعلياً على أرض الواقع.

استقرت نسبة الحياد عند 13.7%، وهو ما يعكس وجود شريحة من الموظفين لا تزال ترقب نتائج هذا التحول دون قدرة على تأكيد حدوث مرونة حقيقية في دورتهم العملية. النتيجة تشير بوضوح إلى أن الابتكار الإداري لم يواكب السرعة التقنية في بعض الأحيان؛ ما خلق فجوة في سهولة الإجراء النهائي. غياب الإجماع القوي يعيق قدرة الأمانات على تقديم تجربة مستفيد

متكاملة وموحدة. الواقع يتطلب إعادة هندسة العمليات اليدوية التي لا تزال تتقاطع مع الأنظمة الرقمية وتحد من مرونتها. الاستمرار في تعزيز الممارسات الابتكارية هو السبيل الوحيد لتقليص كتلة المعارضة وضمان وصول السهولة لكافة الخدمات دون استثناء.

| أصبحت الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.9                                                                       | 36.9          | 36.9    | 97        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.6                                                                       | 21.7          | 21.7    | 57        | أوافق         |       |
| 75.3                                                                       | 16.7          | 16.7    | 44        | لا أوافق      |       |
| 89.0                                                                       | 13.7          | 13.7    | 36        | محايد         |       |
| 100.0                                                                      | 11.0          | 11.0    | 29        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                            | 100.0         | 100.0   | 263       | Total         |       |

جدول 23 : التحليل الإحصائي لكون الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لكون الخدمات أكثر سهولة ومرونة بفضل تبني ممارسات الابتكار الإداري والتقني

#### • تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

##### • اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستفيدين ودعم القيادة للابتكار

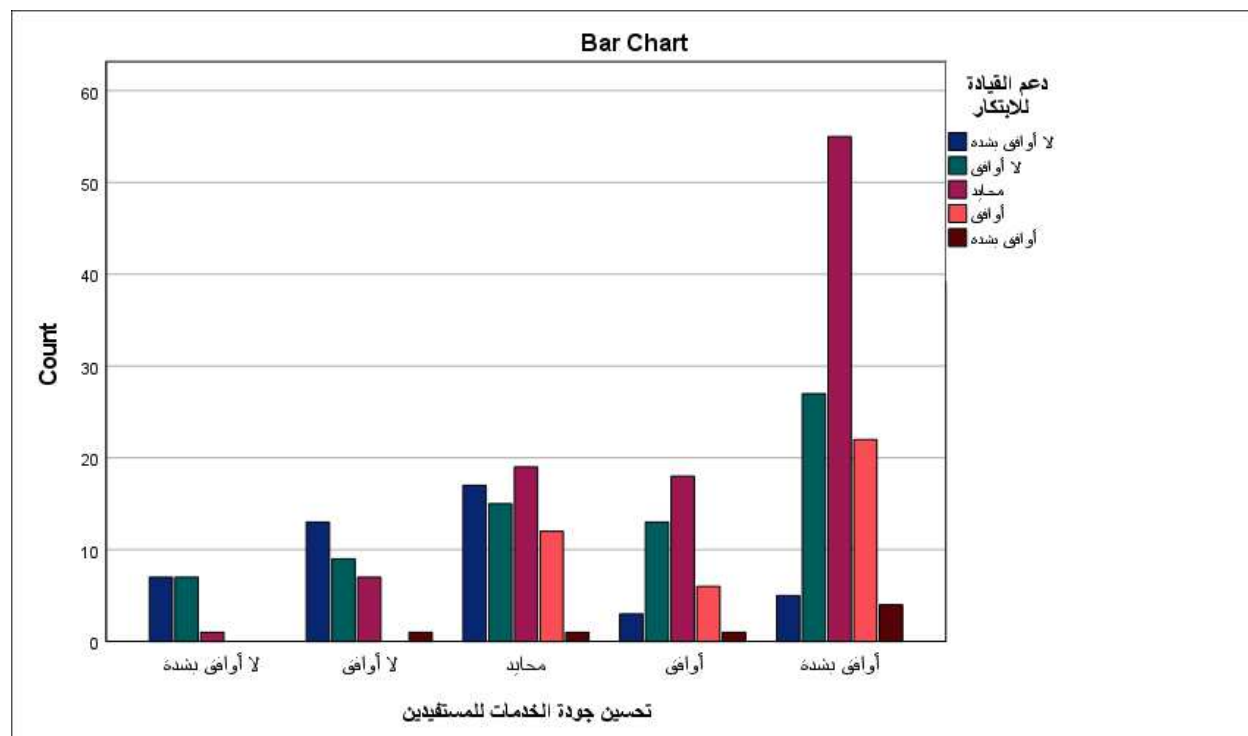
أكدت نتائج اختبار "كاي تربيع" وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين؛ حيث بلغت قيمة الاختبار 59.572 بمستوى معنوية 0.000. هذه النتيجة تتجاوز مجرد الصدفة الإحصائية. الدعم القيادي هنا هو المحرك الفعلي للجودة. غياب هذا الدعم يعني بالضرورة ارتباطاً في مخرجات الخدمة النهائية. الموظف في الأمانة لا يستطيع ابتكار حلول مرنة دون غطاء تشريعي ومادي من قيادته. الواقع العملي يثبت أن جودة الخدمة ليست مسؤولية الموظف الصغير وحده. هي قرار استراتيجي يبدأ من هرم المؤسسة.

برزت قيمة "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association) عند 40.786؛ ما يعزز فكرة أن العلاقة طردية ومستقرة. كلما زاد منسوب الدعم القيادي، ارتفعت جودة الخدمة في الأمانات بشكل متوازن. ورغم أن 36% من الخلايا سجلت عدداً متوقعاً أقل من 5، إلا أن اتساق مستوى المعنوية في جميع الاختبارات الفرعية يؤكد صلابة هذه العلاقة. تشغيلياً، هذا يعني أن أي

استثمار في تطوير مهارات القيادة على إدارة الابتكار سيؤدي آلياً إلى خفض شكاوى المستخدمين وتحسين تجربتهم. الجودة في الأمانات ليست كياناً منفصلاً، بل هي "صدى" لمدى إيمان القيادة بالتغيير.

| Chi-Square Tests                                                                       |    |                     |                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                   | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                   | 16 | 59.572 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                   | 16 | 66.984              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                   | 1  | 40.786              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                        |    | 263                 | N of Valid Cases                |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40. |    |                     |                                 |

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين ودعم القيادة للابتكار



شكل توضيحي 21: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين ودعم القيادة للابتكار

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستفيدين والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

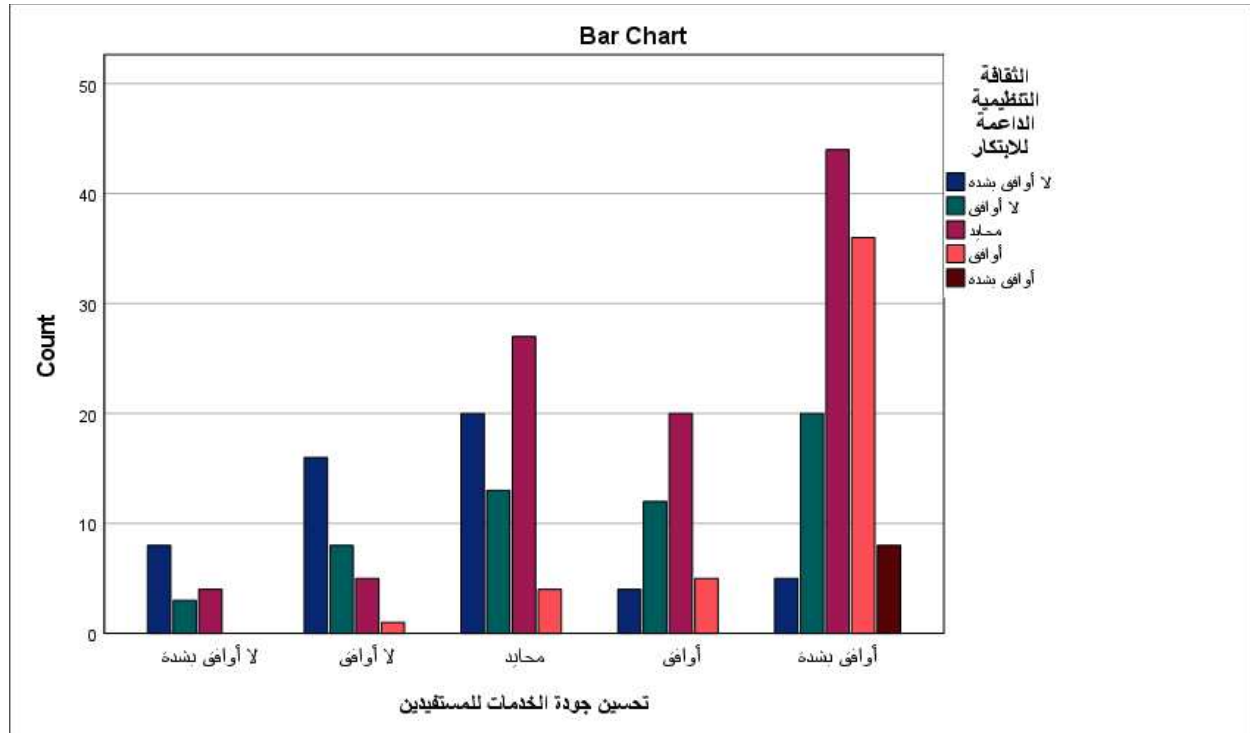
سجلت قيمة اختبار "كاي تربيع" 87.894 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي النتيجة الأعلى ارتباطاً حتى الآن؛ ما يقطع بوجود علاقة جوهرية ومباشرة بين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الأمانات ومدى تحسن جودة الخدمات المقدمة. الأرقام تتحدث بوضوح. الثقافة ليست مجرد شعارات، بل هي المحرك العميق للأداء الميداني. تجاوزت قيمة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) حاجز 69.091، وهذا يؤكد أن البيئة التي تتبنى التغيير والتعلم المستمر تنجح آلياً في رفع كفاءة مخرجاتها. الموظف الذي يشعر بأن بيئته "آمنة ابتكارياً" يكون أكثر حرصاً على تجويد الخدمة وتلافي الأخطاء الإجرائية؛ فالارتباط هنا طردي بامتياز.

كشف التحليل الإحصائي عن تفوق أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى؛ فرغم وجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن فجوة القيمة الاحتمالية التي استقرت عند الصفر تؤكد ثبات هذه العلاقة وتكرارها. من الناحية التشغيلية، يعني هذا أن الأنظمة التقنية وحدها لن تحقق جودة الخدمات ما لم تكن هناك روح مؤسسية تدعم المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة. القصور في الجودة داخل بعض القطاعات بالأمانات قد لا يعود لنقص الموارد، بل لمقاومة الثقافة التقليدية لأي فكر تطويري. النتيجة تفرض ضرورة الاستثمار في "أنسنة الابتكار" داخل الأمانات، وجعله سلوكاً يومياً مدمجاً في قيم المؤسسة لضمان رضا المستفيد النهائي بشكل مستدام.

| Chi-Square Tests                     |    |                     |                                 |
|--------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided) | df | Value               |                                 |
| .000                                 | 16 | 87.894 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                 | 16 | 93.663              | Likelihood Ratio                |
| .000                                 | 1  | 69.091              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                      |    | 263                 | N of Valid Cases                |

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .46.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

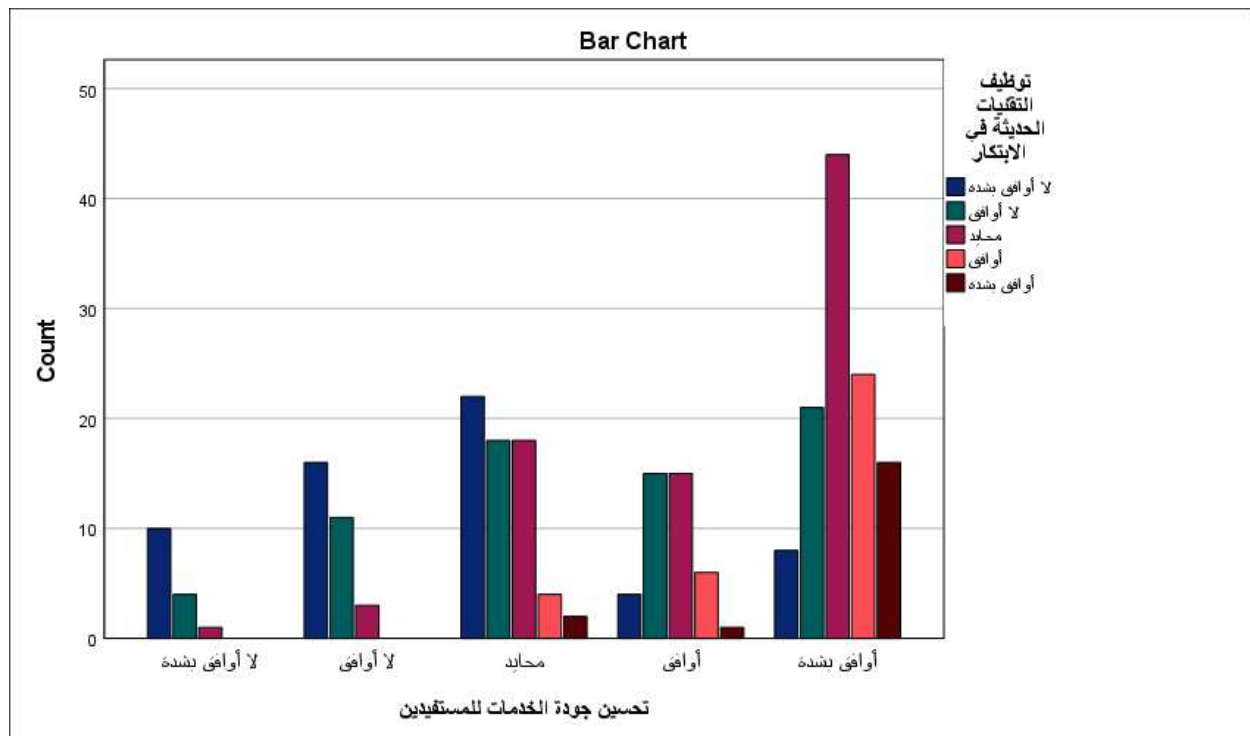
#### • اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين وتوظيف التقنيات الحديثة في الابتكار

حققت قيمة اختبار "كاي تربيع" 87.289 عند مستوى دلالة 0.000، مما يبرهن على وجود ارتباط إحصائي وثيق وشديد المعنوية بين دمج التقنيات الحديثة في العمليات وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ فالنتائج تؤكد أن الأدوات الرقمية لم تعد مجرد وسيلة مساعدة، بل هي المرتكز الذي يحدد كفاءة الأمانة في نظر المستخدمين. سجل مؤشر الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة مرتفعة بلغت 72.189، وهي دلالة قاطعة على أن العلاقة طردية بامتياز. كلما تعمق توظيف التقنيات الابتكارية، قفزت مستويات الجودة نحو الأعلى. هذا الاتساق الرقمي يعزز القناعة بأن التحول الرقمي في أمانات المناطق يمثل المسار الأسرع لتقليل الأخطاء وزيادة رضا الجمهور.

رغم وجود 36% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن قوة القيمة الاحتمالية الإجمالية تمنحنا الثقة في تعميم هذه النتيجة؛ فالتقنية تعمل هنا كمحفز مباشر لتسهيل الإجراءات واختصار زمن الإنجاز. الواقع العملي يفرض أن هذا الارتباط يتطلب تحديثاً دورياً للبنية التحتية البرمجية؛ فالفجوة التقنية قد تؤدي فوراً إلى تراجع ملموس في جودة الخدمة الميدانية. الاستنتاج الإحصائي يحتم على متخذي القرار في الأمانات مواصلة الاستثمار في الأنظمة الذكية؛ فالارتباط بين "التقنية" و"الجودة" في هذه الدراسة هو الأقوى والأكد، مما يجعل الابتكار التقني الرهان الرابع لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 87.289 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 94.870              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 72.189              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 263                 | N of Valid Cases                |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.08. |    |                     |                                 |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين وتوظيف التقنيات الحديثة في الابتكار



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة بين تحسين جودة الخدمات للمستخدمين وتوظيف التقنيات الحديثة في الابتكار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجلت قيمة اختبار "ف" (F-test) مستوى مرتفعاً قدره 19.644 بدلالة إحصائية كاملة (0.000)؛ ما يبرهن على الصلاحية العالية للنموذج المستخدم في تفسير التباين الحاصل في جودة الخدمات. النتيجة قوية. المتغيرات الثلاثة (القيادة، التقنية، الثقافة) ليست مجرد عناصر مضافة، بل هي أعمدة هيكلية تترابط لتشكل جودة الخدمة النهائية في الأمانات. بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.485؛ ما يعني أن الابتكار بمحاوره المختبرة يفسر 48.5% من التغيرات الإيجابية في جودة الخدمات. النسبة المتبقية قد تعزى لعوامل تنظيمية أخرى لم تشملها الدراسة.

تؤكد قيمة "معامل بايز" الضخمة جداً تفوق النموذج المقترح على النموذج الصفري بشكل قطعي؛ ما يعزز الثقة العلمية في أن الابتكار هو المحرك الفعلي لرضا المستخدمين وليس مجرد صدف إدارية. تظهر القيمة المعدلة لمعامل التحديد (0.461) استقراراً في قدرة النموذج على التنبؤ، حتى مع استبعاد أثر حجم العينة. عملياً، تشير هذه الأرقام إلى أن تركيز الأمانات على توظيف التقنية ودعم القيادة وتغيير الثقافة سيؤدي حتماً إلى تحسين جودة مخرجاتها بنسبة تقارب النصف؛ فالفشل في أحد

هذه المحاور سبهدم توازن المعادلة ويضعف أداء المنظمة الميداني. انخفاض الخطأ المعياري للتقدير إلى 0.93 يعزز دقة هذه التوقعات عند تطبيقها في بيئة العمل.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                |        |             |     |                |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                | 19.644 | 16.989      | 12  | 203.864        | Regression |
|                                                                                                                     |        | .865        | 250 | 216.212        | Residual   |
|                                                                                                                     |        |             | 262 | 420.076        | Total      |
| a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات للمستفيدين                                                                |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), دعم القيادة للابتكار, توظيف التقنيات الحديثة في الابتكار, الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار |        |             |     |                |            |

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                           |                   |          |      |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                          | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| .93                                                                                                                 | .461              | .485     | .697 | 0.000                     |
| a. Method: JZS                                                                                                      |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), دعم القيادة للابتكار, توظيف التقنيات الحديثة في الابتكار, الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                       |                   |          |      |                           |

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة.

لم تسجل النتائج أي مؤشرات تضعف من صحة الفرضية الرئيسية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) مستوى 0.000، وهي قيمة منعدمة تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بكفاءة تامة. استقر المتوسط الحسابي العام عند 4.45، ما يعني وجود تأييد كاسح من قبل أفراد العينة حول الدور الجوهرى الذي تلعبه إدارة الابتكار بأبعادها في الارتقاء بجودة الخدمات البلدية. هذه القيمة تتجاوز بكثير قيمة المحك المفترضة، مما يعكس وعياً مؤسسياً عميقاً بأن التحسين ليس مجرد إجراء عارض، بل نتيجة حتمية لمنظومة ابتكار متكاملة. سجل اختبار "ت" قيمة مرتفعة جداً وصلت إلى 70.669، وهي تؤكد أن الفروق الملحوظة ليست وليدة الصدفة، بل هي حقائق إحصائية راسخة تعبر عن واقع العمل في أمانات المناطق.

بلغ حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين د" 4.358، وهي قيمة ضخمة بكل المقاييس الإحصائية؛ فالتأثير لا يقتصر على مجرد وجود علاقة، بل يمتد ليكون تأثيراً جوهرياً وحاسماً في المسار الإدارى. انخفاض الخطأ المعياري للمتوسط إلى 0.063 يشير إلى دقة عالية في تقدير استجابات العينة، مع وجود إجماع قوي يقلل من تشتت الآراء رغم ضخامة حجم العمل في الأمانات. هذا يعني إجرائياً أن أي تحسين في أبعاد الابتكار سيتبعه بالضرورة قفزة نوعية في مستوى رضا المستفيدين ودقة الإجراءات. النتيجة منطقية جداً في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المملكة؛ فالابتكار أصبح المحرك الأساسي لتجاوز البيروقراطية التقليدية وضمان استدامة الجودة في تقديم الخدمات الحكومية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                                           |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                                           |
| .063                  | 1.021          | 4.45 | 263 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الابتكار بأبعادها (دعم القيادة للابتكار، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، توظيف) |

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                                                      |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                                                      |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                                                                                                      | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                                                      |   |
| 4.57                                      | 4.32  | 4.449           | .000            | 262 | 70.669 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الابتكار بأبعادها (دعم القيادة للابتكار، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، توطي <input type="checkbox"/> ) |   |

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                                                                                     |       |                |                           |                    |                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                                                                                                                                                     |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                                                                       |
| Upper                                                                                                                                                                                                       | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                                                                       |
| 4.749                                                                                                                                                                                                       | 3.965 | 4.358          | 1.021                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الابتكار بأبعادها (دعم القيادة للابتكار، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، توظيف <input type="checkbox"/> ) |
| 4.735                                                                                                                                                                                                       | 3.954 | 4.345          | 1.024                     | Hedges' correction |                                                                                                                                                                                       |
| <p>a. The denominator used in estimating the effect sizes.</p> <p>Cohen's d uses the sample standard deviation.</p> <p>Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.</p> |       |                |                           |                    |                                                                                                                                                                                       |

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الابتكار بأبعادها وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين في أمانات المناطق بالمملكة.

- **فرضيات الدراسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

سجل المتوسط الحسابي لفرضية العلاقة بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات قيمة 3.42، وهي نتيجة تؤكد الدور المركزي للقرار القيادي في دفع عجلة التطوير الإداري داخل الأمانات. جاءت قيمة اختبار "تي" عند 41.041 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يقطع بيقينية هذه العلاقة إحصائياً وينفي حدوثها بمحض الصدفة. ثمة قناعة ميدانية بأن جودة الخدمة ليست مسؤولية فنية فحسب، بل هي نتاج "إرادة قيادية" توفر الغطاء للمبادرات الجديدة. اللافت هنا هو ارتفاع الانحراف المعياري إلى 1.351؛ هذا التشتت يعكس وجود تباين في ممارسات القيادة بين أمانة وأخرى، أو ربما بين الإدارات داخل الأمانة الواحدة. بعض الموظفين يلمسون دعماً مباشراً، بينما يرى آخرون أن القيادة لا تزال مقيدة بالأطر التقليدية؛ ما يجعل أثر الابتكار على الجودة متفاوتاً جغرافياً وإدارياً.

كشف قياس حجم التأثير عبر "كوهين د" عن قيمة ضخمة بلغت 2.531، وهي إشارة قوية إلى أن دعم القيادة يمثل المتغير التفسيري الأبرز في معادلة تحسين الخدمات. من الناحية التشغيلية، يعني ذلك أن غياب الانخراط الفعلي للقيادات العليا في تبني الحلول الابتكارية سيؤدي بالضرورة إلى ركود في مستوى رضا المستفيدين؛ فالموظف المبتكر يحتاج لبيئة عمل مدعومة بقرارات سيادية تحميه من مخاطر التجريب. استقرار الخطأ المعياري عند 0.083 يعزز موثوقية هذه النتائج عند سحبها على مجتمع الدراسة الواسع. الاستنتاج العملي يفرض على أمانات المناطق مأسسة دعم الابتكار ليكون سياسة ملزمة لا مرتبطة بشخص القائد المباشر، لضمان استمرارية تجويد الخدمة وتدفق الأفكار التطويرية من القاعدة إلى القمة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                       |
|-----------------------|----------------|------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                       |
| .083                  | 1.351          | 3.42 | 263 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين. |

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |     |        |                                                                                             |   |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|-----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |     |        |                                                                                             |   |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df  |        |                                                                                             | t |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |     |        |                                                                                             |   |
| 3.58                                         | 3.25  | 3.418              | .000                | 262 | 41.041 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين<br>دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة<br>الخدمات للمستخدمين. |   |

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                       |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                       |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                       |
| 2.778                   | 2.282 | 2.531          | 1.351                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين. |
| 2.770                   | 2.276 | 2.523          | 1.355                     | Hedges' correction |                                                                                       |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

### • فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة

#### الخدمات للمستفيدين.

يظهر التفاوت الواضح في آراء العينة حول دور المناخ التنظيمي في تجويد الخدمات، إذ سجل الانحراف المعياري 1.312؛ ما يكشف عن تباين في القناعات الفردية رغم الإقرار العام بأهمية الثقافة الداعمة للابتكار. استقر المتوسط الحسابي عند 3.44، مدعوماً بقيمة اختبار "تي" بلغت 42.500 ودلالة إحصائية كاملة عند 0.000. هذه الأرقام تؤكد قبول الفرضية؛

فالثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي محرك إجرائي يؤثر بشكل مباشر على مخرجات العمل البلدي. الانقسام في وجهات النظر المتمثل في الانحراف المعياري المرتفع يوحي بأن بعض الإدارات داخل الأمانات نجحت في خلق بيئة مرنة تتقبل التغيير، بينما لا تزال قطاعات أخرى أسيرة لثقافة العمل التقليدية التي قد تعيق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

تجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين د" حاجز 2.621، وهي قيمة تعكس قوة تفسيرية هائلة للثقافة التنظيمية في معادلة تحسين الخدمات. الواقع الميداني يشير إلى أن التقنيات الحديثة وحدها لن تحقق طموحات المستفيد ما لم تكن مسيجة ببيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة والمخاطرة المحسوبة. الخطأ المعياري المنخفض (0.081) يعزز من ثبات هذه النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة. تشغيلياً؛ فإن أي خلل في القيم التنظيمية الداعمة للابتكار داخل الأمانة سيؤدي آلياً إلى تراجع دقة الإجراءات وزيادة نسبة الأخطاء. إن الاستثمار في "العقلية الابتكارية" للموظف لا يقل أهمية عن الاستثمار في الأنظمة الرقمية، إذ يضمن استدامة التطوير وتحويل الابتكار من مبادرات فردية إلى نهج مؤسسي شامل يلمس أثره المواطن.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                     |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                     |
| .081                  | 1.312          | 3.44 | 263 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين. |

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |    |  |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|----|--|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |    |  |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df |  | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |    |  |   |

|      |      |       |      |     |        |                                                                                                     |
|------|------|-------|------|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.60 | 3.28 | 3.437 | .000 | 262 | 42.500 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين. |
|------|------|-------|------|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                     |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                     |
| 2.875                                                                            | 2.365 | 2.621          | 1.312                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين. |
| 2.867                                                                            | 2.358 | 2.613          | 1.315                     | Hedges' correction |                                                                                                     |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                     |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                     |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                     |

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

سجل المتوسط الحسابي 3.68 القيمة الأعلى مقارنة بفرضيات الدراسة المتعلقة بالقيادة والثقافة؛ مما يبرهن على أن توظيف التقنيات الحديثة هو القوة الضاربة والمحرك الأكثر وضوحاً في تحسين جودة الخدمات بأمانات المناطق. جاءت قيمة اختبار "تي" (50.498) بمستوى دلالة 0.000 لتؤكد قبول الفرضية بيقين إحصائي مطلق. العينة تجمع على أن الرقمنة والحلول الذكية ليست مجرد خيار تكميلي؛ بل هي العمود الفقري لرفع كفاءة العمل الإداري وتسهيل معاملات المستفيدين. تقرير الانحراف المعياري عند 1.183 يعكس تقارباً نسبياً في الآراء مقارنة بالمحاور الإنسانية؛ فالأثر التقني ملموس مادياً وقابل للقياس بشكل أكثر دقة في بيئة الأمانات، مما يقلل من تباين التقديرات الفردية حول جدواه.

كشف قياس حجم التأثير "كوهين د" عن قيمة استثنائية بلغت 3.114، وهي دلالة عملية قاطعة على أن الاستثمار في التقنية هو الرهان الأكثر ضماناً لتحقيق قفزات نوعية في الجودة. الارتباط هنا عضوي؛ فكلما تقدمت الأمانة في تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، انخفضت بالضرورة هوامش الخطأ البشري وتسارعت وتيرة الإنجاز. الواقع التشغيلي يفرض تحديثاً مستمراً لهذه الوسائل؛ فالفجوة التقنية الميدانية قد تؤدي فوراً إلى تراجع مستوى رضا المستفيدين. استقرار الخطأ المعياري عند 0.073 يمنح هذه النتائج موثوقية عالية عند تعميمها، ويؤكد أن توظيف التقنية هو المفتاح الحقيقي لتحويل الأمانات إلى مؤسسات ذكية تواكب رؤية المملكة المستقبلية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                         |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                         |
| .073                  | 1.183          | 3.68 | 263 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين. |

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                         |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                         |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                         | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                         |   |
| 3.83                                      | 3.54  | 3.684           | .000            | 262 | 50.498 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستخدمين. |   |

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                         |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                         |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                         |
| 3.406                   | 2.821 | 3.114          | 1.183                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستخدمين. |
| 3.396                   | 2.813 | 3.105          | 1.187                     | Hedges' correction |                                                                                         |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات للمستخدمين.

#### • فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

يكشف التشتت في آراء العينة عن تباين في إدراك الموظفين لحجم التأثير الفعلي الذي تمارسه القيادة؛ فالانحراف المعياري سجل 1.339، وهي قيمة مرتفعة تشي بوجود تجارب إدارية متباينة داخل أمانات المناطق. فبينما يرى فريق أن دعم القيادة هو المحرك الأساسي للجودة، قد يواجه فريق آخر بيروقراطية تحد من أثر هذا الدعم على أرض الواقع. سجل المتوسط الحسابي 3.50، وهو ما يضع الفرضية في منطقة القبول الإيجابي، مدعوماً بقيمة اختبارات البالغة 42.413 ودلالة إحصائية كاملة عند 0.000. النتيجة تقطع بأن جودة الخدمات في القطاع البلدي ليست جهداً فردياً؛ بل هي نتاج مباشر لبيئة يوفرها القادة.

أظهر قياس حجم التأثير عبر معامل كوهين د قيمة ضخمة بلغت 2.615؛ ما يعزز القناعة بأن القيادة هي المتغير التفسيري الأقوى في توجيه بوصلة الأداء. الواقع العملي يفرض أن أي تراخٍ في تبني القيادات العليا لمفاهيم الابتكار سينعكس فوراً على سلسلة معاملات المستخدمين ودقة الإجراءات. القيمة المرتفعة لحجم التأثير تعني أن الاستثمار في تطوير القيادة الإدارية سيعود بمنافع مضاعفة على جودة الخدمة مقارنة بالمتغيرات الأخرى. استقرار الخطأ المعياري عند 0.083 يمنح هذه الاستنتاجات ثباتاً علمياً، ويؤكد أن تعزيز جودة الخدمات يمر حتماً عبر بوابة الدعم القيادي السخي والمستدام للمبادرات الابتكارية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                         |
|-----------------------|----------------|------|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                         |
| .083                  | 1.339          | 3.50 | 263 | يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. |

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

| One-Sample Test                                                         |       |                 |                 |     |        |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                          |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                               |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                   | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.66                                                                    | 3.34  | 3.502           | .000            | 262 | 42.413 |
| يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. |       |                 |                 |     |        |

جدول 42: اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                         |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                         |
| 2.869                                                                            | 2.360 | 2.615          | 1.339                     | Cohen's d          | يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. |
| 2.861                                                                            | 2.354 | 2.608          | 1.343                     | Hedges' correction |                                                                         |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                         |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                         |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                         |

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لدعم القيادة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل

#### أمانات المناطق.

لم تسجل النتائج أي انحراف عن مستوى المعنوية المطلوب، إذ استقرت قيمة الدلالة الإحصائية عند 0.000؛ ما ينفي الصدفية في ثبوت تأثير تكامل أبعاد إدارة الابتكار. سجل المتوسط الحسابي 3.43، وهي قيمة تؤكد أن تضافر دعم القيادة مع الثقافة التنظيمية والتقنيات الحديثة هو المحرك الحقيقي لتحسين جودة الخدمات. قيمة اختبار "ت" التي بلغت 45.031 تعكس قوة الفرضية المقبولة. الابتكار في الأمانات لا يعمل كجزر منعزلة. الموظف يحتاج إلى نظام متكامل يشعره بجدوى التطوير. تظهر قيمة الانحراف المعياري 1.237 تبايناً متوسطاً في وجهات النظر. قد يعود ذلك لاختلاف نضج بيئة الابتكار بين أمانة وأخرى؛ فالتكامل الذي يشعر به موظف في قطاع رقمي متطور قد يختلف عما يلمسه زميله في قطاع إداري تقليدي.

كشف قياس حجم التأثير عبر "كوهين د" عن قيمة ضخمة بلغت 2.777، وهي إشارة قوية إلى أن النموذج المتكامل لإدارة الابتكار يمتلك قدرة تفسيرية وتأثيرية عالية جداً في رفع كفاءة الخدمات. واقع العمل الميداني يثبت أن الجودة لا تتحقق بالتقنية وحدها ولا بالقرارات القيادية المنفردة. الخطأ المعياري المنخفض 0.076 يمنحنا ثقة إحصائية في تعميم هذه النتيجة. إجرائياً؛ يتسبب غياب أي بُعد من هذه الأبعاد في خلل بالمنظومة الكلية. الأمانات التي تسعى للتميز مطالبة بصياغة استراتيجية توحد هذه المسارات الثلاثة؛ فالتكامل هنا يمثل "الخلطة السرية" لتقليل مدة إنجاز الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيد النهائي.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                |
| .076                  | 1.237          | 3.43 | 263 | يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق. |

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                |   |
| 3.58                                      | 3.28  | 3.433           | .000            | 262 | 45.031 | يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق. |   |

جدول 45: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                |
| 3.043                   | 2.510 | 2.777          | 1.237                     | Cohen's d          | يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق. |
| 3.034                   | 2.502 | 2.769          | 1.240                     | Hedges' correction |                                                                                                |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة الابتكار مجتمعة في تحسين جودة الخدمات داخل أمانات المناطق.

#### 4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية للبحث، حيث تم التركيز على معالجة البيانات الميدانية وتحليلها بأسلوب علمي ومنهجي، بما يعكس العلاقة بين مكونات الدراسة المختلفة ويساهم في اختبار الفرضيات البحثية الموضوعية. لقد وفر الفصل قاعدة قوية لفهم الواقع المؤسسي للممارسات الإدارية والابتكارية في المؤسسات الحكومية، وأتاح رؤية واضحة حول الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

يمثل هذا الفصل مرحلة أساسية في البحث، إذ يربط بين جمع البيانات وتحليلها وبين النتائج المستخلصة، ما يمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة. وقد تضمن الفصل شرحاً مفصلاً لكيفية التعامل مع البيانات، بدءاً من تحديد خصائص المجتمع البحثي وكيفية تمثيله، وصولاً إلى الإجراءات المنهجية المتبعة لضمان صحة وموثوقية المعلومات المجمعة. ويتيح ذلك للقارئ فهم طبيعة المجتمع البحثي الذي شملته الدراسة، وما إذا كانت العينة المختارة تمثل الواقع المؤسسي بصورة دقيقة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويقوي الأساس العلمي للبحث.

ركز الفصل على معالجة البيانات بطريقة منهجية تحاكي المعايير العلمية المتعارف عليها، بما يشمل التحقق من موثوقية أدوات جمع البيانات وصلاحياتها للقياس، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة. وقد ساعد ذلك على الكشف عن الاتجاهات العامة في أداء المؤسسات الحكومية، وتوضيح أنماط النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين مكونات الدراسة. كما أتاح الفصل التعرف على مدى تأثير ممارسات معينة على النتائج النهائية، وهو ما يمثل خطوة جوهرية لفهم كيفية تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات.

كما يبرز الفصل أهمية تقديم تحليل متكامل للنتائج بطريقة موضوعية، بما يربط بين البيانات الميدانية والإطار النظري للبحث. فقد أتاح هذا الفصل للباحث القدرة على تفسير النتائج وفهمها في سياقها الواقعي، وكذلك تقديم تفسيرات علمية دقيقة حول طبيعة العلاقة بين مكونات الدراسة المختلفة. ويؤكد هذا التحليل على أن الفصل لا يقتصر على عرض البيانات وحسب، بل يشمل تقديم قراءة نقدية واستنتاجات علمية تساعد على فهم الواقع المؤسسي بشكل متعمق.

إن الفصل الرابع قد حقق أهدافه في تقديم صورة واضحة وشاملة للبيانات الميدانية وتحليلها، وتوضيح العلاقة بين مكونات الدراسة، بما يضمن مصداقية النتائج ودقتها. كما يعزز الفصل القدرة على تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج دقيقة

وموثوقة، تساعد في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويؤكد هذا الفصل على الدور الحيوي للتحليل العلمي الدقيق للبيانات كأداة أساسية في ربط النظرية بالتطبيق، وتحقيق أهداف البحث بشكل شامل ومستدام.

## 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<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى إدراك المشاركين لممارسات إدارة الابتكار المؤسسي داخل أمانات المناطق                   | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين وتشجيع الابتكار داخل المؤسسات الحكومية       | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | تقييم الهيكل الإداري ومرونته ودوره في دعم المبادرات الابتكارية داخل الأمانات                     | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمات الحكومية                        | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(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](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](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](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](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](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](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](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](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](https://www.researchgate.net/publication/370035617_Understanding_How_Organizational_Culture_Affects_Innovation_Performance_A_Management_Context_Perspective)