

## دور الابتكار الإداري في تطوير الخدمات: دراسة تطبيقية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض

إعداد الطالبة: منيرة هجهوج مهدي الشمري  
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٧٢

إشراف/  
د. الفیصل عبد الحمید  
د. فايز جراد

العام الدراسي:  
٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

(سورة هود - الآية ٨٨)

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في تعليمي وتربيتي،  
إلى والديّ الغاليين، الذين قدّموا لي الحب والدعم دون حدود،  
إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً وتشجيعاً لي،  
إلى كل من آمن بقدراتي ووقف إلى جانبي في طريقي نحو النجاح...  
أهدي هذا العمل المتواضع عربون شكرٍ وامتنانٍ وتقدير.

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث،

وأخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد

وسعادة الدكتور فايز جراد

على ما قدماه من توجيه، ودعم، ومتابعة علمية قيّمة خلال فترة إعداد البحث.

كما أقدم شكري الصادق إلى جميع المسؤولين والعاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)

بمدينة جدة

على تعاونهم الكريم وتوفيرهم للمعلومات التي ساهمت في إنجاز هذه الدراسة.

## فهرس المحتويات

|    |                                                            |       |
|----|------------------------------------------------------------|-------|
| ج  | الاهداء                                                    | ..... |
| د  | الشكر والتقدير                                             | ..... |
| هـ | فهرس المحتويات                                             | ..... |
| ح  | قائمة الجداول                                              | ..... |
| ط  | فهرس الأشكال                                               | ..... |
| ي  | المستخلص                                                   | ..... |
| ١  | الفصل الأول: الإطار العام للبحث                            | ..... |
| ٢  | المقدمة:                                                   | ..... |
| ٤  | مشكلة الدراسة:                                             | ..... |
| ٤  | أهمية الدراسة                                              | ..... |
| ٤  | أولاً: الأهمية العلمية                                     | ..... |
| ٥  | ثانياً: الأهمية العملية                                    | ..... |
| ٥  | أهداف الدراسة:                                             | ..... |
| ٦  | تساؤلات الدراسة:                                           | ..... |
| ٦  | فروض الدراسة                                               | ..... |
| ٧  | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث                       | ..... |
| ٩  | المفاهيم المرتبطة بالدراسة:                                | ..... |
| ١٠ | الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة              | ..... |
| ١١ | المقدمة:                                                   | ..... |
| ١١ | أولاً: الدراسات السابقة                                    | ..... |
| ١١ | ١. الدراسات العربية:                                       | ..... |
| ١٦ | ٢. الدراسات الأجنبية:                                      | ..... |
| ٢١ | ٣. التعقيب على الدراسات السابقة:                           | ..... |
| ٢١ | أوجه التشابه بين الدراسات:                                 | ..... |
| ٢٢ | أوجه الاختلاف بين الدراسات:                                | ..... |
| ٢٣ | الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: | ..... |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ٢٤ | ثانياً: الإطار النظري .....                                      |
| ٢٤ | المبحث الأول: الابتكار الإداري .....                             |
| ٢٤ | أولاً: مفهوم الابتكار الإداري .....                              |
| ٢٤ | ثانياً: أهمية الابتكار الإداري .....                             |
| ٢٥ | ثالثاً: نشأة وتطور الابتكار الإداري .....                        |
| ٢٦ | رابعاً: أبعاد الابتكار الإداري .....                             |
| ٢٧ | خامساً: كيفية تحقيق الابتكار الإداري .....                       |
| ٢٨ | المبحث الثاني: تطوير الخدمات .....                               |
| ٢٨ | أولاً: مفهوم تطوير الخدمات .....                                 |
| ٢٨ | ثانياً: أهمية تطوير الخدمات .....                                |
| ٢٩ | ثالثاً: نشأة وتطور تطوير الخدمات .....                           |
| ٣٠ | رابعاً: أبعاد تطوير الخدمات .....                                |
| ٣١ | خامساً: كيفية تحقيق تطوير الخدمات .....                          |
| ٣٢ | المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات ..... |
| ٣٤ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                               |
| ٣٥ | تمهيد: .....                                                     |
| ٣٥ | المنهجية وطرق البحث: .....                                       |
| ٣٥ | منهج الدراسة: .....                                              |
| ٣٦ | مصادر البيانات: .....                                            |
| ٣٦ | الأساليب الإحصائية: .....                                        |
| ٣٧ | نموذج الدراسة: .....                                             |
| ٣٧ | أدوات الدراسة: .....                                             |
| ٣٨ | مجتمع البحث: .....                                               |
| ٣٨ | عينة البحث: .....                                                |
| ٣٨ | حدود البحث: .....                                                |
| ٣٩ | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات .....                            |
| ٤٠ | تمهيد: .....                                                     |
| ٤١ | تحليل البيانات: .....                                            |
| ٤١ | القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية .....         |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٥١ | القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ..... |
| ٥٦ | القسم الثالث: ثبات الاستبيان .....                |
| ٥٨ | القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة .....           |
| ٦٥ | القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة .....         |
| ٦٩ | ربط النتائج بالدراسات السابقة: .....              |
| ٧٢ | أبرز النتائج: .....                               |
| ٧٣ | التوصيات المقترحة: .....                          |
| ٧٤ | الخاتمة .....                                     |
| ٧٥ | قائمة المراجع .....                               |
| ٧٦ | أولاً: المراجع العربية: .....                     |
| ٧٩ | ثانياً: المراجع الأجنبية: .....                   |
| ٨١ | الملاحق .....                                     |
| ٨٢ | إستمارة الاستبيان: .....                          |
| ٨٧ | <b>Abstract</b> .....                             |

## قائمة الجداول

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| جدول ١: الجنس                                 | ٤١ |
| جدول ٢: العمر                                 | ٤٢ |
| جدول ٣: المؤهل العلمي                         | ٤٣ |
| جدول ٤: سنوات الخبرة                          | ٤٤ |
| جدول ٥: الوظيفة الحالية                       | ٤٥ |
| جدول ٦: الإدارة التي يعمل بها الموظف          | ٤٦ |
| جدول ٧: التدريب في الابتكار الإداري           | ٤٧ |
| جدول ٨: التدريب في تطوير الخدمات              | ٤٨ |
| جدول ٩: مستوى استخدام التقنيات الحديثة        | ٤٩ |
| جدول ١٠: المعرفة بمفهوم الابتكار الإداري      | ٥٠ |
| جدول ١١: صدق الاتساق الداخلي                  | ٥١ |
| جدول ١٢: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)        | ٥٦ |
| جدول ١٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري   | ٥٨ |
| جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية        | ٦٥ |
| جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى  | ٦٦ |
| جدول ١٦: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية | ٦٧ |
| جدول ١٧: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | ٦٨ |

## فهرس الأشكال

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| شكل ١: نموذج البحث.....                       | ٣٧ |
| شكل ٢: الجنس .....                            | ٤١ |
| شكل ٣: العمر .....                            | ٤٢ |
| شكل ٤: المؤهل العلمي .....                    | ٤٣ |
| شكل ٥: سنوات الخبرة.....                      | ٤٤ |
| شكل ٦: الوظيفة الحالية .....                  | ٤٥ |
| شكل ٧: الإدارة التي يعمل بها الموظف.....      | ٤٦ |
| شكل ٨: التدريب في الابتكار الإداري .....      | ٤٧ |
| شكل ٩: التدريب في تطوير الخدمات .....         | ٤٨ |
| شكل ١٠: مستوى استخدام التقنيات الحديثة .....  | ٤٩ |
| شكل ١١: المعرفة بمفهوم الابتكار الإداري ..... | ٥٠ |

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الابتكار الإداري في تطوير الخدمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد الابتكار الإداري—ابتكار العمليات الإدارية، والهيكل التنظيمية، وأساليب اتخاذ القرار—في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة العلاقات بين المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الهيئة، بينما تكونت العينة من (١١٠) موظفاً تم اختيارهم لتمثيل مختلف الإدارات. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تدعو إلى تعزيز بيئة الابتكار، وتطوير مهارات العاملين، وتحديث الإجراءات بما يدعم تحسين الخدمات واستدامة التطوير.

## الكلمات المفتاحية:

الابتكار الإداري، تطوير الخدمات، العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمية، اتخاذ القرار.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## المقدمة:

تمثل علوم الإدارة وإدارة الأعمال الإطار العام الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة في تنظيم مواردها وتحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها بأساليب تتسم بالمرونة والفاعلية. وقد أبرزت الأدبيات الإدارية المعاصرة أهمية التحول نحو ممارسات إدارية مبتكرة تتجاوز الأطر التقليدية وتتبنى التفكير الإبداعي، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والتحولات المؤسسية التي تشهدها القطاعات الحكومية والخاصة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطوير الأداء المؤسسي لم يعد ممكناً من دون تعزيز ثقافة الابتكار وتحديث أساليب العمل الإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر الحديث. (آل راكم، ٢٠٢٤، ص ١٥٢٦)

ويمثل الابتكار الإداري البوابة الرئيسة التي تمكن المؤسسات من تحسين أنظمتها الداخلية واستحداث أساليب عملية جديدة تعزز كفاءة الأداء. وقد تناولت الأدبيات مفهوم الابتكار الإداري بوصفه عملية تطوير الهياكل التنظيمية، وتحديث الإجراءات، وتمكين العاملين، واستخدام أدوات إدارة حديثة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية. وأكدت عدة دراسات أن الابتكار الإداري يلعب دوراً محورياً في رفع قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في بيئة سريعة التغير. (ياسين، ٢٠١٧، ص ٤٤)

كما يساهم الابتكار الإداري في بناء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيير وإعادة تصميم العمليات وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يدعم جودة العمل ويعزز مستوى المشاركة الفعالة للعاملين في عمليات التطوير. وقد أشارت دراسات أخرى إلى أن الابتكار الإداري يعدّ عنصراً أساسياً في تعزيز مناخ الإبداع داخل المؤسسات وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة على تحسين الأداء واستحداث حلول جديدة للمشكلات التشغيلية. (الحمد، ٢٠٢٢، ص ١٦٥٤)

أما المتغير الثاني—تطوير الخدمات، فهو يمثل حجر الأساس في تعزيز ثقة المستفيدين ورفع جودة المخرجات المقدّمة. ويعبر تطوير الخدمات عن مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحسين المهام التشغيلية، وتطوير جودة الخدمة، وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء، بما يتماشى مع المعايير الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية. وقد أبرزت الدراسات أهمية تطوير الخدمات من خلال الاستثمار في البنية الرقمية، وتحسين مهارات العاملين، ورفع كفاءة منظومة العمل المؤسسي. (ميساوي، ٢٠٢٠، ص ١٨٥)

ويتجلى تطوير الخدمات في تبني نماذج تشغيلية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا، وتفعيل أنظمة الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والتحسين المستمر. وقد أوضحت

عدة دراسات أن تطوير الخدمات يرتبط بشكل مباشر بمدى فعالية الإدارة وامتلاكها قدرات ابتكارية تمكّنها من تحسين الأداء العام للمؤسسة. (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٢٤)

وفي مراجعة الدراسات السابقة، يظهر وجود تضارب في نتائج البحوث المتعلقة بالعلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات؛ فبعض الدراسات أثبتت وجود تأثير قوي ومباشر للابتكار الإداري على جودة الخدمات، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن الابتكار لا يؤدي إلى تطوير ملموس إلا إذا توافرت بيئة تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تؤمن بالتغيير، ونظم إدارية مرنة تسمح بالتجريب والابتكار. (رغوي، ٢٠٢٣، ص ٢٨٠)

كما أكدت بعض الدراسات أن الابتكار الإداري قد يواجه قيوداً تحد من أثره في تطوير الخدمات، خصوصاً في المؤسسات التي تتسم ببيروقراطية عالية أو ضعف في البنية الرقمية أو محدودية في الموارد البشرية المؤهلة. في المقابل، أوضحت دراسات أخرى أن الابتكار الإداري يصبح مؤثراً بقوة عندما يرتبط بالتحول الرقمي، وتمكين العاملين، وتطوير أنظمة العمل الداخلية بما يتماشى مع التغيرات الحديثة في بيئات العمل. (الغامدي، ٢٠٢٢، ص ٥٥٠)

وتجمع الأدبيات الحديثة على أن العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات هي علاقة تكاملية، حيث يُعد الابتكار الإداري محركاً رئيساً لتطوير الخدمات ورفع كفاءتها وجودتها، بينما يشكل تطوير الخدمات الميدان التطبيقي الذي تظهر فيه نتائج الابتكار الإداري بشكل عملي وملموس. وبناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا الارتباط وتفسيره داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، وصولاً إلى صياغة فهم علمي يوضح دور الابتكار الإداري في تطوير الخدمات عامة والخدمات الحكومية خاصة. (علي محمد أبو الفتوح، ٢٠٢٤، ص ١١٠٢)

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك—بوصفها واحدة من أهم الهيئات الخدمية في المملكة—تواجه تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع حجم التعاملات، وتعدد الأنظمة والإجراءات، وتزايد توقعات المستفيدين تجاه جودة الخدمات وسرعة إنجازها، في ظل بيئة تنظيمية واقتصادية تشهد تحولات متسارعة. ورغم ما تبذله الهيئة من جهود للتحويل الرقمي وتطوير خدماتها، إلا أن الابتكار الإداري لا يزال حاجة ملحة لضمان تحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات المقدمة، سواء على مستوى إجراءات العمل، أو النماذج التشغيلية، أو منظومة التواصل مع المستفيدين. وانطلاقاً من ذلك، تحاول هذه الدراسة الكشف عن مدى فاعلية الابتكار الإداري داخل الهيئة، وكيف يسهم في تطوير خدماتها، وما إذا كانت الممارسات الإدارية الحالية قادرة على توليد حلول مبتكرة ترفع الكفاءة التشغيلية وتحسّن جودة الخدمة وتختصر الوقت والجهد لكل من الموظف والمستفيد.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

تأتي هذه الدراسة لتسد فراغاً علمياً واضحاً في الأدبيات العربية المتعلقة بالابتكار الإداري في القطاع الحكومي، فمعظم الدراسات ركزت على الابتكار في القطاع الخاص أو في المجالات التعليمية والمصرفية، بينما تقلّ بشكل ملحوظ الدراسات التطبيقية التي تتناول مؤسسات حكومية مالية جمركية معقدة مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. كما تبرز الأهمية العلمية من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات، ويوضح آليات وفاعلية توظيف هذا الابتكار داخل بيئة عمل حكومية ذات مهام تنظيمية ورقابية. وتسهم الدراسة في إثراء المعرفة من خلال تقديم نموذج بحثي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تخص الابتكار الإداري في القطاعات الحيوية بالمملكة.

تتمثل الأهمية العلمية أيضاً في تعزيز الاتجاهات المعاصرة التي تتادي بدمج مفاهيم الابتكار الإداري ضمن منظومة التميز المؤسسي، وربطها ببيئة العمل الحكومية، مما يمنح الباحثين أداة علمية لفهم تأثير الابتكار على تحسين جودة الخدمة، وفعالية الأداء، واستجابة المؤسسة للمتغيرات. وتأتي الدراسة لتوضح العلاقة بين الإبداع الإداري وتطوير الخدمات، وتقدم تفسيراً أعمق لكيفية تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات إدارية قابلة للتطبيق، وهو جانب ما زالت الأبحاث السابقة بحاجة إلى تعزيزه.

## ثانياً: الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كون نتائجها موجهة بشكل مباشر لصناع القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تساعدهم في فهم مدى تأثير الابتكار الإداري على تطوير الخدمات التي تقدمها الهيئة لملايين المستفيدين من أفراد ومنشآت وجهات حكومية. كما تساعد نتائج الدراسة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في واقع الممارسات الإدارية الحالية، مما يتيح للهيئة تصميم مبادرات تطويرية أكثر استهدافاً والعمل على تعزيز الابتكار في إجراءات العمل، وتطوير السياسات الداخلية، وتحسين تجربة المستفيد في مختلف الخدمات.

كما يمكن أن تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق، تسهم في رفع جودة الخدمات الرقمية والتشغيلية، وتسريع دورة العمل، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتعزيز دور الموارد البشرية في إنتاج وتشغيل الأفكار المبتكرة. وتكتسب الأهمية العملية أهمية إضافية لأنها تتسجم مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، وخاصة ما يتعلق بتطوير القطاع الحكومي، وتحسين كفاءة الأداء، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وبالتالي يمكن للدراسة أن تشكل مرجعاً عملياً للهيئة ولغيرها من الجهات الحكومية الساعية للتطوير عبر الابتكار الإداري.

## أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي

بيان أثر الابتكار الإداري في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

### الأهداف الفرعية:

١. بيان أثر ابتكار العمليات الإدارية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

٢. بيان أثر ابتكار الهياكل التنظيمية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

٣. بيان أثر ابتكار أساليب اتخاذ القرار في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

## تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر الابتكار الإداري في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض؟

الاسئلة الفرعية:

١. ما أثر ابتكار العمليات الإدارية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة

الرياض؟

٢. ما أثر ابتكار الهياكل التنظيمية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة

الرياض؟

٣. ما أثر ابتكار أساليب اتخاذ القرار في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

بمدينة الرياض؟

## فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للابتكار الإداري في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض

الفرضية الفرعية الاولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لابتكار العمليات الإدارية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لابتكار الهياكل التنظيمية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض

## الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لابتكار أساليب اتخاذ القرار في تطوير الخدمات لدي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: نظرية النظم (Ludwig von Bertalanffy, 1950)

تعد نظرية النظم العامة التي طرحها لودفيغ فون بيرتالانفي عام ١٩٥٠ إحدى أبرز النظريات التي أسهمت في تشكيل الأساس العلمي لفهم الابتكار الإداري داخل المؤسسات المعاصرة، حيث تركز على اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل بصورة مستمرة مع البيئة الداخلية والخارجية، ويعتمد في بقائه وتطوره على قدرته على التكيف واستقبال المدخلات ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة. وتبرز النظرية أهمية الترابط بين أجزاء النظام، بحيث يُنظر إلى الابتكار الإداري باعتباره عملية تؤثر في جميع مكونات المنظمة، بما يشمل الهياكل التنظيمية، أساليب اتخاذ القرار، العمليات التشغيلية، وأنماط الاتصال الداخلي. وترى النظرية أن أي تغيير أو تطوير في جزء من النظام سينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على بقية الأجزاء، وهو ما يفسر حقيقة أن تطوير الخدمات ليس مجرد تعديل في آلية تقديم الخدمة، بل هو إعادة بناء شاملة للمنظمة لضمان قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية. وقد ساعد هذا الإطار النظري في فهم كيف يؤدي الابتكار الإداري إلى تحسين فعالية المؤسسة عبر خلق أنماط أكثر كفاءة للتفاعل بين الأقسام، وتقليل الاحتكاك التنظيمي، وتعزيز مرونة الأنظمة الداخلية، مما يجعل تطوير الخدمات عملية مستمرة لا تنفصل عن ديناميكية النظام الكلي للمؤسسة. (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٦٦).

وفي سياق آخر، قدمت نظرية النظم تفسيراً مهماً لكيفية تأثير البيئة الخارجية على تطوير الخدمات، حيث تؤكد أن المؤسسات الخدمية تعمل ضمن بيئة تتسم بالتغير السريع في توقعات المستفيدين، والتقدم التكنولوجي، والتنافس الشديد في الجودة، وهو ما يجعل الابتكار الإداري ضرورة لضمان بقاء النظام وقدرته على العمل بشكل متوازن. فالمؤسسة التي تعتمد على الابتكار في عملياتها الإدارية، وتعيد تصميم إجراءاتها بصورة مستمرة، تصبح أكثر قدرة على استيعاب المتغيرات البيئية وتوجيه مواردها نحو خدمة المستفيد بصورة فعالة. وتبرز النظرية أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تبني قنوات مفتوحة للتغذية الراجعة، وتستخدم نتائج التقييم والتحليل لتعديل النظم الداخلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وبذلك، فإن نظرية النظم توظف مفهوم الابتكار الإداري داخل إطار شامل يفسر التفاعلات بين أجزاء المنظمة،

ويُظهر أن تطوير الخدمات ليس خطوة منفصلة، بل هو نتيجة طبيعية لتفعيل آليات الابتكار داخل النظام التنظيمي بالكامل، بما يعزز فعالية الأداء ويرفع مستوى رضا المستفيدين في بيئات العمل الحديثة. (ميساوي، ٢٠٢٠، ص ٢٠٠).

### ثانياً: نظرية الانتشار والانتشار الابتكاري (Everett Rogers, 1962)

قدم إيفرت روجرز عام ١٩٦٢ واحدة من أهم النظريات التي تُفسر كيفية تبني الأفراد والمنظمات للأفكار والممارسات الجديدة، وتُعرف باسم نظرية الانتشار الابتكاري Diffusion of Innovation، وهي تُعد من أكثر النظريات ارتباطاً بالابتكار الإداري وتطوير الخدمات، لأنها تركز على فهم العوامل التي تسهل أو تعيق تبني الابتكارات داخل المؤسسة. وتقوم النظرية على فكرة أن انتشار الابتكار داخل المنظمة يتأثر بثلاثة عناصر رئيسية: خصائص الابتكار ذاته، طبيعة القنوات الاتصالية، والسياق الاجتماعي والتنظيمي الذي يحدث فيه التغيير. وتبين النظرية أن المنظمة لن تتبنى أي فكرة جديدة أو تُدخل تطويراً على خدماتها إلا إذا رأت فيه قيمة واضحة مقارنة بالأساليب التقليدية، وإذا كان سهل التطبيق، ويمكن تجربته، وتظهر نتائجه في فترة زمنية مقبولة. وتفسر النظرية كيف أن تبني الابتكار الإداري في تطوير الخدمات يعتمد على وجود قادة مؤثرين، ثقافة تنظيمية داعمة، وضوح التواصل حول أهداف التغيير، إضافة إلى الاستعداد النفسي للعاملين لتجريب أساليب جديدة. وقد أصبحت هذه النظرية إطاراً أساسياً لفهم مراحل التحول التنظيمي، بدءاً من إدراك الحاجة إلى الابتكار، مروراً بتقييم جدواه، ثم تجربته، وصولاً إلى تعميمه داخل المؤسسة. (خطاب، ٢٠٢٠، ص ١٣٢).

كما توضح النظرية أن عملية انتشار الابتكار داخل المؤسسات لا تحدث بصورة متساوية أو لحظية، بل تمر بمراحل تبدأ بالمبتكرين، ثم المتبنين الأوائل، فالأغلبية المبكرة، فالأغلبية المتأخرة، وأخيراً المتفاعسين عن التغيير. وهذا التقسيم يساعد في تفسير أسباب نجاح بعض المؤسسات في تطوير خدماتها بينما تتعثر أخرى، لأن عملية تطوير الخدمات تحتاج إلى وجود فئات داخل المنظمة لديها استعداد لتجريب الممارسات الجديدة، وتحمل مخاطر التغيير، ونشر ثقافة الابتكار بين العاملين. وتسלט النظرية الضوء على أن تطوير الخدمات يمكن أن يفشل إذا لم تتم إدارة عملية الانتشار بشكل جيد، خصوصاً في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة. كما تشير إلى أن نجاح تطوير الخدمات يعتمد بدرجة كبيرة على جودة القنوات الاتصالية الداخلية، ومدى قدرة الإدارة على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وربط الابتكار الإداري بمكاسب ملموسة سواء على مستوى الأداء الوظيفي أو على مستوى رضا المستفيدين. ومن خلال هذا الإطار، أصبحت نظرية روجرز أحد أهم الأسس التي تفسر العلاقة بين الابتكار الإداري

والتحسين المستمر للخدمات، مؤكدة أن الانتقال نحو ممارسات مبتكرة يتطلب وقتاً، وتدرجاً، وإدارة واعية لعملية الانتشار داخل المنظمة حتى تصبح الخدمات أكثر تطوراً وجودة. (علي، ٢٠٢٤، ص ١١١٠).

## المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

### ١- الإبداع الإداري

وهو قدرة المنظمة على إنتاج أفكار وأساليب جديدة تسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل، ويعتبر عنصراً مكملاً للابتكار الإداري ومؤشراً على حيوية المنظمة واستعدادها للتطوير. (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٦٦).

### ٢- الجودة الشاملة

يقصد بها مجموعة العمليات التي تهدف إلى تحسين الأداء على مستوى المؤسسة كافة، عبر ضمان جودة العمليات، العاملين، والخدمات المقدمة، بما يحقق رضا المستفيدين. (أحمد، ٢٠١٩، ص ٥٠١).

### ٣- إعادة هندسة العمليات

وهي عملية إعادة تصميم جذري للإجراءات ونظم العمل بهدف تحسين الكفاءة، وتقليل الوقت والتكلفة، ورفع الجودة. (خطاب، ٢٠٢٠، ص ١٣٢).

### ٤- ثقافة الابتكار

تشير إلى مجموعة القيم والمبادئ التي تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة، والمشاركة في التطوير، والتجريب، وتحمل المخاطر المحسوبة. (عطون، ٢٠١٧، ص ٤٤).

### ٥- تطوير الخدمات الرقمية

ويقصد به دمج التكنولوجيا الحديثة مثل الأنظمة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية لتقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة وجودة. (كشكول، ٢٠٢٥، ص ٧٠).

### ٦- رضا المستفيد

وهو الدرجة التي يعبر فيها المستفيد عن رضاه تجاه الخدمة المقدمة، ويعتبر مؤشراً أساسياً في تقييم الجودة وكفاءة المؤسسة. (ميساوي، ٢٠٢٠، ص ٢٠٠).

## الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

## المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس المعرفي الذي يستند إليه البحث عبر استعراض الإطارين النظري والعملي لمفهوم الابتكار الإداري وتطوير الخدمات، من خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع ذاته أو موضوعات قريبة منه. ويسهم هذا الفصل في تحديد الاتجاهات البحثية الرئيسية، ورصد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، وتوضيح الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها. كما يتناول الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار الإداري وأبعاده، وتطوير الخدمات ومكوناتها، وبيان العلاقة التكاملية بينهما، مما يمهد لأرضية علمية متينة تدعم المنطلقات التي يقوم عليها البحث.

## أولاً: الدراسات السابقة

### ١. الدراسات العربية:

قدّم أحمد ياسين صالح مصطفى (٢٠١٧) دراسة بعنوان "الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين التدريب وجودة الأداء: بالتطبيق على الصندوق القومي للإمدادات الطبية"، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى قدرة الإبداع الإداري على التوسط في العلاقة بين التدريب الذي يتلقاه العاملون وجودة الأداء التي يتحقق بها مستوى متميز من الخدمات المقدمة داخل المؤسسة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تعتمد على تفسير الارتباطات بين المتغيرات، واعتمد مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالصندوق القومي للإمدادات الطبية، بينما تكونت العينة من مجموعة مختارة منهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية. كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب بعض المقابلات المساندة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للتدريب على جودة الأداء، كما بينت النتائج أن الإبداع الإداري يلعب دوراً وسيطاً قوياً يعزز العلاقة بين التدريب ورفع جودة الخدمات المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية حديثة تستند إلى الإبداع في أساليب العمل، إضافة إلى ضرورة دعم الأفكار الإبداعية داخل الصندوق ومنح الموظفين فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في ترسيخ بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار ورفع جودة الأداء. كما شددت التوصيات على أهمية توفير بنية تنظيمية داعمة للإبداع، وتشجيع

المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تحسين الخدمات الطبية المقدمة، مما يساعد المؤسسة على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى واستدامة في تطوير خدماتها.

**قدّم بدر بن جزا الحربي (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز في تقديم الخدمات"، والتي هدفت إلى تحليل الدور الحيوي لإدارة المعرفة كحلقة وصل بين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية والتميز في الخدمات المقدمة للمستفيدين. وانطلقت الدراسة من فرضية أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تحقق نتائج ملموسة إلا إذا ارتبطت بإدارة فعّالة للمعرفة، لذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لشرح أبعاد الثقافة التنظيمية وقياس تأثير إدارة المعرفة عليها. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إحدى المؤسسات الحكومية السعودية، بينما تألفت العينة من عينة عشوائية بلغ حجمها عدة مئات من الموظفين. اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS وتقنيات التحليل الإحصائي المتقدم مثل تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار الدور الوسيط للمعرفة.**

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتميز في تقديم الخدمات، كما بينت أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً قوياً يعزز هذا الارتباط ويزيد من أثره، مما يؤكد أهمية تبادل المعرفة بين العاملين ووجود نظم معلومات فعّالة تدعم الابتكار وتطوير الأداء. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز بيئة المعرفة داخل المؤسسات الحكومية عبر إنشاء قواعد بيانات موحدة وتفعيل التعلم التنظيمي المستمر، بالإضافة إلى تحسين الثقافة التنظيمية من خلال دعم قيم التعاون والالتزام والجودة. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على آليات إدارة المعرفة وتشجيعهم على تبادل الخبرات، بما يسهم في رفع مستوى الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي.

**قدّم فواز الحمّاد (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "أثر إدارة الابتكار على المناخ الابتكاري في البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين"، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير إدارة الابتكار داخل المؤسسات المصرفية على تحسين المناخ الابتكاري الذي يُعدّ من العوامل الأساسية لتعزيز الأداء والإبداع في القطاع البنكي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على فحص الاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات في بيئة عمل حيوية مثل البنوك. وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في عدد من البنوك التجارية في الكويت والبحرين، بينما استخدم الباحث عينة طبقية ممثلة لكافة المستويات الوظيفية. واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى بعض المقابلات شبه المنظمة لدعم التحليل. وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين البنوك في البلدين**

لصالح البحرين فيما يتعلق بنضج سياسات إدارة الابتكار، كما كشفت النتائج أن إدارة الابتكار تسهم بدرجة كبيرة في تطوير بيئة عمل محفزة على الإبداع وتعزيز المناخ الابتكاري لدى الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الابتكار داخل البنوك عبر تبني أنظمة حديثة لإدارة الأفكار وتشجيع الموظفين على تقديم مقترحات تطويرية، إضافة إلى ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة تركز على مهارات الابتكار والتفكير الإبداعي. كما دعت الدراسة صناع القرار في البنوك إلى تحسين البيئة التنظيمية وتوفير حوافز للعاملين مقابل المبادرات الابتكارية، وتوفير بنية تقنية تدعم التحول الرقمي الذي يعد من أهم ركائز الابتكار في القطاع المصرفي. وشددت الدراسة على أهمية بناء ثقافة مصرفية قائمة على التطوير المستمر، والتعلم المؤسسي، والانفتاح على التقنيات المالية الحديثة لتحقيق الابتكار المستدام ورفع القدرة التنافسية للبنوك.

قدم محمود صالح يوسف الحياصات (٢٠٢١) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الابتكار لدى شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر في الأردن"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرة على إدارة الابتكار داخل الشركات العاملة في القطاع التقني، حيث اعتبر الباحث أن الثقافة التنظيمية الداعمة تُعدّ حجر الأساس في تطوير سلوكيات ابتكارية لدى العاملين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركة محل الدراسة، بينما اختار الباحث عينة عشوائية ممثلة لعدد من الأقسام الإدارية والفنية. واعتمد على استبانة مصممة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، الممارسات، التواصل) ومدى تأثيرها على إدارة الابتكار، إضافة إلى استخدام أساليب تحليل إحصائي مثل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات. وكشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية—التي تتسم بالدعم، والانفتاح، وتبادل المعرفة—تلعب دوراً مباشراً ومؤثراً في تطوير ممارسات إدارة الابتكار داخل الشركة، وأن ضعف الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تراجع مستوى الابتكار المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة من خلال تشجيع بيئة العمل التعاونية، وتطوير قنوات اتصال فعّالة تسمح بتبادل المعرفة، وتبني سياسات تحفيزية تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة. كما دعت إلى الاستثمار في رأس المال البشري عبر برامج تدريبية متخصصة في مجال التفكير الإبداعي والابتكار التقني، إضافة إلى ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تكون أكثر مرونة وتدعم التجارب المبتكرة. وأكدت الدراسة أن نجاح الشركات التقنية في مواكبة التطور السريع يعتمد على قدرتها على ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار وقادرة على تحويل الأفكار إلى حلول عملية تدعم تنافسية المؤسسة.

قدّمت كوثر رغوي (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "معوقات الإبداع والابتكار داخل الإدارة المغربية"، وهدفت من خلالها إلى تحليل أبرز الحواجز التنظيمية والإدارية التي تعيق انتشار ممارسات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الحكومية والقطاع العام المغربي. ركزت الدراسة على فهم طبيعة البيئة الإدارية القائمة وكيف يمكن للعوامل البيروقراطية والهيكلية والثقافية أن تُضعف قدرة المؤسسات على التطوير. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وجاء مجتمع الدراسة مكوناً من موظفين إداريين في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية المغربية، بينما اختارت الباحثة عينة قصدية متنوعة تشمل مستويات وظيفية مختلفة لتحقيق أكبر قدر من التمثيل. واستخدمت الاستبانة والمقابلات المفتوحة كأدوات لجمع البيانات، إضافة إلى تحليل وثائق رسمية تتعلق بالممارسات الإدارية. وكشفت النتائج عن وجود معوقات رئيسية مثل ضعف التواصل الداخلي، غياب الحوافز، هيمنة الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار، والخوف من الفشل، إضافة إلى ضعف الإمكانيات التقنية والمالية التي تدعم الابتكار داخل القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة إصلاح الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز ثقافة الثقة بين الإدارة والموظفين، وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين. كما شددت على أهمية توفير بيئة عمل مرنة تعتمد على اللامركزية وتتيح للعاملين فرصة تقديم أفكار جديدة دون خوف من الرفض أو العقاب. ودعت الباحثة إلى زيادة الاستثمار في الموارد التقنية وتطوير البنى الرقمية للمؤسسات الحكومية، إضافة إلى وضع آليات واضحة لتحفيز المتميزين وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع فعلية. وخلصت إلى أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق داخل الإدارة العامة إلا بتغيير ثقافة العمل وإعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية.

قدّمت أسماء عادل حلمي سيد (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "الابتكار المفتوح كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية: دراسة تطبيقية"، والتي هدفت إلى اختبار كيف يمكن للابتكار المفتوح—الذي يقوم على إدماج مصادر خارجية للمعرفة والتكنولوجيا—أن يساهم في تعزيز قدرة البنوك الحكومية على المنافسة في سوق مالي متغير. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في عدد من البنوك الحكومية المصرية، بينما استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الإدارات المختلفة. وتم استخدام استبانة مقننة تتضمن مجموعة من المحاور المتعلقة بالابتكار المفتوح، تبادل المعرفة، التعاون مع الشركاء، وتأثير هذه الممارسات على الأداء التنافسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الابتكار المفتوح وتحسين مؤشرات الأداء التنافسي للبنوك مثل جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، والقدرة على تطوير منتجات مالية مبتكرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات مع الشركات التقنية والجامعات والمؤسسات البحثية بهدف تبادل المعرفة وتطوير منتجات مصرفية جديدة، كما دعت إلى تحديث البنية التحتية الرقمية للبنوك بما يدعم تطبيق سياسات الابتكار المفتوح. وأكدت الباحثة ضرورة تدريب العاملين على التعامل مع التقنيات الجديدة وتطوير الأنظمة الداخلية لتسهيل تدفق المعلومات، إضافة إلى تشجيع ثقافة الانفتاح التنظيمي والشفافية. كما طالبت بإطلاق برامج تعاون مع المؤسسات الدولية لدعم الخبرات الفنية وتحقيق مزيد من التطور في الخدمات المصرفية. وخلصت إلى أن الابتكار المفتوح يمثل أحد أهم المداخل المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي المصري.

**قدم محمد فوزي عبدالعزيز علي (٢٠١٩) دراسة بعنوان "الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية"،** وهدفت الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام ممارسات الإبداع الإداري—مثل تطوير العمليات، وتحسين جودة العمل، وابتكار أساليب إدارية جديدة—في تعزيز القدرة التنافسية للأندية الرياضية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين والإداريين في أندية رياضية مصرية، بينما استخدم الباحث عينة قصدية من مختلف المستويات الإدارية لتحقيق تمثيل شامل للخبرات. وقد استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب مقابلات شبه مهيكلة للحصول على معلومات تفصيلية حول طبيعة الممارسات الإدارية داخل الأندية. وكشفت النتائج عن وجود علاقة مباشرة قوية بين مستوى الإبداع الإداري وبين قدرة الأندية على تحسين جودة الخدمات الرياضية، وتطوير البرامج التدريبية، وجذب اللاعبين والمشجعين، إضافة إلى تحسين الأداء المالي والإداري.

وأوصت الدراسة بتعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع عبر توفير الحوافز وتشجيع الأفكار الجديدة وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار. كما أوصى الباحث بضرورة تطوير مهارات العاملين الإدارية، والاستثمار في التدريب المتخصص في مجالات الابتكار الرياضي، وتحديث الأنظمة الإدارية بما يسمح بتبني أساليب أكثر مرونة. كما دعت الدراسة الأندية إلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأنشطة والفرق الرياضية، وإلى تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية والبحثية لتطوير ممارسات إدارية مبتكرة. وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري لم يعد خياراً للأندية الرياضية، بل يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق رياضي يشهد تغيراً سريعاً ومتطلبات متصاعدة.

قدّمت نجلاء فتحي محمد عويس (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "الفكر الابتكاري ودوره في دعم التجارب الرقمية بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة سفارة المعرفة، جامعة القاهرة"، وهدفت إلى تحليل كيف يمكن للفكر الابتكاري—بما يشمله من توليد أفكار جديدة وتبني حلول رقمية متطورة—أن يعزز من قدرة المكتبات الجامعية على تقديم خدمات رقمية عالية الجودة لمستخدميها. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين والمتخصصين داخل سفارة المعرفة بجامعة القاهرة، بينما تم اختيار عينة مكونة من موظفين إداريين وفنيين لهم علاقة مباشرة بعمليات التحول الرقمي. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى مقابلات نوعية مع بعض القائمين على المبادرات الرقمية لفهم التحديات والفرص. وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير للفكر الابتكاري في تطوير الخدمات الرقمية، وزيادة فاعلية المنصات الإلكترونية، وتحسين تجربة المستخدم داخل المكتبات الجامعية.

وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع الأفكار الابتكارية عبر توفير بيئة مرنة تسمح بالتجريب وتطوير حلول رقمية جديدة، كما دعت إلى تعزيز قدرات العاملين التقنية من خلال برامج تدريبية متخصصة. وركزت الدراسة على ضرورة استثمار المكتبات في تحديث البنى التكنولوجية وتطوير أدوات رقمية تتناسب مع احتياجات المستخدمين، إضافة إلى دعم التعاون بين المكتبات الجامعية والمؤسسات البحثية وشركات التقنية. وخلصت الباحثة إلى أن الفكر الابتكاري يشكل ركيزة أساسية في بناء مكتبات جامعية رقمية أكثر قدرة على مواكبة التطور التكنولوجي، وأن تبني الابتكار على مستوى البنية الإدارية والتشغيلية يسهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المستخدمين.

## ٢. الدراسات الأجنبية:

قدّم Al-Shammari (2023) دراسة بعنوان "Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management"، وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري يوضح كيف يمكن لممارسات التخطيط الاستراتيجي—بما يشمل تحليل البيئة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، وإدارة المخاطر—أن تعزز الميزة التنافسية المستدامة داخل سلاسل الإمداد. اعتمد الباحث على المنهج الكمي التحليلي من خلال تطوير نموذج سببي وتحليله باستخدام بيانات تم جمعها من مؤسسات تعمل في إدارة سلسلة الإمداد. وشمل مجتمع الدراسة مجموعة من مديري سلاسل الإمداد والعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، بينما تم استخدام استبانة مقننة لقياس مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي وارتباطه بالأداء التنافسي. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم

في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الفاقد، وتسريع الاستجابة اللوجستية، وأن المؤسسات التي تتبنى خططاً استراتيجية واضحة تحقق اندماجاً أفضل في سلسلة الإمداد وتمتلك قدرة أقوى على مواجهة التقلبات المفاجئة في السوق.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج ديناميكية للتخطيط الاستراتيجي تركز على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتطوير نظم معلومات متقدمة لدعم اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون بين وحدات سلسلة الإمداد لضمان تدفق مستمر ودقيق للمعلومات. كما دعا الباحث إلى ضرورة الاستثمار في تطوير القدرات التحليلية للعاملين، وتفعيل إدارة المخاطر بشكل منهجي، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة—مثل التحليلات الرقمية والذكاء الاصطناعي—لتقوية الميزة التنافسية على المدى الطويل. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة سلسلة الإمداد تمتلك ميزة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً محورياً في تعزيز الاستدامة التنافسية.

#### **تناول Alhosseiny (2023) في دراسته الموسومة " The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage:**

**Literature review**" مراجعة منهجية موسّعة للأدبيات الحديثة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية، وبين تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هدفت الدراسة إلى تحليل الاتجاهات البحثية العالمية، وتحديد العلاقات النظرية التي توضح كيف تتكامل هذه العناصر الثلاثة في بناء قدرة تنافسية طويلة الأمد داخل المؤسسات. اعتمد الباحث على منهج تحليل المحتوى عبر مراجعة شاملة لعدد كبير من البحوث المنشورة في مجلات الإدارة، وتم التركيز على المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغير. وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي بوحده غير كافٍ لبناء ميزة تنافسية؛ بل يجب أن يُدمج مع تفكير استراتيجي مرن وقدرة عالية على الاستجابة للتغيرات.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التي تجمع بين الرؤية الواضحة والتخطيط المنظم والتفكير الابتكاري تكون أكثر قدرة على اكتشاف الفرص الجديدة وتقليل المخاطر الناتجة عن التغيرات المفاجئة. كما بيّنت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية—كعنصر ثالث مكمل—تعدّ الأكثر تأثيراً في النجاح التنافسي في ظل التغير التكنولوجي المتسارع. وأوصت الدراسة بأهمية تبني ثقافة تنظيمية تشجع التجارب الجديدة، وتطوير برامج تدريب للقادة لتعزيز مهارات التوقع والتحليل، إضافة إلى ضرورة دمج التفكير الاستراتيجي والمرونة داخل الهيكل الإداري. وخلص الباحث إلى أن ميزة المؤسسات الحديثة تُبنى على

ثلاثية مترابطة: تخطيط واضح، تفكير مرن، ورشاقة عالية، ولا يمكن لأي مؤسسة تحقيق تفوق طويل المدى دون الجمع بينها.

**قدم Awino (2013) دراسة بعنوان "Strategic planning and competitive advantage of ICT small and medium enterprises in Kenya"** بهدف فحص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، وهي مؤسسات تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير التكنولوجي وكثافة المنافسة الرقمية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة مديري الشركات والعاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى في قطاع ICT، بينما استخدمت استبانة ومقابلات شبه مهيكلة لقياس مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي وارتباطها بقدرة الشركات على الابتكار وتحسين الأداء. وبينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي—عندما يُمارس بشكل منهجي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية—يساهم في رفع كفاءة الإنتاج، وتحسين جودة الخدمات الرقمية، والقدرة على التخطيط للمنتجات المستقبلية، وهو ما يعزز التفوق التنافسي في سوق سريع التغير.

كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تعتمد على رؤية استراتيجية واضحة وتستخدم بيانات دقيقة لتحليل المنافسين تكون أكثر قدرة على التوسع، واستغلال الفرص الرقمية الناشئة، وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يدعم بناء ميزة تنافسية مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم ثقافة التخطيط داخل شركات ICT، وتبني ممارسات مرنة تتوافق مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى تدريب القادة والعاملين على مهارات تحليل السوق واتخاذ القرار الرقمي. كما شددت الدراسة على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار التقني لخلق بيئة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، مؤكدة أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة أساسية وليس خياراً للشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا.

**قدم Bon & Mustafa (2014) دراسة بعنوان "Impact of total quality management-based people management practices on administrative innovation in service SMEs"** هدفت إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الأفراد القائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال استبانة وزعت على موظفين في عدد من المؤسسات الخدمية بهدف قياس مدى تطبيق ممارسات الجودة—مثل التدريب، تمكين العاملين، والتحسين المستمر—ودورها في

تحفيز الابتكار في العمليات الإدارية. وقد شمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل رئيسي على رأس المال البشري كأساس لتحسين الأداء الإداري. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات إدارة الجودة وتحفيز العاملين على توليد أفكار جديدة تسهم في تحسين العمليات وتقليل الهدر الإداري.

كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على ثقافة تشاركية وتمكن العاملين من المساهمة في صنع القرار تكون أكثر قدرة على تطوير إجراءات إدارية مبتكرة تزيد من قدرتها التنافسية وتدعم استدامة العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الجودة الشاملة في خطط تطوير الموارد البشرية، وتوفير برامج تدريب مستمرة تعزز المهارات الإبداعية للعاملين، إضافة إلى تهيئة بيئة عمل داعمة تسمح بتبادل المعرفة وتشجع على التجريب والابتكار. كما دعت إلى تعزيز الاتصال الداخلي بين الإدارات وتطبيق نظام حوافز يشجع المبادرات الإبداعية. وخلص الباحثان إلى أن الاستثمار في العامل البشري من خلال إدارة الجودة الشاملة يمثل ركيزة أساسية لتعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات الخدمية.

#### **قدم Cinar و Trott و Simms (2019) دراسة منهجية واسعة بعنوان “ A systematic review of innovation types and innovation management practices in public**

**service organizations”** هدفت إلى تحليل أنواع الابتكار وممارسات إدارة الابتكار داخل منظمات الخدمات العامة، وذلك من خلال مراجعة شاملة لعشرات الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار في القطاع الحكومي. استند الباحثون إلى منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review) الذي شمل تصنيف الابتكارات إلى ابتكار خدمات، ابتكار عمليات، ابتكار تنظيمي، وابتكار تكنولوجي، ثم تحليل كيفية إدارة هذه الابتكارات داخل المؤسسات العامة. وقد أظهرت المراجعة أن منظمات القطاع العام تواجه تحديات مختلفة عن القطاع الخاص، أهمها البيروقراطية، محدودية الموارد، وغياب الحوافز، ومع ذلك، يمكن أن تحقق مستويات عالية من الابتكار إذا تبنت أنظمة إدارة مناسبة تعتمد على المشاركة، التعاون، والتحسين المستمر. وأشارت النتائج إلى أن الابتكار في القطاع العام لم يعد خياراً، بل ضرورة لضمان فعالية الخدمات وجودتها، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع.

كما أكدت الدراسة أن المؤسسات العامة التي تطبق ممارسات إدارة الابتكار—مثل إشراك الموظفين في تطوير الحلول، تبني التقنيات الحديثة، وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص—تكون أكثر قدرة على تطوير خدماتها وتحقيق رضا المستفيدين. وأوصى الباحثون بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع

العام وبناء بيئات عمل تشجع التجريب وتسمح بقبول المخاطر المحسوبة، إضافة إلى تطوير أنظمة قيادة تشاركية تتيح للموظفين التأثير في عملية التغيير. كما شددت المراجعة على أهمية الربط بين الابتكار والقيمة العامة (Public Value)، واعتبار الابتكار وسيلة لتعزيز كفاءة الخدمات الحكومية واستدامتها. وخلصت الدراسة إلى أن الابتكار الإداري في القطاع الحكومي يتطلب مقاربة شمولية تربط بين قيادة فعالة، وموارد بشرية مؤهلة، وأنظمة رقمية حديثة.

**تناولت دراسة Walker و Damanpour و Avellaneda (2009) بعنوان “Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations” العلاقة التراكمية بين أنواع الابتكار المختلفة وأداء المؤسسات الخدمية من خلال دراسة طويلة امتدت لعدة سنوات بهدف الكشف عن كيفية تفاعل الابتكارات المتعددة وتأثيرها المشترك في أداء المنظمات. اعتمد الباحثون على منهج كمي طولي ( Longitudinal Quantitative Study) باستخدام بيانات حقيقية من مؤسسات خدمية متنوعة، وقاسوا أربعة أنواع رئيسية من الابتكار: الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري، ابتكار العمليات، وابتكار الخدمات. وأظهرت النتائج أن الجمع بين أكثر من نوع من الابتكار—بدلاً من الاعتماد على نوع واحد—يسهم بشكل أكبر في تحسين أداء المؤسسات، سواء من حيث جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، أو القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. كما أوضح الباحثون أن الابتكار الإداري يلعب دوراً محورياً في ربط الابتكارات الأخرى ببعضها وتفعيلها داخل المنظمة.**

وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قيادة داعمة للابتكار، وتوفر موارد مستمرة لتطوير العمليات، وتتبنى منهجاً استباقياً في مواجهة التغيرات، تحقق تحسينات مستدامة في الأداء على المدى الطويل. كما بينت النتائج أن الابتكار الإداري—مثل إعادة هيكلة العمليات، وتمكين الموظفين، وتحسين نظم الاتصال—يمثل أساساً لنجاح الابتكارات التكنولوجية والخدمية، لأنه يخلق بيئة تنظيمية مرنة تدعم التجديد. وأوصى الباحثون بضرورة دعم التكامل بين أنواع الابتكار المختلفة وعدم الاكتفاء بالابتكار التقني فقط، إضافة إلى تعزيز نظم المتابعة والتقييم لقياس أثر الابتكار بمرور الوقت. كما دعا الباحثون إلى تبني إطار إداري شامل يسمح بتحويل الأفكار الابتكارية إلى ممارسات فعلية تؤثر في الأداء العام للمنظمة، مؤكداً أن الابتكار المتكامل هو الطريق نحو استدامة التميز في القطاع الخدمي.

### ٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات:

تتقاطع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أن الإبداع الإداري يمثل عنصراً جوهرياً لتحسين الأداء المؤسسي سواء في المؤسسات الحكومية أو الخدمية أو المصرفية، إذ بينت غالبية الدراسات العربية والأجنبية أن الابتكار—بمختلف أنواعه—يسهم في رفع جودة الخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات. كما اتفقت الدراسات على أن الإبداع الإداري لا يُعدّ نشاطاً منفصلاً، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات التنظيمية مثل الثقافة المؤسسية، التدريب، إدارة المعرفة، والقيادة، وهو ما يظهر بوضوح في دراسات مثل أحمد ياسين صالح (٢٠١٧)، فواز الحماد (٢٠٢٢)، و Damanpour et al. (2009).

كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بشكل أساسي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع المرتبط بالعلاقات الإدارية والتنظيمية، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد دعمت بعض الدراسات المنهج الكمي بالمقابلات النوعية لتعميق الفهم، وهو ما ظهر في دراسات الحربي (٢٠٢٥)، الحماد (٢٠٢٢)، و Raghawi (2023). هذا التشابه المنهجي يعكس ميل الباحثين إلى تحليل المتغيرات كما هي في الواقع، وقياس تأثيرها الإحصائي داخل بيئات العمل.

وتشترك الدراسات أيضاً في التأكيد على أهمية البيئة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز أو إعاقة الابتكار الإداري، حيث كشفت غالبية الدراسات عن وجود معوقات داخلية مثل ضعف الحوافز، محدودية التواصل، المقاومة للتغيير، وغياب الدعم القيادي، وهو ما ظهر في دراسة رغوي (٢٠٢٣) التي ركزت على المعوقات الإدارية، كما ظهر في دراسات أجنبية عدة مثل Cinar et al. (2019) التي أوضحت التحديات البيروقراطية التي تواجه مؤسسات القطاع العام عالمياً. هذا التشابه يعكس طبيعة المعوقات المتشابهة عبر القطاعات والدول.

وتتفق معظم الدراسات الأجنبية والعربية على وجود علاقة إيجابية مباشرة أو غير مباشرة بين الابتكار الإداري وتحقيق ميزة تنافسية أو تحسين جودة الأداء أو رفع كفاءة الخدمات، كما بينت دراسات مثل Al-Shammari (2023) و Awino (2013) و Sayed (2024). وتؤكد هذه الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في الابتكار الإداري—سواء عبر تدريب العاملين، تطوير الثقافة التنظيمية، أو اعتماد الابتكار المفتوح—تكون أكثر قدرة على التطور والنمو والاستجابة للتحديات، مما يجعل الابتكار عنصراً استراتيجياً لا يمكن تجاهله في إدارة المؤسسات الحديثة.

## أوجه الاختلاف بين الدراسات:

تختلف الدراسات السابقة في طبيعة البيانات التطبيقية التي تناولتها؛ فبعضها ركّز على المؤسسات الحكومية كما في دراسة الحربي (٢٠٢٥) ودراسة رغوي (٢٠٢٣)، بينما ركز بعضها الآخر على القطاع المصرفي كما في دراسة الحمّاد (٢٠٢٢) وحلمي سيد (٢٠٢٤)، في حين تناولت دراسات أخرى القطاع الرياضي، التقني، والجامعي. هذا التنوع في البيانات أدى إلى اختلاف في طبيعة العوامل المؤثرة على الابتكار الإداري، فالمعوقات في القطاع الحكومي تختلف عن تلك الموجودة في القطاع المصرفي أو الرياضي أو الأكاديمي، مما أظهر تبايناً في السياقات التنظيمية.

كما اختلفت الدراسات في نوع المتغيرات المرتبطة بالإبداع الإداري؛ فبعضها درس دوره كمتغير وسيط كما في دراسة أحمد ياسين صالح (٢٠١٧) التي ربطت بين التدريب وجودة الأداء، وأخرى تناولته كمتغير تابع يتأثر بالثقافة التنظيمية كما في الحياصات (٢٠٢١)، بينما دراسات أخرى تناولته كمتغير مستقل يؤثر في المناخ الابتكاري كما في الحمّاد (٢٠٢٢). أما الدراسات الأجنبية فبعضها دمج الإبداع ضمن نماذج أكبر تضم التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة، والابتكار التكنولوجي، كما في Damanpour et al. (2009) و Bon & Mustafa (2014). وهذا التباين يوضح اختلاف زوايا تناول الظاهرة.

ويظهر الاختلاف أيضاً في الأدوات التحليلية والأساليب الإحصائية؛ فبينما استخدمت بعض الدراسات الإحصاء الوصفي والانحدار البسيط، اعتمدت دراسات أخرى أساليب تحليل متقدمة مثل تحليل المسار Path Analysis كما في دراسة الحربي (٢٠٢٥)، أو النماذج السببية المتقدمة كما في Al-Shammari (2023)، أو المراجعة المنهجية Systematic Review كما في Cinar et al. (2019). وهذا يعكس تفاوتاً في مستوى التعقيد المنهجي وعمق التحليل.

كما تختلف الدراسات في مستوى التركيز على الأبعاد التقنية للابتكار؛ فبينما ركزت دراسات مثل Dreampour (2009) على أنواع الابتكار التكنولوجي والعمليات، ركزت دراسات أخرى على الابتكار الإداري فقط، بينما ركزت دراسات مثل حلمي سيد (٢٠٢٤) على الابتكار الرقمي والمفتوح. هذا الاختلاف يشير إلى اتساع مفهوم الابتكار الإداري وتنوع مكوناته، مما يسمح باستخدامه في مجالات متعددة وبأساليب مختلفة.

## الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

في ضوء قراءتي المتعمقة للدراسات السابقة، لاحظت وجود فجوة بحثية واضحة تميز بحثي الحالي عن الجهود العلمية السابقة، إذ وجدت أن أغلب الدراسات تناولت الابتكار الإداري في إطار عام أو ربطته بمتغيرات مثل الثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة أو جودة الأداء، بينما لم تركز أي من الدراسات—حسب اطلاعي—على دور الابتكار الإداري تحديداً في تطوير الخدمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض بوصفها جهة حكومية ذات طبيعة تنظيمية معقدة ومهام متعددة تجمع بين الجوانب المالية والرقابية والخدمية. كما شعرت أن الدراسات السابقة لم تعالج بدقة كيف يمكن للابتكار الإداري أن يسهم في تحسين مسارات العمل، تسريع الإجراءات، وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين داخل هذا القطاع الحيوي، لذلك وجدت أن بحثي يقدم معالجة أكثر تخصصاً وسياًقاً للبيئة السعودية المعاصرة، ويعالج جانباً لم يُتناول بصورة مباشرة أو تطبيقية في الأدبيات السابقة.

## ثانياً: الإطار النظري

### المبحث الأول: الابتكار الإداري

#### أولاً: مفهوم الابتكار الإداري

يُعد الابتكار الإداري من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ويُشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير أساليبها، وهياكلها، وعملياتها بهدف تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات. ولا يقتصر الابتكار الإداري على إدخال أفكار جديدة، بل يشمل إعادة صياغة الإجراءات التقليدية، واعتماد حلول أكثر كفاءة استجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. ويُنظر إليه اليوم بوصفه أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات واغتنام الفرص والاستفادة من المعرفة التنظيمية بطريقة أكثر مرونة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الابتكار الإداري أصبح من أهم محركات التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء (آل راكم، ٢٠٢٤، ص. ١٥٣٠).

كما يُعبر الابتكار الإداري عن مجموعة من الجهود المنهجية التي تهدف إلى إنتاج ممارسات جديدة قادرة على تحسين إجراءات العمل، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وبناء بيئة تنظيمية محفزة للعاملين. ويتضمن ذلك تطوير نماذج تشغيل جديدة، وتوظيف التقنيات الحديثة، وتحسين التواصل الداخلي، وتبني أساليب حديثة في الإدارة مثل الإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة. وقد بينت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار الإداري تمتلك قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات وتسريع الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، مما يعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (الحياصات، ٢٠٢١، ص. ٤٤).

#### ثانياً: أهمية الابتكار الإداري

تتبع أهمية الابتكار الإداري من دوره المحوري في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وخفض التكاليف عبر تطوير الأساليب التقليدية واستبدالها بطرق أكثر فاعلية. فالمؤسسات التي تعتمد الابتكار الإداري قادرة على الحد من التعقيد، وتبسيط الإجراءات، وتقليص الزمن اللازم لإنجاز المهام، الأمر الذي ينعكس مباشرة في رفع مستوى الأداء العام. وقد تبين في كثير من الدراسات التطبيقية أن الابتكار الإداري يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية ويُعدّ عنصراً أساسياً لرفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية والخاصة (أحمد، ٢٠١٩، ص. ٤٩١).

كما يسهم الابتكار الإداري في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من خلال تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بخدمة المستفيدين، وإعادة تصميم نقاط التواصل، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لإدارة تدفق المعلومات. ومن شأن هذا التطوير المستمر أن يؤدي إلى تحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى الرضا العام عن الخدمات. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه عدد من الباحثين الذين أكدوا وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار الإداري وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية (الحامد، ٢٠٢٢، ص. ١٦٦٠).

وتتجلى أهمية الابتكار الإداري أيضاً في دوره في تمكين العاملين ورفع مستويات مشاركتهم في اتخاذ القرار، حيث يوفر الابتكار الإداري بيئة عمل محفزة تعتمد على تبادل المعرفة وتشجع التفكير الإبداعي. ويساهم هذا النهج في تحسين الأداء الفردي والجماعي، كما أنه يعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، ما ينعكس على تحسين الإنتاجية. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة للابتكار الإداري تحقق مستويات أعلى من أداء الموظفين (الحارثي، ٢٠٢١، ص. ١٢٩).

يُعد الابتكار الإداري ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. فالمؤسسات التي تتبنى الابتكار الإداري تستطيع التكيف بسرعة مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تتماشى مع احتياجات المستفيدين. وتشير الأدبيات إلى أن الابتكار الإداري أصبح أداة استراتيجية جوهرية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية في بيئات العمل الحديثة (الحربي، ٢٠٢٥، ص. ٤٥٥).

### ثالثاً: نشأة وتطور الابتكار الإداري

يعود الاهتمام بالابتكار الإداري إلى بدايات القرن العشرين مع ظهور مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور عام ١٩١١، حيث ركز على تحسين كفاءة العمل من خلال تطوير أساليب الإدارة. ورغم أن تركيز تلك المرحلة كان على الإنتاجية، فإنها شكلت أولى اللبنات التي دفعت نحو التفكير في تطوير العمليات والإجراءات الإدارية بشكل مبتكر. ثم جاء بعد ذلك المفكرون الإداريون في خمسينيات وستينيات القرن العشرين ليؤكدوا أهمية تحسين التنظيم الداخلي وأساليب اتخاذ القرار باعتبارها جزءاً من الابتكار الإداري (سليم، ٢٠٢١، ص. ٨).

وفي سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، شهد الابتكار الإداري تطوراً ملحوظاً مع انتشار مفاهيم التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، التي ركزت على التحسين المستمر وإشراك الموظفين في عمليات التطوير. كما بدأت المؤسسات في تلك الفترة تعتمد بشكل أكبر على أساليب جديدة في تصميم

الهيكل التنظيمية وتعزيز مرونتها. وقد رافق ذلك اهتمام متزايد بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم أو إعاقة الابتكار، وهو ما تطرقت إليه مجموعة من الدراسات الحديثة (الشيخ، ٢٠١٨، ص. ٥٩).

ومع دخول تسعينيات القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة، ظهر الاتجاه إلى الابتكار الرقمي والتحول الإلكتروني، الذي أسهم في إدخال أنماط جديدة من العمل تعتمد على التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات. وأدى ذلك إلى قفزة نوعية في مفهوم الابتكار الإداري، حيث أصبحت التكنولوجيا عنصراً مركزياً في التطوير المؤسسي. وتؤكد الدراسات المعاصرة أن العقدين الأخيرين—خاصة بعد ٢٠١٠—شهدا توسعاً كبيراً في تطبيق الابتكار الإداري في المؤسسات الحكومية ضمن خطط التحول الرقمي التي تبنتها العديد من الدول (كشكول، ٢٠٢٥، ص. ٧٠).

#### رابعاً: أبعاد الابتكار الإداري

##### ١- ابتكار العمليات الإدارية

يعني ابتكار العمليات الإدارية تطوير أساليب وإجراءات العمل داخل المؤسسة بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الوقت والجهد والتكلفة. ويتضمن ذلك إعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتوظيف التقنيات الحديثة لدعم سير العمل. ويُعد هذا البعد من أهم مجالات الابتكار الإداري لأنه يؤثر مباشرة في سرعة إنجاز الخدمات وجودتها. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على تطوير مستمر لعملياتها تتمتع بفاعلية تشغيلية أعلى وقدرة أكبر على تجنب الأخطاء وتحقيق رضا المستفيدين (خطاب، ٢٠٢٠، ص. ١٤٠).

كما يشمل ابتكار العمليات تبني نماذج تشغيل مرنة، وتحسين سلسلة الإجراءات المرتبطة بالخدمة، وتطوير آليات إلكترونية لتسهيل التفاعل بين الموظفين أو بين المؤسسة ومستفيديها. ويعتمد هذا الابتكار على أدوات تحليل العمليات مثل خرائط التدفق والهندسة، إضافة إلى الحلول الرقمية المتقدمة. وقد أكدت الأدبيات أن الابتكار في هذا البعد يساعد المؤسسة على تعزيز تنافسياتها وتحسين استجابتها للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل (قاسم، ٢٠٢٢، ص. ١٥٨).

##### ٢- ابتكار الهياكل التنظيمية

يُشير ابتكار الهياكل التنظيمية إلى تطوير البناء الداخلي للمؤسسة بما يحقق مرونة أكبر وانسيابية أعلى في تدفق العمل. ويتضمن ذلك تقليل المستويات الإدارية، وتوضيح الصلاحيات، وتفعيل الهياكل المسطحة التي تحدّ من البيروقراطية. ويسهم هذا الابتكار في تعزيز كفاءة الاتصال الداخلي وتمكين

الموظفين عبر منحهم مساحة أكبر لاتخاذ القرار والعمل بروح الفريق، وهو ما يدعم تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة (عطون، ٢٠١٧، ص. ٦٧).

كما يمتد هذا النوع من الابتكار ليشمل إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع التحول الرقمي، وتطوير الفرق متعددة التخصصات، وتحديث الهياكل بما يعكس التطور في الخدمات والمهام. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على هياكل مرنة تكون أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة للتغيير، لأنها توفر بيئة تشجع المبادرة والتجريب، وتسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة (الغامدي، ٢٠٢٢، ص. ٥٣٠).

### ٣- ابتكار أساليب اتخاذ القرار

يركز هذا البعد على تطوير الطرق التي تتخذ بها القرارات داخل المؤسسة عبر الاعتماد على البيانات والتحليل الرقمي، واستخدام الأساليب التشاركية في صنع القرار. ويسهم الابتكار في هذا المجال في تحسين جودة القرارات وسرعتها، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على التنبؤ والتحليل الاستراتيجي. وقد أشارت الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أدوات مبتكرة في اتخاذ القرار—مثل ذكاء الأعمال واللوحات التحليلية—تتميز بدرجة أعلى من الكفاءة التنظيمية (علي، ٢٠٢٤، ص. ١١١٠).

### خامساً: كيفية تحقيق الابتكار الإداري

يمكن للمؤسسات تحقيق الابتكار الإداري من خلال تبني استراتيجيات واضحة تعتمد على تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل، وتوفير التدريب الكافي للعاملين، وتمكينهم من المشاركة في تطوير العمليات. ويشمل ذلك دعم التفكير الإبداعي، وتوفير قنوات لتقديم المقترحات، وإنشاء وحدات متخصصة للابتكار، إضافة إلى تطوير الأنظمة الداخلية بما يتوافق مع أحدث التقنيات الرقمية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة داعمة لازدهار الأفكار الجديدة تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار الإداري المستدام (محمد، ٢٠٢١، ص. ٤٥٥).

كما يتحقق الابتكار الإداري من خلال الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات التي توفر تدفقاً فعالاً للبيانات، وتمكن من مراقبة العمليات وتحليلها وتطويرها بشكل مستمر. ويُعد التحول الرقمي عنصراً حاسماً في تعزيز الابتكار الإداري، إذ يتيح للمؤسسات إعادة تصميم نماذج العمل التقليدية وتطوير الخدمات وفق احتياجات المستفيدين. (المخلفي، ٢٠٢٠، ص. ١٩٠).

## المبحث الثاني: تطوير الخدمات

### أولاً: مفهوم تطوير الخدمات

يقصد بتطوير الخدمات العملية المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لتحسين نوعية الخدمات، وزيادة كفاءتها، ورفع مستوى رضا المستفيدين، عبر إدخال تحسينات مستمرة على الإجراءات، ونقاط الاتصال، والمنتجات الخدمية، بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ويستند هذا المفهوم إلى مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى إعادة تصميم الخدمات القائمة أو ابتكار خدمات جديدة أكثر قدرة على تلبية المتطلبات المعاصرة، وذلك من خلال الاعتماد على التحليل الدقيق، والتغذية الراجعة، ونتائج تقييم الأداء. وتشير الأدبيات إلى أن تطوير الخدمات يُعد عنصراً رئيساً لتحقيق الجودة والاستدامة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة (ميساوى، ٢٠٢٠، ص. ١٨٨).

كما يرتبط مفهوم تطوير الخدمات بعملية التحسين المستمر عبر استخدام منهجيات التخطيط والتنفيذ والتقييم لمراجعة الأداء الخدمي، ومعالجة نقاط الضعف، واستثمار الفرص. ويُعدّ تطوير الخدمات إطاراً ديناميكياً يعتمد على مواكبة التحولات التقنية والإدارية، وتكييف نظم العمل بما يسهم في توفير خدمات أكثر سرعة ووضوحاً وشفافية. وقد أكدت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تعتمد تطوير الخدمات كنهج استراتيجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين، خصوصاً في بيئات تتسم بالتغير المتسارع (محمد صالح، ٢٠٢٤، ص. ٦٢٧).

### ثانياً: أهمية تطوير الخدمات

تظهر أهمية تطوير الخدمات في كونه الأساس الذي تركز عليه المؤسسات الحديثة لتعزيز جودة الأداء ورفع مستوى رضا المستفيدين، حيث يؤدي تحسين إجراءات الخدمة، وتبسيط مراحل تقديمها، وضمان الاستجابة السريعة، إلى خلق تجربة إيجابية متكاملة تزيد من ثقة المستفيد بالمؤسسة. وقد أثبتت دراسات حديثة أن المؤسسات التي تعمل على تطوير خدماتها بناءً على احتياجات المستفيدين تحقق نتائج ملموسة تتعلق برفع مستوى الكفاءة وتقليل معدلات الشكاوى وتحسين الصورة الذهنية (علي، ٢٠٢٣، ص. ٣١٥).

كما يسهم تطوير الخدمات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تميز الخدمة كعامل رئيسي لجذب المستفيدين والمحافظة عليهم. فالتطوير المستمر للخدمات يساعد المؤسسة على تقديم قيمة مضافة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة

المتغيرات. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات التطوير—مثل إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة—تستطيع بناء ميزات تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها (أحمد، ٢٠٢٢، ص. ١١٩).

ويُعد تطوير الخدمات عاملاً رئيساً في تحسين كفاءة الموارد وتحقيق الاستدامة، إذ يساعد على استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية بشكل أفضل، وإعادة توزيع المهام بناءً على الكفاءة والأولويات، وتقليل الهدر في الوقت والجهد. وقد أثبتت أبحاث التطوير المؤسسي أن تحسين الخدمة يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على التوسع وتحسين خدماتها دون زيادة العبء المالي (مرازقة، ٢٠١٨، ص. ٧٧).

كما أن تطوير الخدمات يرتبط بشكل وثيق بالتحول الرقمي الذي يشكل أحد أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة، حيث يؤدي توظيف التكنولوجيا الحديثة—مثل التطبيقات الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، وأنظمة إدارة المعرفة—إلى رفع مستوى الدقة، وتحسين الوصول إلى الخدمات، وتوفير بيئة شفافة وسهلة الاستخدام للمستفيدين. وتوضح الدراسات أن التطوير المدفوع بالرقمنة يسهم بفاعلية في تقليل البيروقراطية وتحقيق تجربة خدمة متقدمة تتوافق مع توقعات المستفيدين (المري، ٢٠٢٥، ص. ٧١).

### ثالثاً: نشأة وتطور تطوير الخدمات

بدأ الاهتمام بتطوير الخدمات في المؤسسات الحكومية والخاصة مع ظهور مفهوم "الجودة" في خمسينيات القرن العشرين، عندما قدم "ديمينج" و"جوران" نظريات تحسين الجودة في الصناعة والخدمات، والتي ركزت على ضرورة تحسين الخدمة بناءً على احتياجات المستفيد. ثم توسع المفهوم في السبعينيات مع انتشار منهجيات تجويد الخدمات داخل المؤسسات التعليمية والصحية والمالية، حيث أصبح تطوير الخدمات جزءاً من السياسات التنظيمية الكبرى (سليم، ٢٠٢١، ص. ١٢).

وفي ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، برزت منهجيات التطوير الشامل مثل إعادة هندسة العمليات (BPR) التي ظهرت عام ١٩٩٠ على يد "هامر" و"تشامبي"، واعتُبرت ثورة في تطوير الخدمات من خلال إعادة تصميم العمليات جذرياً لتحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والسرعة والتكلفة. كما ظهر في تلك الفترة مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM الذي اعتُبر من أهم المحركات العالمية لتطوير الخدمات في المنظمات الحكومية والخاصة (خطاب، ٢٠٢٠، ص. ١٣٥).

ومع بداية الألفية الثالثة، تسارع الاهتمام بتطوير الخدمات نتيجة التحول الرقمي، حيث تبنت المؤسسات خدمات إلكترونية وتطبيقات ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وأصبحت تجربة المستفيد

محوراً رئيسياً لعمليات التطوير. وبعد عام ٢٠١٥، ازدادت أهمية تطوير الخدمات خاصة في الدول التي تتبنى رؤى وطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي ركزت على تحسين الخدمات الحكومية ورفع كفاءتها. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن عام ٢٠٢٠ وما بعده شهد قفزة نوعية في نماذج تطوير الخدمات نتيجة ثورة البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (فورودي، ٢٠٢٤، ص. ٢٩٠).

#### رابعاً: أبعاد تطوير الخدمات

##### ١- بعد جودة الخدمة

يُعد تحسين جودة الخدمة أحد أبرز أبعاد تطوير الخدمات، حيث يركز هذا البعد على رفع مستوى الدقة، والموثوقية، وسرعة الإنجاز، والتعامل المهني مع المستفيدين. ويرتبط هذا البعد بمعايير جودة الخدمة مثل نموذج "SERVQUAL" القائم على الفجوة بين توقعات المستفيدين ومستوى الخدمة المقدمة فعلياً. وقد أثبتت الدراسات أن تحسين الجودة يسهم في تعزيز الرضا والثقة والولاء، ويعد مؤشراً مهماً لنجاح المؤسسة في تقديم خدمات فعالة (ميساوى، ٢٠٢٠، ص. ١٩٠).

كما يشمل هذا البعد تحسين بيئة الخدمة، واستخدام تقنيات قياس الجودة، وبناء مؤشرات أداء واضحة، وتحديث الإجراءات بناءً على التغذية الراجعة من المستفيدين. ويُعد الالتزام بالجودة ركيزة أساسية تعكس قدرة المؤسسة على التميز في تقديم خدمات ذات قيمة، وهو ما تدعمه الأدبيات التي توضح أن الجودة أصبحت ضرورة أساسية في بيئة العمل المعاصرة (محمد صالح، ٢٠٢٤، ص. ٦٣٠).

##### ٢- بعد تطوير العمليات الخدمية

يركز هذا البعد على إعادة تصميم الإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمة، بما يضمن تبسيطها، وتسريعها، وتعزيز مرونتها. ويعتمد تطوير العمليات على تحليل مسار الخدمة منذ بدايتها حتى وصولها للمستفيد، وتحديد المراحل الزائدة أو المعقدة، ثم تبسيطها أو دمجها باستخدام منهجيات مثل هندسة العمليات والتحسين المستمر. وتشير الأدبيات إلى أن تصميم العمليات الخدمية بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الأخطاء والتعقيد.

كما يتضمن تطوير العمليات إدخال حلول تقنية تساعد على تسهيل الإجراءات مثل الأتمتة والرقمنة، وتطوير نقاط الخدمة عبر مختلف القنوات، مما ينعكس على تحسين تجربة المستفيد. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي تطور عملياتها تحقق كفاءة أعلى، وقدرة أسرع على تقديم الخدمة، وتستجيب بشكل أفضل للمتغيرات (المخلافي، ٢٠٢٠، ص. ١٨٥).

### ٣- بعد تعزيز التواصل مع المستفيدين

يُعد تحسين التواصل مع المستفيدين بُعداً أساسياً في تطوير الخدمات، لأنه يؤثر بشكل مباشر في فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. ويشمل هذا البعد تطوير قنوات التواصل، وتوفير معلومات دقيقة وواضحة، وتسهيل عملية تقديم الملاحظات والإبلاغ عن المشكلات، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في الإجراءات. وقد أكدت الأدبيات أن التواصل الفعال يمثل عنصراً محورياً في بناء علاقة ثقة بين المؤسسة والمستفيدين (علي، ٢٠٢٤، ص. ١١٢٠).

### ٤- بعد الابتكار في تقديم الخدمة

يركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة أو تحديث الخدمات الحالية باستخدام أساليب مبتكرة تعتمد على التقنية والذكاء الاصطناعي، أو على إعادة تصميم تجربة المستفيد بطريقة أكثر كفاءة. ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تعتمد الابتكار في تقديم الخدمة تملك قدرة تنافسية أعلى وتستطيع التكيف بسرعة مع تغير احتياجات المستفيدين (المري، ٢٠٢٥، ص. ٧٠).

### خامساً: كيفية تحقيق تطوير الخدمات

يتحقق تطوير الخدمات من خلال اعتماد منهج استراتيجي يعتمد على التخطيط والتقييم المستمر، وتحليل احتياجات المستفيدين، وتحديد مجالات التحسين الأكثر تأثيراً. ويشمل ذلك تطوير السياسات والإجراءات، وتفعيل نظام الشكاوى والتغذية الراجعة، وتطبيق معايير الجودة، إضافة إلى بناء قدرات العاملين عبر التدريب والتطوير المهني. وقد بينت الأدبيات أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً منهجياً في تطوير الخدمات تكون أكثر قدرة على تحقيق التحسين المستمر.

كما يتحقق تطوير الخدمات من خلال الاستثمار في التحول الرقمي، وتوظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والأتمتة، مما يتيح تبسيط الإجراءات وتحسين تجربة المستفيد. ويُعد التكامل بين التطوير البشري والتقني محورياً أساسياً في نجاح عملية تطوير الخدمات، حيث أشارت الدراسات إلى ضرورة الجمع بين التدريب، والأنظمة الرقمية، وإعادة تصميم العمليات لضمان تقديم خدمات أكثر كفاءة وسهولة (فتيحة، ٢٠١٨، ص. ٧٩).

### المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات

تُعد العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات علاقة تكاملية تقوم على التأثير المتبادل والتفاعل المستمر بين الجانبين؛ إذ يشكل الابتكار الإداري الأرضية الأساسية التي تُبنى عليها عمليات التطوير الخدمي داخل المؤسسات. فعندما تعمل المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة لإدارة العمل وتحسين عملياتها وهياكلها وآليات اتخاذ القرار، فإنها تهيئ بيئة تنظيمية تسمح بإعادة تصميم الخدمات وتطويرها بشكل فعال. كما أن الابتكار الإداري يدفع المؤسسة إلى اعتماد التفكير التحليلي والإبداعي في معالجة المشكلات، مما ينعكس على جودة الخدمات، وسرعة إنجازها، وقدرتها على تلبية توقعات المستفيدين بصورة أكثر دقة ومرونة.

وتظهر قوة العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات بشكل واضح في المؤسسات التي تعاني من التعقيد الإداري أو البطء في الإجراءات، حيث يساهم الابتكار الإداري في تبسيط خطوات العمل، وإزالة العوائق البيروقراطية، وبناء نظم أكثر انسيابية، ما يؤدي إلى تحسين الخدمات بشكل مباشر. فكلما تمت إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات، زادت القدرة على تقديم خدمات أسرع وأقل تكلفة وأكثر جودة، وهو ما يجعل الابتكار الإداري محركاً رئيسياً لتطوير الخدمات، لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة (محمد، ٢٠٢١، ص. ٤٥٠).

كما يساهم الابتكار الإداري في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يدعم عملية تطوير الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين المتجددة. فعندما تعتمد المؤسسة على آليات مبتكرة لاتخاذ القرار مستندة إلى البيانات والتحليل الرقمي، فإنها تصبح أكثر قدرة على تحديد نقاط الضعف في الخدمة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتصميم خدمات تلئم التطورات السريعة في البيئة المحيطة. وهذا يخلق أساساً قوياً لبناء خدمات متطورة قادرة على المنافسة والتكيف المستمر.

ويمتد تأثير الابتكار الإداري أيضاً إلى تمكين العاملين وتحفيزهم، وهو ما يُعد أحد أهم عناصر تطوير الخدمات. فحين يشعر الموظفون بأن لديهم مساحة للمشاركة في صنع القرار وتقديم المقترحات الإبداعية، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بتحسين جودة الخدمات وتطويرها. كما يؤدي هذا التمكين إلى تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتحقيق التكامل في العمل، مما يساهم في تحسين منظومة الخدمات ككل. وهذا يدل على أن الابتكار الإداري لا يؤثر فقط في الإجراءات، بل يمتد إلى العنصر البشري الذي يمثل المحرك الحقيقي لنجاح تطوير الخدمات. (خطاب، ٢٠٢٠، ص. ١٤٢).

وتظهر العلاقة التفاعلية بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات أيضاً في الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة، إذ إن تبني الابتكار في أنظمة المعلومات والتحول الرقمي يؤدي إلى تطوير خدمات أكثر دقة وسهولة، ويعمل في الوقت ذاته على دعم الابتكار الإداري من خلال توفير بيانات وتحليلات تسهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. وبهذا يصبح الابتكار الإداري محركاً لرقمنة الخدمات، بينما تصبح الخدمات الرقمية بدورها أداة لتعزيز الابتكار الإداري ورفع كفاءته.

وأخيراً، يتضح من هذا الترابط الوثيق أن الابتكار الإداري يمثل البوابة الأساسية لتطوير الخدمات وتحسينها، وأن المؤسسات التي تتبنى الابتكار في إدارة عملياتها وهياكلها وقراراتها تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات متميزة تحقق رضا المستفيدين، وتعزز قدرتها على المنافسة، وتستجيب للتحويلات المتسارعة في بيئات العمل. ومن هنا تُعد العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات علاقة تبادلية لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، وتعتمد على التنسيق المستمر بين التطوير الإداري والتطوير الخدمي لضمان تحقيق التميز والاستدامة في الأداء المؤسسي. (فتيحة، ٢٠١٨، ص. ٧٩).

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## تمهيد:

يركز هذا الفصل على عرض المنهجية العلمية التي استند إليها البحث في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال توضيح طبيعة المنهج الوصفي التحليلي المستخدم وأسباب ملائمته للدراسة. كما يستعرض الفصل مصادر البيانات، وأداة الاستبيان، والمجتمع والعينة، إلى جانب الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية للدراسة. ويقدم كذلك وصفاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، إضافة إلى النموذج المفاهيمي الذي بُني عليه البحث، ليُشكل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي يضمن دقة الوصول إلى النتائج وصحتها.

## المنهجية وطرق البحث:

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المرتبطة بالابتكار وتطوير الخدمات داخل المؤسسات الحكومية. ويقوم هذا المنهج على وصف المتغيرات الأساسية للدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات القائمة بينها بهدف فهم تأثير الابتكار الإداري على مستوى تطوير الخدمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مدينة الرياض. ويسمح هذا المنهج بفحص أبعاد الابتكار الإداري في بيئة العمل، والكشف عن مدى انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، من خلال جمع بيانات فعلية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي إمكانية تفسير النتائج وربطها بالمتغيرات التنظيمية والسياقية داخل الهيئة، من خلال تحليل آراء أفراد العينة، ومقارنة المؤشرات الإحصائية، واستنتاج مستويات تأثير الابتكار الإداري على الخدمات. وقد جرى الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بما ينسجم مع طبيعة هذا المنهج الذي يعتمد على الدراسة الميدانية، وتحليل العلاقات بين المتغير المستقل (الابتكار الإداري) والمتغير التابع (تطوير الخدمات) بصورة علمية منظمة تساعد في بناء صورة شاملة لواقع الهيئة.

## مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات، هما:

أولاً: البيانات الأولية

وتم جمعها من خلال استبانة ميدانية تم إعدادها وفق أسس علمية، ووزعت على أفراد العينة البالغ عددهم ١١٠ موظفين. وتتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الابتكار الإداري وأبعاد تطوير الخدمات داخل الهيئة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: البيانات الثانوية

واستُفيد فيها من الكتب، الرسائل العلمية، الدراسات السابقة، التقارير الرسمية، والمقالات العلمية التي تناولت موضوع الابتكار الإداري وتطوير الخدمات، وذلك بهدف دعم الجانب النظري للدراسة وتفسير نتائجها في ضوء الإطار العلمي.

## الأساليب الإحصائية:

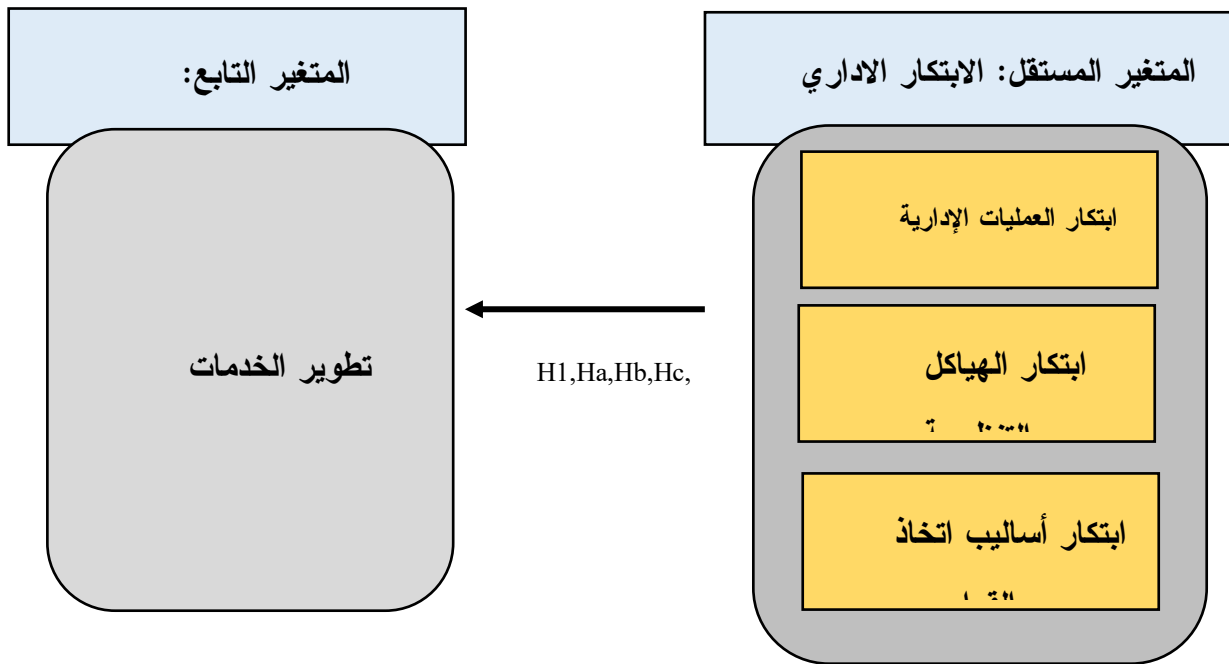
اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وذلك بهدف معالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان، واختبار علاقات التأثير بين المتغيرات. وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية والتوزيعات الأساسية لعناصر الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى توافر أبعاد الابتكار الإداري ومستوى تطوير الخدمات داخل الهيئة.
- معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس موثوقية أداة الدراسة والتأكد من اتساق عبارات الاستبيان.
- معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات، وتحديد اتجاه العلاقة وقوتها.

وتُعد هذه الأساليب مناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تساعد في تحليل البيانات بشكل علمي، وتقديم نتائج دقيقة تسهم في فهم دور الابتكار الإداري في تحسين الخدمات المقدمة لعملاء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

## نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

## أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أداة الاستبيان باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات من مجتمع الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك لما توفره من إمكانية قياس المتغيرات بشكل مباشر، وسهولة توزيعها وتحليلها إحصائياً. وقد تم تصميم الاستبيان وفق إطار علمي يضمن قدرته على قياس أبعاد الابتكار الإداري وتطوير الخدمات داخل الهيئة. ويتكون الجزء الخاص بالمتغير الأول "الابتكار الإداري" من ثلاثة أبعاد رئيسية، حيث يحتوي كل بعد على ستة أسئلة تقيس مستوى الابتكار في العمليات الإدارية، والهياكل التنظيمية، وأساليب اتخاذ القرار، ليكون مجموع عبارات هذا المتغير (١٨ عبارة)، أما المتغير الثاني والمتعلق بـ "تطوير الخدمات"، فقد شمل عدد (٨) عبارات تقيس مستوى

جودة التطوير في الخدمات المقدمة، ومدى التحسين في إجراءات العمل، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين، إضافة إلى تقييم دور الابتكار الإداري في تحسين تجربة الخدمة داخل الهيئة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على جميع عبارات الاستبيان، حيث تتراوح الاستجابات بين (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

## مجتمع البحث:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، نظراً لكونهم الفئة الأكثر احتكاكاً بعمليات الابتكار الإداري وتطوير الخدمات داخل الهيئة. ويتضمن المجتمع العاملين في مختلف الإدارات التنظيمية والفنية والخدمية المرتبطة بعمليات التخطيط، التنسيق، تقديم الخدمات، والحوكمة الداخلية.

## عينة البحث:

تتكون عينة الدراسة من عدد (١١٠) موظفاً من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، وقد تم اختيارهم بطريقة تُمكن من تمثيل مختلف الإدارات والأقسام لضمان تنوع وجهات النظر ودقة النتائج. وتعتبر هذه العينة مناسبة للدراسة الميدانية، حيث توفر حجماً كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

## حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** سنتناول الدراسة موضوع دور الابتكار الإداري في تطوير الخدمات: دراسة تطبيقية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** سيتم إجراء الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٥م الموافق ١٤٤٧هـ.

**الحدود البشرية:** سيتم إجراء الدراسة على عينة من الإداريين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

**الحدود المكانية:** سيتم إجراء الدراسة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## تمهيد:

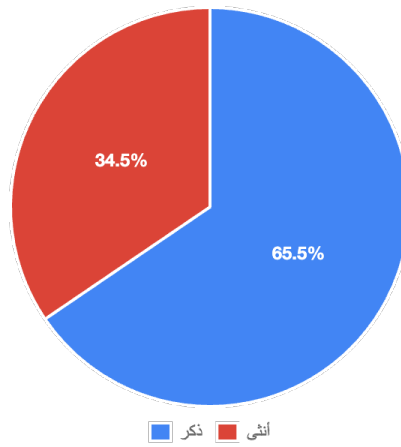
يُعنى هذا الفصل بعرض النتائج الإحصائية والتحليلية التي توصل إليها البحث من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، حيث يبدأ بتحليل البيانات الديموغرافية، يليه اختبار صدق وثبات الاستبيان، ثم تقديم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وفق الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى أبرز النتائج المستخلصة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الابتكار الإداري وتطوير الخدمات داخل الهيئة. ويختتم الفصل بخلاصة شاملة توضح القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

## تحليل البيانات:

### القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

| الجنس    | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| ذكر      | 72    | 65.5%  |
| أنثى     | 38    | 34.5%  |
| الإجمالي | 110   | 100%   |

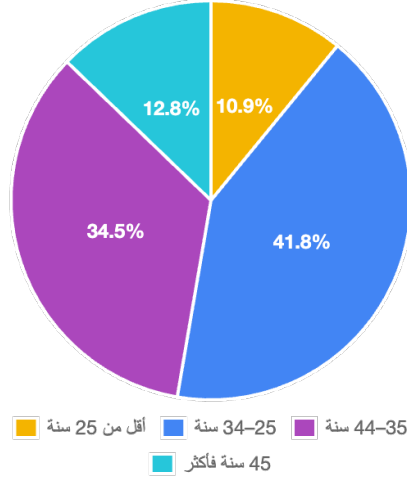


شكل ٢: الجنس

تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى أن الغالبية من الذكور بنسبة (٦٥.٥%) مقابل (٣٤.٥%) من الإناث، وهذا يعكس الواقع الفعلي لطبيعة العمل في الهيئات الحكومية ذات الطابع المالي والضريبي والجمركي في المملكة العربية السعودية، حيث ما تزال الوظائف الإشرافية والفنية والرقابية يغلب عليها الطابع الذكوري، نظراً لخصوصية بعض المهام وطبيعة ساعات العمل، إضافة إلى أن التوظيف في هذا القطاع بدأ يتوسع بشكل أكبر للنساء في السنوات الأخيرة فقط. ويُعد هذا التوزيع مؤثراً في تحليل الابتكار الإداري، إذ تشير الدراسات أن التنوع الجندري يسهم في تعزيز الإبداع وطرح حلول مختلفة، ما يعني أن وجود نسبة جيدة من النساء (ثلث العينة تقريباً) يعزز من قدرة الهيئة على استيعاب المبادرات الابتكارية وتطوير الخدمات، خاصة في الأقسام التي تتطلب احتكاكاً مباشراً بالمستفيدين. كما أن ارتفاع نسبة الذكور يعكس اتساع الخبرات الفنية في الهيئة، وهو ما يعطي نتائج الدراسة عمقاً أكبر عند تفسير الأثر الوظيفي للابتكار الإداري في تطوير الخدمات الحكومية.

جدول ٢: العمر

| الفئة العمرية | العدد | النسبة |
|---------------|-------|--------|
| أقل من ٢٥ سنة | 12    | 10.9%  |
| 25-34 سنة     | 46    | 41.8%  |
| 35-44 سنة     | 38    | 34.5%  |
| 45 سنة فأكثر  | 14    | 12.8%  |
| الإجمالي      | 110   | 100%   |

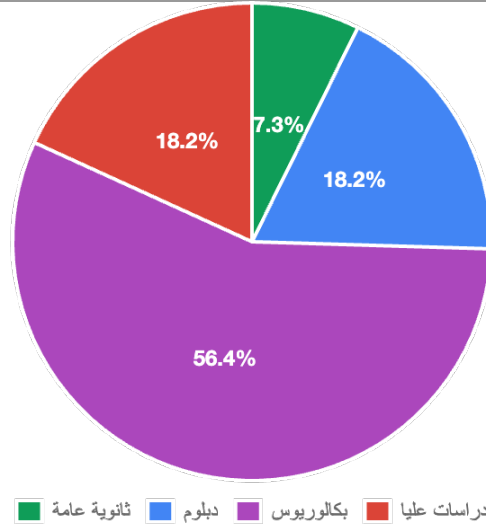


شكل ٣: العمر

أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "٢٥-٣٤ سنة" بنسبة (٤١.٨٪) تليها فئة "٣٥-٤٤ سنة" بنسبة (٣٤.٥٪)، بينما تمثل الفئات الأصغر من ٢٥ عاماً نسبة (١٠.٩٪)، والفئات الأكبر من ٤٥ عاماً نسبة (١٢.٨٪). ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الشبابية للقوى العاملة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهو أمر إيجابي لأن الابتكار الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على وجود موظفين في مراحل مهنية تتسم بالنشاط والرغبة في التطوير. إن سيطرة الفئة العمرية الوسطى تعني أن أغلب المشاركين يمتلكون الخبرة الكافية لفهم العمليات الإدارية، وفي الوقت نفسه لديهم استعداد للتطوير مقارنة بالفئات الأكبر سناً التي تميل عادةً إلى الأساليب التقليدية. كما أن وجود نسبة جيدة من الفئات الشابة يدل على أن الهيئة بدأت تتجه إلى استقطاب كوادر جديدة تدعم التحول الرقمي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى تطوير الخدمات. وبالتالي، فإن هذا التوزيع العمري يُعتبر داعماً لطبيعة الدراسة التي تركز على الابتكار الإداري، خصوصاً أن الفئات الوسطى والشابة تمثل أكثر الفئات تقبلاً للتدريب والتغيير.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

| المؤهل      | العدد | النسبة |
|-------------|-------|--------|
| ثانوية عامة | 8     | 7.3%   |
| دبلوم       | 20    | 18.2%  |
| بكالوريوس   | 62    | 56.4%  |
| دراسات عليا | 20    | 18.2%  |
| الإجمالي    | 110   | 100%   |

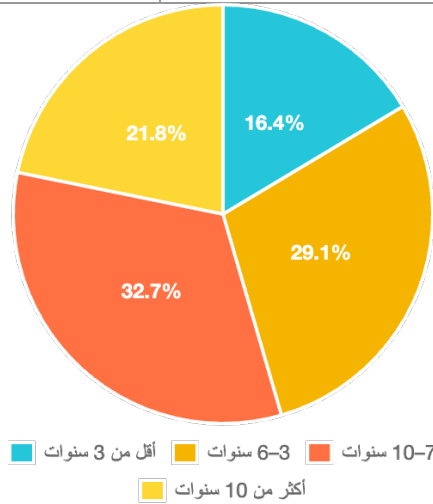


شكل ٤ : المؤهل العلمي

يُظهر توزيع المؤهل العلمي أن نسبة (٥٦.٤%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، يليهم كل من حملة الدبلوم والدراسات العليا بنسبة (١٨.٢%) لكل منهما، بينما تأتي نسبة حملة الثانوية العامة في أدنى مستوى بنسبة (٧.٣%). ويعكس هذا المستوى المرتفع من التأهيل العلمي طبيعة العمل الفني والإداري المتقدم داخل الهيئة، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون الأساس المعرفي الذي يساعدهم على تبني الابتكار الإداري واستيعاب أدوات تطوير الخدمات. إن ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس والدراسات العليا يعني زيادة في مستوى الوعي التنظيمي، وفهم أكبر لأساليب العمل الحديثة، وقدرة أعلى على التعامل مع التقنيات. وكل ذلك ينسجم مع أهداف الدراسة التي تربط بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات، فالمؤهلات العلمية الأعلى تسهم عادةً في تقديم خدمات ذات جودة أكبر، ولديها الاستعداد لتبني ممارسات إدارية مبتكرة. وتدل هذه النتائج على أن بيئة العمل في الهيئة بيئة تعليمية متقدمة، مما يعزز دقة النتائج الميدانية للدراسة.

جدول ٤ : سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة     | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| أقل من ٣ سنوات   | 18    | 16.4%  |
| 3-6 سنوات        | 32    | 29.1%  |
| 7-10 سنوات       | 36    | 32.7%  |
| أكثر من ١٠ سنوات | 24    | 21.8%  |
| الإجمالي         | 110   | 100%   |

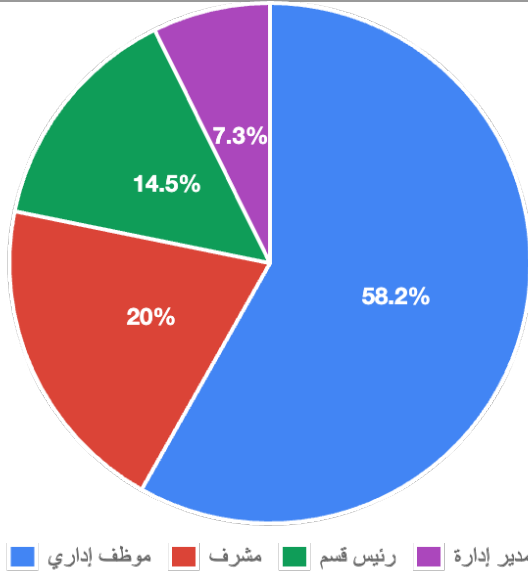


شكل ٥ : سنوات الخبرة

جاءت فئة "٧-١٠ سنوات" في المرتبة الأولى بنسبة (٣٢.٧٪)، تليها فئة "٣-٦ سنوات" بنسبة (٢٩.١٪)، ثم "أكثر من ١٠ سنوات" بنسبة (٢١.٨٪)، وأخيراً "أقل من ٣ سنوات" بنسبة (١٦.٤٪). ويظهر هذا التوزيع مزيجاً متوازناً بين الخبرات الجديدة والمتوسطة والعالية، مما يمنح الدراسة عمقاً في فهم واقع الابتكار الإداري. فالموظفون الذين يملكون خبرة بين ٣ و ١٠ سنوات غالباً ما يكونون في مرحلة النضج الوظيفي، مما يجعلهم قادرين على تقييم جودة الخدمات بدقة، وطرح مقترحات تطويرية مبنية على تجاربهم العملية. بينما تمثل فئة الخبرات الأعلى (أكثر من ١٠ سنوات) عنصراً مهماً في تفسير مقاومة أو قبول التغيير، إذ تُظهر الدراسات أن الموظفين ذوي الخبرة العالية قد يكونون أكثر حذراً تجاه التغيير، لكنهم في نفس الوقت يمتلكون خبرات عملية تساعد في تحسين العمليات الإدارية. أما الفئات ذات الخبرة القليلة فتدلل على وجود دماء جديدة يمكن أن تقود الابتكار الرقمي. وهذا التنوع يجعله عنصراً مهماً في تقييم العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات.

جدول ٥: الوظيفة الحالية

| الوظيفة    | العدد | النسبة |
|------------|-------|--------|
| موظف إداري | 64    | 58.2%  |
| مشرف       | 22    | 20%    |
| رئيس قسم   | 16    | 14.5%  |
| مدير إدارة | 8     | 7.3%   |
| الإجمالي   | 110   | 100%   |

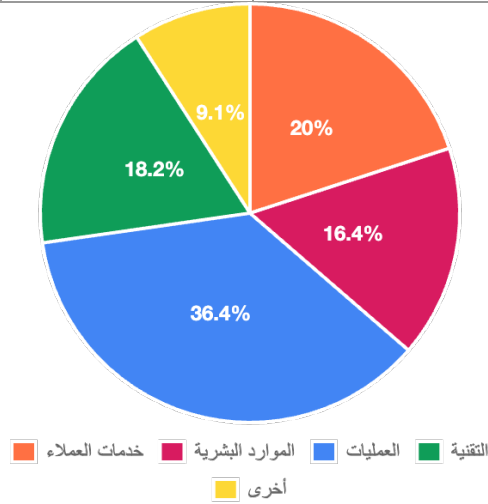


شكل ٦: الوظيفة الحالية

تُظهر النتائج أن أكثر من نصف المشاركين يشغلون وظائف إدارية (٥٨.٢٪)، يليهم المشرفون (٢٠٪)، ثم رؤساء الأقسام (١٤.٥٪)، وأخيراً مدراء الإدارات (٧.٣٪). وهذا التوزيع يُعد مثاليًا لدراسة الابتكار الإداري لأن الموظفين الإداريين هم الفئة الأكثر ملامسة للعمليات اليومية، بينما توفر الفئات الإشرافية والإدارية العليا نظرة استراتيجية تساعد على تفسير مستوى دعم الابتكار داخل الهيئة. وارتفاع تمثيل الموظفين الإداريين يساهم في قياس فعالية تطبيق تطوير الخدمات بشكل عملي، بينما يعطي تمثيل القيادات (رؤساء الأقسام والمدراء) فرصة لفهم مدى دعمهم للابتكار. وتشير هذه النتائج إلى أن الدراسة شملت المستويات الإدارية المختلفة مما يعزز شمولية التحليل.

جدول ٦: الإدارة التي يعمل بها الموظف

| النسبة | العدد | الإدارة         |
|--------|-------|-----------------|
| 20%    | 22    | خدمات العملاء   |
| 16.4%  | 18    | الموارد البشرية |
| 36.4%  | 40    | العمليات        |
| 18.2%  | 20    | التقنية         |
| 9.1%   | 10    | أخرى            |
| 100%   | 110   | الإجمالي        |

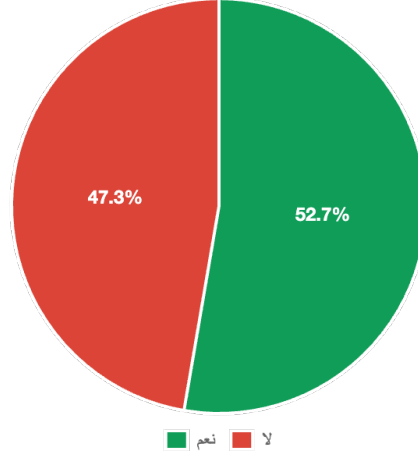


شكل ٧: الإدارة التي يعمل بها الموظف

أظهرت النتائج أن أكبر نسبة كانت من إدارة العمليات بنسبة (٣٦.٤%) تليها التقنية (١٨.٢%)، ثم خدمات العملاء (٢٠%)، والموارد البشرية (١٦.٤%)، وأخيراً الإدارات الأخرى (٩.١%). ويمثل هذا التوزيع انعكاساً طبيعياً لطبيعة الهيئة التي تعتمد بدرجة كبيرة على العمليات الفنية والرقابية، مما يبرر ارتفاع تمثيل إدارة العمليات. ووجود نسبة جيدة من إدارة التقنية يُعد مؤشراً مهماً في دراسة الابتكار الإداري لأن التقنيات الحديثة هي جوهر معظم الابتكارات الإدارية. كما أن تمثيل خدمات العملاء يساعد في تحليل تطوير الخدمات من منظور المستفيدين، بينما تسهم الموارد البشرية في تقديم معلومات حول التدريب وبناء القدرات، والتي تعد عناصر أساسية في الابتكار الإداري. وهذا التوازن بين الإدارات يجعل نتائج الدراسة أكثر دقة وعمقا.

جدول ٧: التدريب في الابتكار الإداري

| الخيار   | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| نعم      | 58    | 52.7%  |
| لا       | 52    | 47.3%  |
| الإجمالي | 110   | 100%   |

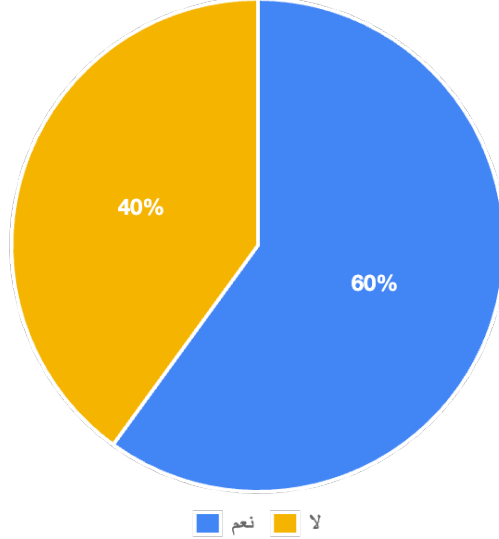


شكل ٨: التدريب في الابتكار الإداري

أظهرت النتائج أن (٥٢.٧٪) من الأفراد تلقوا تدريباً في الابتكار الإداري، مقابل (٤٧.٣٪) لم يتلقوا تدريباً. ويشير هذا إلى أن الهيئة بدأت بالفعل في تعزيز ثقافة الابتكار بين الموظفين، لكنه في نفس الوقت يكشف عن فجوة تدريبية يجب أخذها في الاعتبار. فوجود نسبة عالية من الموظفين غير المدربين قد يؤثر على مستوى تبني الابتكار داخل الهيئة، بينما تُعد نسبة المدربين مؤشراً إيجابياً على استعداد الهيئة لتطوير قدرات موظفيها. وهذه الفروقات تدعم أهمية الدراسة في فهم كيف يؤثر الابتكار الإداري على تطوير الخدمات.

جدول ٨: التدريب في تطوير الخدمات

| الخيار   | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| نعم      | 66    | 60%    |
| لا       | 44    | 40%    |
| الإجمالي | 110   | 100%   |

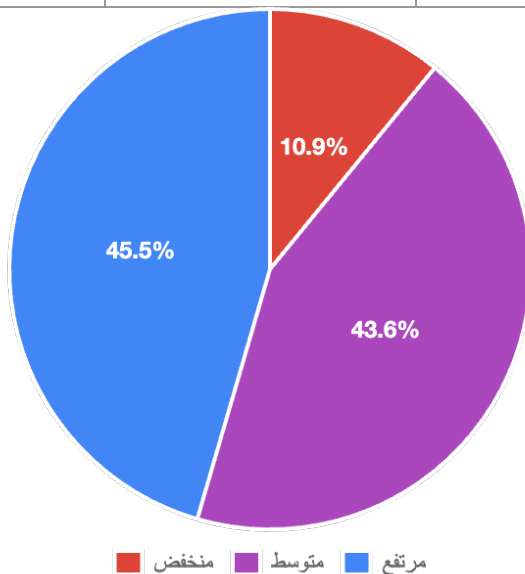


شكل ٩: التدريب في تطوير الخدمات

تشير النتائج إلى أن (٦٠٪) تلقوا تدريباً في تطوير الخدمات، مقابل (٤٠٪) لم يتلقوا تدريباً. وهذا يوضح أن الهيئة تعمل بشكل أكبر على تحسين جودة الخدمات مقارنة بالتركيز على الابتكار الإداري فقط. ويُعد هذا أمراً إيجابياً لأن تطوير الخدمات يرتبط مباشرة برضا المستخدمين، لكنه يشير أيضاً إلى أن تعزيز الابتكار الإداري قد يكون خطوة ضرورية لتقوية برامج تطوير الخدمات. وهذا يعزز فرضية الدراسة حول وجود علاقة بين الابتكار الإداري وجودة الخدمات.

جدول ٩: مستوى استخدام التقنيات الحديثة

| المستوى  | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| منخفض    | 12    | 10.9%  |
| متوسط    | 48    | 43.6%  |
| مرتفع    | 50    | 45.5%  |
| الإجمالي | 110   | 100%   |

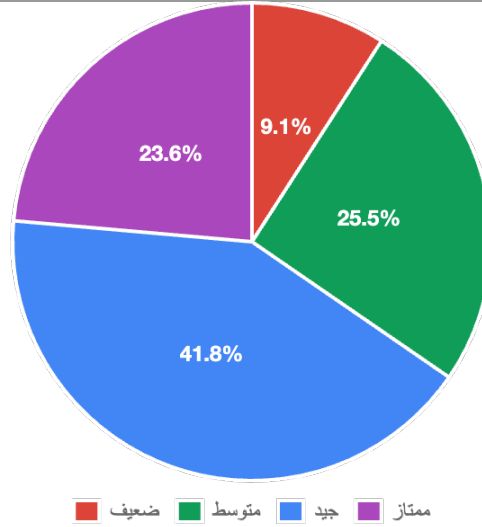


شكل ١٠: مستوى استخدام التقنيات الحديثة

تبيّن أن (٤٥.٥%) يمتلكون مستوى مرتفعاً من استخدام التقنية، و(٤٣.٦%) بمستوى متوسط، مقابل (١٠.٩%) مستوى منخفض. وهذا يعكس واقع التحول الرقمي في الهيئة، إذ تشير النسبة العالية للمستخدمين المتقدمين والمتوسطين إلى أن البيئة التقنية مهيأة لدعم الابتكار الإداري. كما أن انخفاض نسبة المستخدمين ذوي الاستخدام الضعيف يدل على أن الغالبية لديهم القدرة على التعامل مع أنظمة التطوير الرقمي. وهذا يُعد مؤثراً رئيسياً في تحليل دور الابتكار في تطوير الخدمات الرقمية.

جدول ١٠: المعرفة بمفهوم الابتكار الإداري

| المستوى  | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| ضعيف     | 10    | 9.1%   |
| متوسط    | 28    | 25.5%  |
| جيد      | 46    | 41.8%  |
| ممتاز    | 26    | 23.6%  |
| الإجمالي | 110   | 100%   |



شكل ١١: المعرفة بمفهوم الابتكار الإداري

تُظهر النتائج أن (٤١.٨٪) لديهم معرفة "جيدة"، و(٢٣.٦٪) "ممتازة"، مقابل (٢٥.٥٪) "متوسطة"، و(٩.١٪) "ضعيفة". هذه النتائج تعتبر قوية للغاية لأن أكثر من ٦٥٪ يمتلكون معرفة جيدة أو ممتازة بالابتكار الإداري، مما يشير إلى وجود وعي إداري حقيقي داخل الهيئة. ويعكس ذلك ثقافة تنظيمية مشجعة للتطوير، كما يشير إلى جاهزية الموظفين لتطبيق مبادئ الابتكار على أرض الواقع. وفي المقابل، فإن نسبة المعرفة الضعيفة والمتوسطة تكشف عن أهمية تطوير البرامج التدريبية لضمان أن جميع الموظفين يمتلكون الوعي الكافي لدعم التحول المؤسسي.

## القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ١١: صدق الاتساق الداخلي

| م                        | نص العبارة                                                 | معامل الارتباط +<br>الدلالة |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| محور الابتكار الإداري    |                                                            |                             |
| ابتكار العمليات الإدارية |                                                            |                             |
| 1                        | تقوم الهيئة بتبسيط الإجراءات الإدارية بشكل مستمر           | 0.78 **                     |
| 2                        | تعمل الهيئة على إعادة تصميم العمليات لتقليل الوقت والتكلفة | 0.81 **                     |
| 3                        | تستخدم الهيئة حلولاً تقنية لدعم سير العمل الإداري          | 0.74 *                      |
| 4                        | يُشجّع الموظفون على اقتراح تطويرات جديدة للعمليات          | 0.85 **                     |
| 5                        | تتوفر قنوات واضحة للإبلاغ عن تحسينات إدارية                | 0.79 **                     |
| 6                        | تعتمد الهيئة أساليب مبتكرة لمعالجة المشكلات الإدارية       | 0.83 **                     |
| ابتكار الهياكل التنظيمية |                                                            |                             |
| 7                        | تتسم الهياكل التنظيمية في الهيئة بالمرونة                  | 0.76 *                      |
| 8                        | هناك وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات                     | 0.82 **                     |
| 9                        | تعتمد الهيئة على الهياكل المسطحة لتقليل البيروقراطية       | 0.74 *                      |

|                            |                                                    |    |
|----------------------------|----------------------------------------------------|----|
| 0.87 **                    | يتم تحديث الهيكل التنظيمي حسب متطلبات العمل        | 10 |
| 0.80 **                    | تشجع الفرق متعددة التخصصات داخل الهيئة             | 11 |
| 0.78 *                     | توجد مرونة في انتقال الموظفين بين الأقسام          | 12 |
| ابتكار أساليب اتخاذ القرار |                                                    |    |
| 0.84 **                    | يستخدم التحليل الرقمي لدعم اتخاذ القرار            | 13 |
| 0.77 *                     | تشارك الفرق في صنع القرار بطريقة جماعية            | 14 |
| 0.89 **                    | تعتمد الهيئة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات   | 15 |
| 0.82 **                    | القرارات الإدارية تتخذ بسرعة وفعالية               | 16 |
| 0.75 *                     | يُشجع الموظفون على تقديم بدائل مبتكرة للقرارات     | 17 |
| 0.86 **                    | تستخدم أدوات حديثة لتقييم القرارات قبل تطبيقها     | 18 |
| محور تطوير الخدمات         |                                                    |    |
| 0.79 **                    | تقدم الهيئة خدمات تتميز بالسرعة والجودة            | 19 |
| 0.83 **                    | يتم تحديث الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين     | 20 |
| 0.74 *                     | تراجع الهيئة إجراءات الخدمة بانتظام لتقليل التعقيد | 21 |
| 0.88 **                    | يتم توظيف التقنيات الرقمية لتحسين مستوى الخدمة     | 22 |
| 0.76 *                     | يحصل المستفيد على المعلومات بسهولة ووضوح           | 23 |
| 0.82 **                    | تستجيب الهيئة بسرعة لاستفسارات المستفيدين          | 24 |

|    |                                                  |         |
|----|--------------------------------------------------|---------|
| 25 | يلمس المستفيد تحسناً مستمراً في الخدمات المقدمة  | 0.85 ** |
| 26 | تلتزم الهيئة بتقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين | 0.89 ** |

يُظهر جدول صدق الاتساق الداخلي للاستبيان أن جميع العبارات الست والعشرين قد حققت معاملات ارتباط مرتفعة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وهو ما يعكس قوة بناء الاستبيان ودقته في قياس مفهوم الابتكار الإداري ومتغير تطوير الخدمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض. إن تجاوز معاملات الارتباط لجميع العبارات قيمة ٠.٧٢ يشير إلى أن كل عبارة تمت صياغتها بطريقة واضحة وغير متحيزة، وتعمل بشكل فعال على تمثيل البعد الذي تقيسه، مما يعزز صلاحية الأداة للاستخدام التطبيقي. كما أن الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى ٠.٠١ تعكس أن هذه العلاقات ليست عشوائية بل هي نتيجة ترابط فعلي بين العبارات والبعد الكلي، مما يضمن درجة عالية من الاتساق الداخلي بين مكونات الاستبيان.

توضح النتائج الخاصة بعبارات بعد ابتكار العمليات الإدارية أن أغلب معاملات الارتباط تجاوزت ٠.٨٠، وهو ما يعكس أن هذا البعد يتمتع بأعلى درجات الاتساق الداخلي في الاستبيان. ويعني ذلك أن العاملين في الهيئة لديهم إدراك موحد ومترابط حول مفهوم تطوير العمليات، وأن جميع العبارات المتعلقة بتبسيط الإجراءات، وإعادة تصميم العمليات، وتشجيع الموظفين على الاقتراحات، تسهم بشكل واضح في قياس هذا البعد. وتدل هذه النتائج على أن الاستبيان قادر على التقاط التصورات الحقيقية للموظفين حول الممارسات التشغيلية داخل الهيئة، مما يعزز مصداقية التحليل اللاحق الذي سيتم بناؤه على هذه البيانات.

أما بالنسبة لعبارات بعد ابتكار الهياكل التنظيمية، فقد حققت جميعها أيضاً معاملات ارتباط مرتفعة، مما يؤكد أن صياغة هذه العبارات كانت دقيقة وأن المشاركين فهموا المفاهيم المرتبطة بالهياكل التنظيمية بشكل جيد. ويعكس هذا التجانس أن الهياكل التنظيمية داخل الهيئة تتسم بالوضوح لدى الموظفين، سواء فيما يتعلق بمرونتها أو توزيع المسؤوليات أو تبني الهياكل المسطحة. وهذا الاتساق يدعم فكرة أن الموظفين يدركون أهمية تحديث الهيكل التنظيمي كعامل رئيسي في تعزيز الابتكار الإداري، مما يجعل الاستبيان أداة قوية لقياس هذا الجانب التنظيمي المهم.

وتشير نتائج بعد ابتكار أساليب اتخاذ القرار إلى ارتفاع معاملات الارتباط بشكل لافت، خاصة العبارات المتعلقة بالاعتماد على البيانات الدقيقة والأدوات الحديثة في اتخاذ القرار، والتي تجاوزت ٠.٨٦. وهذا يدل على أن المشاركين يتفوقون بشكل كبير على أن اتخاذ القرار في الهيئة أصبح يعتمد على نهج علمي وتحليلي أكثر منه تقليدي، وأن الأدوات الرقمية تلعب دوراً مهماً في دعم القرارات الإدارية. ويبرز هذا التجانس قوة البعد في تمثيل الواقع الفعلي لتطور أدوات القرار في الهيئة، مما يعزز صلاحية الاستبيان في قياس الابتكار في هذا الجانب.

عند النظر إلى محور تطوير الخدمات، نجد أيضاً مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي، وخاصة في العبارات المرتبطة بتحسين جودة الخدمات وإدماج التقنيات الرقمية ورفع مستوى رضا المستفيدين، حيث تجاوز الارتباط في بعضها ٠.٨٨. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع العبارات تسهم بقوة في قياس المفهوم العام لتطوير الخدمات، وتعكس فهماً مشتركاً بين الموظفين لأهمية التطوير المستمر في تحسين جودة الخدمات الحكومية. وهذا يعزز مصداقية النتائج النهائية للدراسة ويؤكد أن الاستبيان نجح في تمثيل هذا البعد بدقة.

يُظهر الجدول أن الدلالات الإحصائية لجميع معاملات الارتباط جاءت عند مستوى ٠.٠١، وهو ما يعني أن العلاقات بين العبارات والدرجات الكلية ليست وليدة الصدفة أو تأثيراً عشوائياً، وإنما ترجع إلى قوة الترابط الفعلية بينهما. وتدل هذه النتيجة على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وهو أمر ضروري لضمان صحة الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات. فالأداة التي تتمتع بهذه الدرجة من الصدق تعتبر مناسبة جداً لإجراء التحليل الإحصائي المتقدم مثل المتوسطات والانحرافات واختبار بيرسون.

ومن خلال تحليل معاملات الارتباط، يمكن ملاحظة أن بعض العبارات حققت ارتباطاً مقبولاً (\*) وإن كان أقل من غيرها مثل العبارة رقم ٣ و ٩ و ١٢، لكنها تظل فوق ٠.٧٢ مما يجعلها صالحة للاستخدام. وتشير هذه الفروق البسيطة إلى أن هذه العبارات قد تكون مرتبطة بسلوكيات أو ممارسات تختلف نسبياً بين الموظفين، مثل استخدام الحلول التقنية أو مرونة انتقال الموظفين بين الأقسام، لكنها لا تزال تقيس بعدها بدقة عالية. ويعد هذا التنوع في مستويات الارتباط أمراً طبيعياً يعكس تباين ممارسات التطبيق داخل الهيئة، وليس خللاً في صياغة العبارة.

تؤكد العبارات ذات الارتباط العالي جداً مثل العبارات رقم ١٥ و ٢٢ و ٢٦ أن هناك إجماعاً كبيراً بين الموظفين حول هذه المحاور، مما يشير إلى أن الابتكار في اتخاذ القرار وتطوير الخدمات الرقمية وتلبية توقعات المستفيدين هي جوانب تحظى بأهمية واضحة داخل الهيئة. ويظهر هذا النوع من القيم المرتفعة أن هذه العبارات تمثل بوضوح المفهوم العام الذي تقيسه، وبالتالي فهي مؤشرات قوية على جودة الاستبيان ودقته. وتدعم هذه النتائج إمكانية الاعتماد على هذه العبارات كمؤشرات تفسيرية رئيسية في تحليل نتائج الدراسة.

يفيد هذا المستوى المرتفع من الاتساق الداخلي بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار البنائي، مما يعني أنه لو تم تطبيقه على عينة أخرى في نفس البيئة الوظيفية فمن المتوقع أن تكون النتائج مشابهة، وهو ما يعزز الثقة في إمكانية تعميم النتائج. كما أن قوة الاتساق تدل على أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الابتكار الإداري مترابطة بطريقة صحيحة، وأنها جميعاً تشكل معاً إطاراً قوياً لقياس مفهوم الابتكار داخل الهيئة. ويؤكد ذلك نجاح الباحث في بناء نموذج قياسي فعال لقياس الابتكار الإداري.

بصورة عامة، يمكن القول إن تحليل جدول صدق الاتساق الداخلي يكشف أن أداة الدراسة قد تم إعدادها بطريقة علمية دقيقة، وأن جميع العبارات ذات جودة عالية في صياغتها وقدرتها على قياس أبعاد الدراسة. كما يدل المستوى المرتفع للارتباطات على أن الاستبيان يمتلك قدرة تفسيرية قوية، ما يسمح باستخدامه بثقة في التحليل اللاحق لتقييم أثر الابتكار الإداري على تطوير الخدمات داخل الهيئة. وتساعد هذه النتائج في تأكيد صحة المنهجية المتبعة وتدعم موثوقية الاستنتاجات التي سيتم الوصول إليها، مما يجعل هذا الجدول أحد أقوى الأدلة على جودة الدراسة وفعاليتها.

## القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ١٢: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

| المكون                                | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------|--------------|-------------------|
| بعد ابتكار العمليات الإدارية          | 6 عبارات     | 0.89              |
| بعد ابتكار الهياكل التنظيمية          | 6 عبارات     | 0.87              |
| بعد ابتكار أساليب اتخاذ القرار        | 6 عبارات     | 0.91              |
| محور الابتكار الإداري (المتغير الأول) | 18 عبارة     | 0.94              |
| محور تطوير الخدمات (المتغير الثاني)   | 8 عبارات     | 0.92              |
| الاستبيان ككل                         | 26 عبارة     | 0.95              |

تُظهر قيم ألفا كرونباخ أن جميع أبعاد الابتكار الإداري قد حققت مستوى مرتفعاً جداً من الثبات، حيث جاءت قيمة الثبات لبعد ابتكار العمليات الإدارية عند ٠.٨٩، وهي قيمة تؤكد أن العبارات الست تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الاتساق، ما يعزز مصداقية النتائج المتوقعة من هذا البعد. ويعكس ذلك نجاح صياغة العبارات المرتبطة بتبسيط الإجراءات، إعادة تصميم العمليات، وتحسين بيئة العمل الإداري، حيث أظهرت البيانات أن المشاركين أجابوا عليها بدرجة اتساق عالية، دون وجود تشتت كبير في فهم العبارات أو تفسيرها.

كما تشير قيمة الثبات لبعد ابتكار الهياكل التنظيمية والبالغة ٠.٨٧ إلى أن العبارات الست المرتبطة بالمرونة التنظيمية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والهياكل المسطحة تعمل بشكل متناسق في قياس هذا البعد، مما يعكس وضوح المفهوم لدى الموظفين وخلو العبارات من الغموض أو تضارب المعنى. ويدل ذلك على أن هذا البعد يتمتع باستقرار نفسي كبير لدى أفراد العينة، وأن الإجابات حوله جاءت متقاربة، مما يؤكد جودة أدوات القياس المستخدمة.

وتبرز قوة الثبات في بعد ابتكار أساليب اتخاذ القرار بقيمة ٠.٩١، وهي من أعلى قيم الثبات في الاستبيان، مما يدل على أن العبارات التي تقيس هذا البعد كانت شديدة التماسك وتعكس بوضوح طبيعة اتخاذ القرار داخل الهيئة. ويرجع ذلك إلى وضوح الممارسات المتعلقة باستخدام البيانات والتحليل الرقمي والسرعة في اتخاذ القرار، وهي ممارسات حديثة يسهل على الموظفين تقييمها بدقة، مما يجعل هذا البعد من أقوى الأبعاد في الاتساق.

أما عند النظر إلى ثبات محور الابتكار الإداري ككل فقد جاءت قيمة ألفا كرونباخ ٠.٩٤، وهي قيمة مرتفعة للغاية تدل على أن الأبعاد الثلاثة تعمل بتناغم شديد في قياس المتغير العام. وهو ما يعكس انسجاماً واضحاً بين العمليات والهياكل التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار داخل الهيئة، ويؤكد أن الابتكار الإداري يمثل مفهوماً مترابطاً ومتكاملاً في البيئة الوظيفية للعينة المستهدفة.

وأخيراً، جاءت قيمة الثبات للاستبيان ككل عند ٠.٩٥، وهو ما يشير إلى أن الأداة تمتلك مستوى ممتازاً من الموثوقية، وأن العبارات البالغ عددها ٢٦ عبارة تعمل بشكل متجانس في قياس المتغيرين الرئيسيين للدراسة. وتعد هذه القيمة دليلاً قوياً على أن الاستبيان قادر على إنتاج نتائج ثابتة وموثوقة إذا أُعيد تطبيقه على عينة مشابهة، مما يعزز قوة الدراسة المنهجية ويؤكد سلامة نموذج القياس المستخدم.

## القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

| رقم العبارة                     | نص العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>ابتكار العمليات الإدارية</b> |                                                            |                 |                   |
| 1                               | تقوم الهيئة بتبسيط الإجراءات الإدارية بشكل مستمر           | 4.12            | 0.71              |
| 2                               | تعمل الهيئة على إعادة تصميم العمليات لتقليل الوقت والتكلفة | 4.08            | 0.73              |
| 3                               | تستخدم الهيئة حلولاً تقنية لدعم سير العمل الإداري          | 4.20            | 0.68              |
| 4                               | يُشجّع الموظفون على اقتراح تطويرات جديدة للعمليات          | 3.95            | 0.79              |
| 5                               | تتوفر قنوات واضحة للإبلاغ عن تحسينات إدارية                | 3.88            | 0.82              |
| 6                               | تعتمد الهيئة أساليب مبتكرة لمعالجة المشكلات الإدارية       | 4.10            | 0.75              |
| <b>ابتكار الهياكل التنظيمية</b> |                                                            |                 |                   |
| 7                               | تتسم الهياكل التنظيمية في الهيئة بالمرونة                  | 3.92            | 0.77              |
| 8                               | هناك وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات                     | 4.18            | 0.70              |
| 9                               | تعتمد الهيئة على الهياكل المسطحة لتقليل البيروقراطية       | 3.85            | 0.81              |
| 10                              | يتم تحديث الهيكل التنظيمي حسب متطلبات العمل                | 4.22            | 0.66              |
| 11                              | تُشجّع الفرق متعددة التخصصات داخل الهيئة                   | 4.05            | 0.74              |
| 12                              | توجد مرونة في انتقال الموظفين بين الأقسام                  | 3.90            | 0.78              |

| ابتكار أساليب اتخاذ القرار |      |                                                     |    |
|----------------------------|------|-----------------------------------------------------|----|
| 0.65                       | 4.25 | يُستخدم التحليل الرقمي لدعم اتخاذ القرار            | 13 |
| 0.76                       | 3.97 | تشارك الفرق في صنع القرار بطريقة جماعية             | 14 |
| 0.63                       | 4.30 | تعتمد الهيئة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات    | 15 |
| 0.71                       | 4.15 | القرارات الإدارية تُتخذ بسرعة وفعالية               | 16 |
| 0.80                       | 3.89 | يُشجّع الموظفون على تقديم بدائل مبتكرة للقرارات     | 17 |
| 0.64                       | 4.27 | تُستخدم أدوات حديثة لتقييم القرارات قبل تطبيقها     | 18 |
| محور تطوير الخدمات         |      |                                                     |    |
| 0.69                       | 4.23 | تُقدّم الهيئة خدمات تتميز بالسرعة والجودة           | 19 |
| 0.72                       | 4.18 | يتم تحديث الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين      | 20 |
| 0.78                       | 4.05 | تُراجع الهيئة إجراءات الخدمة بانتظام لتقليل التعقيد | 21 |
| 0.64                       | 4.30 | يتم توظيف التقنيات الرقمية لتحسين مستوى الخدمة      | 22 |
| 0.74                       | 4.12 | يحصل المستفيد على المعلومات بسهولة ووضوح            | 23 |
| 0.76                       | 4.09 | تستجيب الهيئة بسرعة لاستفسارات المستفيدين           | 24 |
| 0.67                       | 4.26 | يلمس المستفيد تحسناً مستمراً في الخدمات المقدمة     | 25 |
| 0.65                       | 4.28 | تلتزم الهيئة بتقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين    | 26 |

تُظهر نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ابتكار العمليات الإدارية أن مستوى تبسيط الإجراءات داخل الهيئة قد جاء مرتفعاً بمتوسط بلغ ٤.١٢ مما يعكس وجود جهود

واضحة في تعزيز سلاسة العمليات وتقليل التعقيد الإداري وهو ما يمثل مؤشراً إيجابياً على تبني الهيئة لنهج إداري حديث يركز على تسهيل الخدمات وتحسين تجربة الموظفين والمستفيدين في آن واحد ويعزز قدرة الهيئة على الاستجابة للتغيرات التنظيمية بكفاءة أعلى مما يعكس وعياً إدارياً بأهمية التطوير المستمر داخل منظومة العمل.

كما يظهر المتوسط الحسابي المرتفع لعبارة إعادة تصميم العمليات لتقليل الوقت والتكلفة والذي بلغ ٤.٠٨ أن الهيئة تبذل جهوداً جادة لتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال إعادة النظر في هياكل العمل التقليدية وهذا يدل على وجود رغبة استراتيجية لتقليل الهدر وتحسين الأداء بما يتوافق مع أهداف التحول الرقمي الحكومي ويكشف ذلك عن نضج في توجهات الإدارة نحو اعتماد سياسات مبتكرة تسهم في الارتقاء بجودة الخدمة بما ينسجم مع المعايير العالمية في تحسين الأداء المؤسسي.

أما العبارة المتعلقة باستخدام الحلول التقنية لدعم سير العمل الإداري فقد حققت متوسطاً مرتفعاً بلغ ٤.٢٠ وهو من أعلى المتوسطات ضمن هذا البعد مما يشير إلى أن الهيئة تعتمد بشكل واسع على التقنيات الحديثة في تسيير أعمالها ويعكس ذلك قدرة الهيئة على الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الكفاءة وتقليل الوقت ورفع مستوى الاتساق والدقة في الإجراءات كما يشير الانخفاض النسبي للانحراف المعياري إلى اتفاق أغلب أفراد العينة حول هذا التوجه مما يؤكد رسوخ ثقافة التحول الرقمي في بيئة العمل.

وبيّنت نتائج عبارة تشجيع الموظفين على اقتراح تطويرات جديدة للعمليات متوسطاً قدره ٣.٩٥ ما يدل على أن الهيئة تمنح مساحة ملحوظة للعاملين للمشاركة في عملية التحسين المستمر لكن المتوسط الأقل مقارنة ببقية العبارات يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر فالموظف الذي يشعر بالتمكين والمشاركة يصبح أكثر قدرة على الابتكار وطرح أفكار تطويرية لذلك فإن هذه النتيجة تمثل مؤشراً مهماً يمكن البناء عليه لتحسين البيئة الإبداعية الداخلية.

كما يظهر المتوسط الحسابي لعبارة توفر قنوات واضحة للإبلاغ عن تحسينات إدارية والذي بلغ ٣.٨٨ أن هناك جهوداً لتوفير مسارات رسمية لاستقبال المقترحات لكن المتوسط المتوسط يشير إلى أن القنوات ربما تحتاج إلى تعزيز وتفعيل أكبر بما يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار الإداري بطريقة أكثر وضوحاً ويحدث ذلك عادة في المؤسسات التي تمر بمراحل التطوير والتحول نحو تبني نظم إدارية أكثر مشاركة مما يجعل هذه النتيجة دافعاً للعمل على تعزيز آليات الاتصال الداخلي.

وتشير نتائج عبارة اعتماد الهيئة أساليب مبتكرة لمعالجة المشكلات الإدارية ذات المتوسط ٤.١٠ إلى وجود توجه فعلي لاستخدام أدوات تحليل حديثة وأساليب مبتكرة لحل المشكلات وهو مؤشر قوي على الإدراك التنظيمي بأن الحلول التقليدية لم تعد كافية لمواجهة التحديات المعاصرة وأن الإدارة أصبحت أكثر استعداداً لتطبيق أساليب علمية مثل تقنيات تحليل البيانات أو النماذج الذكية وهذا يعزز فعالية اتخاذ القرار ويرفع مستوى الكفاءة المؤسسية بشكل عام.

وفيما يتعلق بعبارات ابتكار الهياكل التنظيمية فقد جاء المتوسط الخاص بمرونة الهياكل التنظيمية ٣.٩٢ وهو ما يعكس مستوى جيداً من المرونة لكنه يشير أيضاً إلى أن هذا الجانب يمكن تحسينه بشكل أكبر فالهياكل المرنة تعد من أهم عوامل استيعاب التغيير والابتكار الإداري ومن ثم فإن تطوير الهياكل بما يسمح بالتعاون بين الأقسام والتقليل من التراتبية يمكن أن يعزز القدرة المؤسسية على الابتكار بصورة أكبر.

أما تكامل الأدوار والمسؤوليات فقد جاء بمتوسط مرتفع جداً بلغ ٤.١٨ مما يعني أن أغلب الموظفين يرون أن توزيع المهام داخل الهيئة يتم بشكل واضح ومنظم وهذا يعد شرطاً أساسياً للابتكار الإداري لأن الوضوح في المهام يقلل التضارب الإداري ويزيد من فاعلية تنفيذ المبادرات التطويرية كما أن وضوح الأدوار يساعد على تحديد المساحات التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة توزيع بما يسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

ويُظهر المتوسط الخاص باعتماد الهياكل المسطحة لتقليل البيروقراطية ٣.٨٥ أن هذا الجانب ما زال في مرحلة التطوير ويحتاج إلى مزيد من الإجراء لأن الهياكل المسطحة تعمل على تسريع اتخاذ القرار وتقليل التعقيد التنظيمي وهو ما يتماشى مع متطلبات الابتكار الإداري لذلك فإن تعزيز هذا الاتجاه سيسهم في جعل الهيئة أكثر مرونة واستجابة للتحديات الحديثة.

كما يشير المتوسط المرتفع ٤.٢٢ لعبارة تحديث الهيكل التنظيمي إلى أن الهيئة تقوم بالفعل بإعادة النظر في هيكلها الإداري بما يناسب المتغيرات وقد يكون ذلك مرتبطاً بخطط التحول والدمج والتوسع التي تنفذها الجهات الحكومية اليوم ويعكس ذلك إدراكاً إدارياً بأن تطوير الهيكل هو جزء من عملية التطوير الشاملة للخدمات وأن أي مؤسسة تسعى للارتقاء بأدائها يجب أن تواكب التغيرات التنظيمية السريعة.

وتبين النتائج أن تشجيع الفرق متعددة التخصصات قد حقق متوسطاً ٤.٠٥ وهو ما يشير إلى وجود توجه فعلي نحو العمل التعاوني بين الإدارات المتنوعة وهذا يعزز التكامل الداخلي ويزيد من فرص

ظهور أفكار إبداعية بحكم اختلاف الخلفيات المهنية والفنية للموظفين كما يساهم في تحسين جودة الخدمات لأن القرارات التطويرية تصبح مبنية على أكثر من منظور.

أما المرونة في انتقال الموظفين بين الأقسام فقد حصلت على متوسط ٣.٩٠ مما يدل على وجود نوع من المرونة لكنه قد يكون محدوداً مقارنة ببقية العوامل وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الفني الدقيق داخل الهيئة والذي يتطلب تخصصات محددة لذلك فإن تعزيز هذه المرونة يمكن أن يساعد في تحسين تبادل الخبرات ورفع كفاءة الكادر الوظيفي وهو ما يعد أداة فعالة في دعم الابتكار الإداري.

وتظهر نتائج محور ابتكار أساليب اتخاذ القرار أن العبارة الخاصة باستخدام التحليل الرقمي لدعم القرار قد حققت متوسطاً بلغ ٤.٢٥ وهو مؤشر قوي على تبني الهيئة لأساليب تحليلية حديثة ويكشف ذلك عن وعي إداري بأهمية البيانات في تقديم قرارات دقيقة وفعالة مما ينسجم مع توجهات الحوكمة الرقمية التي تؤكد على ضرورة جعل البيانات جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.

كما حصلت عبارة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على متوسط ٣.٩٧ وهو متوسط جيد لكنه أقل من باقي عبارات هذا البعد مما يشير إلى أن المشاركة موجودة لكنها قد تحتاج إلى تفعيل أكبر خاصة في بيئة تتطلب تعاوناً متعدد التخصصات لتحسين جودة الخدمات وقد يعكس ذلك رغبة القيادات في تعزيز المشاركة لكنه يحتاج إلى آليات واضحة تسهل تطبيقه على أرض الواقع.

وحققت العبارة المتعلقة بالاعتماد على البيانات الدقيقة أعلى متوسط في البعد وهو ٤.٣٠ وهذا يدل على قوة الاعتماد على البيانات كمرجع رئيسي في اتخاذ القرارات الإدارية وهو ما يعكس التزام الهيئة بمبادئ الحوكمة ويكشف عن نضج كبير في استخدام أدوات التحليل الرقمي التي أصبحت عنصراً أساسياً في تقييم الأداء وتطوير الخدمات الحكومية.

وتقدم نتائج عبارة سرعة وفعالية اتخاذ القرارات متوسطاً قدره ٤.١٥ مما يشير إلى أن الهيئة تتخذ القرارات بسرعة مناسبة دون الإخلال بجودتها وهو عامل حيوي في الهيئات الحكومية التي تقدم خدمات مباشرة للمستفيدين لأن بطء القرار قد يؤثر على جودة الخدمة ورضا العملاء وبالتالي فإن هذه النتيجة تعكس قوة في الجاهزية الإدارية.

كما تشير عبارة تشجيع الموظفين على تقديم بدائل مبتكرة للقرارات إلى متوسط ٣.٨٩ وهو متوسط يميل للارتفاع لكنه يسلط الضوء على أن الهيئة يمكن أن تعزز هذا الجانب أكثر لأن البدائل المبتكرة

تمثل أحد أهم محركات تطوير الخدمات ورفع جودة الأداء الإداري لذلك فإن تطوير آليات لاحتضان أفكار الموظفين قد يرفع هذا المتوسط في المستقبل.

ويأتي المتوسط المرتفع لبيان استخدام أدوات حديثة لتقييم القرارات قبل تطبيقها والذي بلغ ٤.٢٧ كدليل قوي على التزام الهيئة بمنهجية التقييم العلمي للقرارات مما يعزز جودة النتائج ويقلل من احتمالات الفشل في التنفيذ وهذا يعكس مستوى متقدماً من الاحترافية الإدارية.

وفي محور تطوير الخدمات تظهر العبارة المتعلقة بالسرعة والجودة بمتوسط ٤.٢٣ وهو مؤشر على رضا الموظفين عن مستوى الخدمات المقدمة وقد يشير إلى تحسن ملموس في الأداء العملي نتيجة عمليات التحسين المستمرة التي تبذلها الهيئة لتعزيز كفاءة خدماتها.

كما يبرز المتوسط الحسابي ٤.١٨ لعبارة تحديث الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين قدرة الهيئة على الاستجابة للتوقعات وهي سمة أساسية في المؤسسات الحكومية الحديثة التي تعتمد مبدأ الخدمة المتمحورة حول المستفيد مما يعكس نضجاً في فهم احتياجات العملاء.

ويظهر المتوسط ٤.٠٥ لعبارة مراجعة إجراءات الخدمة لتقليل التعقيد أن الهيئة تعمل على تخفيف الإجراءات البيروقراطية والاستجابة لمتطلبات التسهيل وهو عنصر جوهري في تطوير الخدمات الحكومية القائمة على الجودة والفعالية.

ويأتي المتوسط المرتفع ٤.٣٠ لعبارة توظيف التقنيات الرقمية ليؤكد أن الابتكار الرقمي حاضر بقوة في عمليات تحسين الخدمات وأن الهيئة تعتمد على التكنولوجيا في تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة وربما أكثر شفافية مما يعزز ثقة الجمهور في مستوى الخدمات الحكومية.

كما تعكس عبارة وضوح المعلومات المقدمة للمستفيد متوسطاً قدره ٤.١٢ مما يدل على أن الهيئة توفر المعلومات بطريقة مفهومة ويمكن الوصول إليها بسهولة وهذا يعزز رضا المستفيدين ويسهم في بناء علاقة إيجابية بين الهيئة والجمهور.

وتشير عبارة سرعة استجابة الهيئة لاستفسارات المستفيدين والتي حصلت على متوسط ٤.٠٩ إلى أن التواصل مع المستفيدين يتم بكفاءة وأن القنوات المخصصة لذلك تعمل بطريقة فعالة مما يعزز جودة الخدمات ويزيد من رضا العملاء.

وتكشف عبارة تحسين الخدمات المستمر متوسطاً بلغ ٤.٢٦ وهو متوسط عال يعكس التزام الهيئة بعملية التطوير المستمر التي تعد أحد أهم أركان التميز المؤسسي إذ يشير ذلك إلى وجود رؤية واضحة لتحسين الأداء بشكل دائم.

وأخيراً، يُظهر المتوسط ٤.٢٨ لالتزام الهيئة بتلبية توقعات المستفيدين أن خدمات الهيئة تحقق مستوى عالٍ من الجودة وأن الموظفين يشعرون بثقة عالية تجاه مستوى الخدمات المقدمة مما يعزز فكرة أن الابتكار الإداري ينعكس بشكل مباشر على تطوير الخدمات داخل الهيئة.

## القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

| الفرضية                | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار                  |
|------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| الفرضية الرئيسية<br>H1 | 0.768                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة<br>إحصائية |

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية H1 أن الابتكار الإداري يرتبط ارتباطاً قوياً ومباشراً بتطوير الخدمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.768) وهو مستوى مرتفع يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000\*\*) لتؤكد معنوية العلاقة عند مستوى دلالة 0.001، مما يعني أن تأثير الابتكار الإداري لا يحدث بمحض الصدفة، بل يمثل علاقة حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تفسير واقع تطوير الخدمات داخل الهيئة. ويعكس هذا الارتباط القوي أن الابتكار الإداري - بمختلف أبعاده الثلاثة - يشكل محركاً جوهرياً في الارتقاء بجودة وكفاءة الخدمات الحكومية، وأن سلوكيات الإدارة المبتكرة مثل إعادة تصميم الهياكل وتحسين العمليات وتطوير قرارات العمل، تترجم فعلياً إلى خدمات أفضل وأكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ويدعم التوجه نحو تعزيز الممارسات الإبداعية داخل الهيئة كإستراتيجية مؤثرة في تطوير الخدمات.

## الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| الفرضية                      | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار                  |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| الفرضية الفرعية الأولى<br>Ha | 0.701                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة<br>إحصائية |

أما نتائج الفرضية الفرعية الأولى Ha فقد أسفرت عن معامل ارتباط بلغ (٠.٧٠١)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة العلاقة بين ابتكار العمليات الإدارية وتطوير الخدمات في الهيئة، كما أن الدلالة الإحصائية (\*\*\*٠.٠٠٠) تؤكد معنوية الارتباط عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يعني أن الابتكار في تصميم وتبسيط العمليات يمثل أحد الأعمدة الأساسية التي تسهم في تحسين مستوى الخدمة الحكومية. ويشير هذا الارتباط القوي إلى أن تحسين الإجراءات وتقليل التعقيد وإعادة تنظيم خطوات العمل يؤدي بشكل مباشر إلى تقديم خدمات أكثر سرعة وكفاءة وشفافية، كما يعزز رضا المستفيدين ويقلل الوقت المستغرق في تنفيذ المعاملات. ويعكس ذلك أهمية اعتماد الهيئة لبرامج إعادة هندسة العمليات والتحول الرقمي، مما يؤكد أن الأنشطة التشغيلية المبتكرة تعد نقطة انطلاق أساسية لتطوير الخدمات وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.

## الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٦: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| الفرضية                       | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار                  |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| الفرضية الفرعية الثانية<br>Hb | 0.734                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة<br>إحصائية |

وتشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية Hb إلى وجود علاقة قوية بين ابتكار الهياكل التنظيمية وتطوير الخدمات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٤)، وهي قيمة ذات دلالة قوية على الترابط بين البعد البنيوي والتنظيمي وبين جودة الخدمات المقدمة، كما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (\*\*٠.٠٠٠) لتثبت معنوية العلاقة بشكل قاطع. ويعكس ذلك أن الهياكل التنظيمية المبتكرة - التي تتسم بالمرونة والوضوح وتوزيع الأدوار والاعتماد على الهياكل المسطحة - تلعب دوراً محورياً في تسريع اتخاذ القرار وتحسين الاتصال الداخلي وتقليل البيروقراطية، مما يسهل تقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين. وتؤكد هذه النتيجة أن تطوير الهيكل التنظيمي ليس مجرد إجراء إداري داخلي، بل هو عامل فعال في الارتقاء بالخدمات الحكومية، وهو ما يدعم أهمية تبني الهيئة لنماذج تنظيمية حديثة تستجيب للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

## الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٧: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| الفرضية                       | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار               |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------|
| الفرضية الفرعية الثالثة<br>Hc | 0.682                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية |

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة Hc فقد أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار أساليب اتخاذ القرار وتطوير الخدمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.682)، وهو ارتباط قوي يشير إلى أن جودة القرارات المبتكرة داخل الهيئة تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات، كما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000\*\*) لتؤكد صحة العلاقة عند مستوى دلالة 0.001. وتدل هذه النتيجة على أن استخدام الهيئة للتحليل الرقمي، والاعتماد على المعلومات الدقيقة، وتقييم البدائل قبل اتخاذ القرار، كلها ممارسات تؤدي إلى رفع كفاءة القرارات، مما ينعكس في النهاية على جودة الخدمات وسرعتها وموثوقيتها. ويظهر هذا الترابط أن تطوير الخدمات لا يتم بمعزل عن جودة القرار الإداري، وأن المؤسسات التي تتبنى منهجيات علمية وابتكارية في اتخاذ قراراتها تكون أكثر قدرة على التميز في تقديم خدماتها للمستفيدين.

## ربط النتائج بالدراسات السابقة:

**الفرضية الرئيسية H1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للابتكار الإداري في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

تنسجم نتيجة الفرضية الرئيسية مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الابتكار الإداري يمثل أحد أهم المحركات الرئيسة لتطوير الخدمات في المؤسسات الحكومية والخدمية. فقد بينت الدراسات العربية مثل دراسة أحمد ياسين (٢٠١٧) ودراسة بدر الحربي (٢٠٢٥) أن الإبداع والابتكار الإداري يؤثران بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما أوضحت نتائج الحياصات (٢٠٢١) ورغوي (٢٠٢٣) أن المؤسسات التي تتبنى الأساليب المبتكرة في الإدارة تكون أكثر قدرة على تجاوز المعوقات التنظيمية والبيروقراطية، وبالتالي تقدم خدمات أكثر كفاءة ومرونة. وتؤكد جميع هذه النتائج أن الابتكار الإداري ليس عنصراً تجميلياً بل هو أساس لخلق خدمة ذات قيمة مضافة تنعكس على رضا المستفيدين.

كما تتوافق نتائج هذه الفرضية مع الدراسات الأجنبية التي شددت على أن الابتكار الإداري يشكل عنصراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، كما ورد في دراسات Bon & Mustafa (2014)، و Cinar et al. (2019)، و Damanpour et al. (2009) التي أشارت إلى أن الابتكار الإداري هو الإطار الذي يفعل باقي أنواع الابتكار مثل الابتكار التكنولوجي والخدمي والعملياتي. وأوضحت هذه الدراسات أن المؤسسات الحكومية التي تطبق أساليب إدارية حديثة—مثل إعادة هندسة العمليات، تعزيز المشاركة، وتمكين العاملين—تنعم بخدمات أكثر جودة واستجابة، مما ينسجم مع النتيجة الحالية التي أثبتت وجود علاقة قوية بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات داخل الهيئة.

**الفرضية الفرعية الأولى Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لابتكار العمليات الإدارية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

تؤكد نتيجة الفرضية الأولى ما جاء في الدراسات السابقة التي أظهرت أن تطوير العمليات الإدارية وإعادة تصميم الإجراءات يمثلان خطوة جوهرية في تحسين الخدمات الحكومية. فقد أظهرت دراسة أحمد ياسين (٢٠١٧) أن الإبداع في أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات يساهم في رفع جودة الأداء والخدمات، كما بينت دراسة رغوي (٢٠٢٣) أن نقص المرونة في الإجراءات يمثل أحد أكبر معوقات الابتكار، وبالتالي فإن تحسين العمليات ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة. وأشارت دراسة عويس (٢٠٢٠) إلى أن تبني مكاتب جامعة القاهرة لأساليب عمل مبتكرة كان من أهم العوامل المؤثرة في

نجاح التحول الرقمي وتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين، وهو ما يؤكد أن ابتكار العمليات يعد جزءاً فعالاً في تحسين الأداء.

كما تتسق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الدولية مثل Bon & Mustafa (2014) و Damanpour et al. (2009) التي بينت أن الابتكار في العمليات الإدارية يحقق تحسينات ملموسة في الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. وأوضحت هذه الدراسات أن المؤسسات التي تعمل على إعادة هندسة عملياتها وفق منهجيات حديثة—مثل التحسين المستمر، وتمكين العاملين، واستخدام النظم الرقمية—تتجح في تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة. وهذا يتفق تماماً مع النتيجة الحالية التي أكدت وجود علاقة قوية بين ابتكار العمليات وتطوير الخدمات داخل الهيئة، مما يؤكد أن تحسين العمليات يعد خطوة محورية في الارتقاء بمستوى الخدمة الحكومية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لابتكار الهياكل التنظيمية في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

تؤكد نتيجة الفرضية الثانية ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي شددت على أهمية الهياكل التنظيمية الحديثة كعامل مؤثر في القدرة على الابتكار وتطوير الخدمات. فقد بينت دراسة الحياصات (٢٠٢١) أن الثقافة التنظيمية المرنة والهياكل الواضحة تُعد من أهم العوامل التي تدعم إدارة الابتكار، كما أوضحت دراسة الحربي (٢٠٢٥) أن وجود بيئة تنظيمية مبنية على التعاون وتبادل المعرفة يساهم في تعزيز التميز في الخدمات المقدمة للمستفيدين. وأكدت دراسة رغوي (٢٠٢٣) أن البيروقراطية والتدرج الهرمي الجامد يمثلان أبرز المعوقات التي تكبح الابتكار وتحول دون تطوير الخدمات، مما يعني أن مرونة الهيكل التنظيمي شرط أساسي لنجاح أي عملية تطوير.

كما تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات الأجنبية مثل Cinar et al. (2019) و Damanpour et al. (2009)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن الابتكار التنظيمي—مثل اعتماد هياكل مسطحة، تعزيز فرق العمل متعددة التخصصات، وتفعيل قنوات الاتصال—يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وتسهيل وصول المستفيد إليها. وتبين هذه الدراسات أن المؤسسات ذات الهياكل المرنة قادرة على اتخاذ قرارات أسرع، وتنفيذ عمليات تطوير أكثر فعالية، الأمر الذي يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي أثبتت وجود علاقة قوية بين مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير الخدمات.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لابتكار أساليب اتخاذ القرار في تطوير الخدمات لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض.

تتسجم نتيجة الفرضية الثالثة مع ما جاءت به الدراسات السابقة من تأكيد على الدور الحيوي لأساليب اتخاذ القرار المبتكرة في تطوير الخدمات. فقد بينت دراسة أحمد ياسين (٢٠١٧) ودراسة عويس (٢٠٢٠) أن اتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليل الدقيق يرفع جودة الأداء ويعزز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات أفضل. كما أشارت دراسة الحياصات (٢٠٢١) إلى أن القرار الإداري المدعوم بثقافة تنظيمية إيجابية ينعكس مباشرة على مستوى الابتكار في العمليات والخدمات. وأكدت رغوي (٢٠٢٣) أن الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار—خاصة القرارات المركزية والبيروقراطية—تعد من أهم العوائق التي تمنع تحسين الخدمات الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع الدراسات الأجنبية مثل Alhosseiny (2023)، و Awino (2013)، و Damanpour et al. (2009) التي أثبتت أن المؤسسات التي تعتمد على تفكير استراتيجي مرن وقرارات مبنية على البيانات والتحليل الرقمي تحقق مستويات أعلى من الجودة في خدماتها. وتشير هذه الدراسات إلى أن استخدام أدوات التقييم والتحليل قبل اتخاذ القرار يعزز القدرة على مواجهة المخاطر واتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، مما يؤدي إلى تحسين ملموس في الخدمات المقدمة للمستفيدين. وهذا يتوافق تماماً مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود علاقة قوية بين أساليب اتخاذ القرار المبتكرة وتطوير الخدمات في الهيئة.

## أبرز النتائج:

- أظهرت نتائج قوة الاتساق الداخلي للاستبيان ارتفاع جميع معاملات الارتباط الداخلي بين العبارات والمحاور، حيث تجاوزت جميعها حدّ القبول الإحصائي البالغ (٠.٧٢)، مما يعكس صدقاً بنائياً قوياً للأداة.
- بلغ معامل ثبات الاستبيان ككل باستخدام ألفا كرونباخ (٠.٩٤)، وهو مستوى مرتفع جداً يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين جميع العبارات.
- جاءت معاملات ثبات محاور المتغير المستقل (الابتكار الإداري) مرتفعة، حيث حقق محور ابتكار العمليات الإدارية معاملًا مقداره (٠.٩٠)، ومحور ابتكار الهياكل التنظيمية (٠.٩٢)، ومحور ابتكار أساليب اتخاذ القرار (٠.٨٩).
- أظهرت معاملات الارتباط بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات مستوى دلالي قوي؛ حيث بلغ معامل الارتباط للفرضية الرئيسية ( $r = 0.768$ ,  $Sig = 0.000$ ) مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية جداً بين المتغيرين.
- سجلت الفرضية الفرعية الأولى ( $H_a$ ) معامل ارتباط بلغ (٠.٧٠١)، وهو دليل على وجود علاقة جوهرية بين ابتكار العمليات الإدارية وتطوير خدمات الهيئة بشكل مباشر.
- حققت الفرضية الفرعية الثانية ( $H_b$ ) قيمة ارتباط مرتفعة بلغت (٠.٧٣٤)، مما يدل على قوة تأثير ابتكار الهياكل التنظيمية على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- بلغت قيمة الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة ( $H_c$ ) الخاصة بابتكار أساليب اتخاذ القرار (٠.٦٨٢)، وهي قيمة تشير إلى علاقة متوسطة-عالية تؤكد أهمية تحديث آليات اتخاذ القرار في تطوير الخدمات.
- أظهر المتوسط الحسابي العام لعبارات محور تطوير الخدمات ارتفاعاً ملحوظاً، حيث تراوح بين (٣.٨٠ - ٤.٢٥ من ٥)، مما يعكس رضا الموظفين عن مستوى التطوير داخل الهيئة.
- بلغت نسبة المشاركين الذين قيّموا ممارسات الابتكار الإداري بالدرجة (موافق بشدة أو موافق) حوالي ٧٨٪ من أفراد العينة، مما يعكس تبنيًا جيدًا لثقافة الابتكار في الهيئة.

## التوصيات المقترحة:

- العمل على تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار الإداري من خلال توفير مناخ تنظيمي يسمح بطرح الأفكار الجديدة وتبنيها وتحويلها إلى مبادرات قابلة للتطبيق داخل الهيئة.
- تطوير إجراءات العمل الحالية عبر تبسيط المسارات الإدارية وتقليل التعقيد، بما يسهم في رفع جودة الخدمات ويجعلها أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات المستفيدين.
- تحديث الهيكل التنظيمي بصورة دورية لضمان توافقه مع متطلبات التطوير المستمر، وتعزيز قدرته على دعم الابتكار الإداري داخل الإدارات المختلفة.
- تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال اعتماد آليات تشاركية تزيد من فاعلية القرارات الإدارية وتحفز الإبداع في اقتراح البدائل والأساليب الجديدة.
- تفعيل التقنيات الرقمية الحديثة لدعم عمليات الابتكار الإداري، من خلال استخدام نظم إلكترونية تساعد على تحليل البيانات وتحسين جودة القرارات الإدارية.
- إطلاق برامج تدريب متخصصة في الابتكار الإداري تستهدف رفع مستوى وعي الموظفين بأساليب الابتكار، وتزويدهم بالمهارات التي تساعدهم على تطوير الخدمات.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات لضمان تبادل المعرفة والمعلومات المرتبطة بمشروعات الابتكار، مما يعزز من سرعة تنفيذ المبادرات التطويرية.
- تصميم نظام تحفيزي يرتبط مباشرة بالمبادرات الإبداعية بحيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة، ودعم ثقافة الابتكار داخل الهيئة.
- تطوير آليات متابعة وتقييم مستمرة تركز على قياس أثر الابتكار الإداري في تحسين الخدمات، مما يساعد في اكتشاف نقاط القوة ونقاط التحسين بشكل مستمر.
- تعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة التي تمتلك خبرات في الابتكار والتحول الإداري، بهدف تبادل التجارب وتبني ممارسات حديثة تسهم في تحسين الخدمات.

## الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن الابتكار الإداري يمثل أحد أهم المحركات الأساسية لتطوير الخدمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، حيث ثبت أن أبعاد الابتكار الإداري—ابتكار العمليات الإدارية، وابتكار الهياكل التنظيمية، وابتكار أساليب اتخاذ القرار—تسهم بصورة فعالة في تحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة الأداء وخلق بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات. وقد أظهرت النتائج أن تبني ممارسات إدارية حديثة يعتمد على المشاركة، والرقمنة، وإعادة هندسة الإجراءات، ينعكس بشكل مباشر على رضا المستفيدين ومستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، مما يؤكد أهمية دمج الابتكار كجزء أساسي في آليات العمل المؤسسي وليس كجهد ثانوي محدود.

وتبرز أهمية الدراسة في أنها قدمت إطاراً عملياً يساعد المؤسسات الحكومية في فهم العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الخدمات، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة الهيئة على مواجهة التحديات الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. وتؤكد الدراسة أن الابتكار الإداري لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، والضغوط المتزايدة على المؤسسات الحكومية لتقديم خدمات تتميز بالسرعة والدقة والمرونة. ومن ثم، فإن تبني ثقافة الابتكار وتطوير المهارات الإدارية للعاملين يمثلان خطوة أساسية نحو تحقيق التطوير المستمر وضمن استمرار تحسين الخدمات بما يتوافق مع تطلعات المستفيدين ومتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

آل راكمه، مسفر مهدي مسفر. (٢٠٢٤). دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات صحة نجران. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٤)، ١٥٢٤-١٥٥١.

أحمد، علي يونس إبراهيم سيد. (٢٠١٩). أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٩(١)، ٤٨٣-٥٢٢.

أحمد، فهد عبدالوهاب محمد. (٢٠١٩). أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية: تطبيقاً على قطاع المصارف السودانية (٢٠٠٨ - ٢٠١٨). [رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية].

أحمد، فهد عبدالوهاب محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية. مجلة العربي للدراسات والأبحاث، ١٦، ١١١-١٣٥.

أحمد، ياسين صالح مصطفى. (٢٠١٧). الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين التدريب وجودة الأداء: بالتطبيق على الصندوق القومي للإمدادات الطبية. [رسالة ماجستير، جامعة النيلين].

الحارثي، مفلح بن حمود بن مفلح. (٢٠٢١). دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٣(١)، ١١٥-١٥٣.

الحربي، بدر بن جزا. (٢٠٢٥). إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز في تقديم الخدمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤، ٤٢٠-٤٧٦.

الحمد، فواز. (٢٠٢٢). أثر إدارة الابتكار على المناخ الابتكاري في البنوك التجارية: دراسة مقارنة البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين. جرش للبحوث والدراسات، ٢٣(١)، ١٦٤٩-١٦٧٦.

الحياصات، محمود صالح يوسف. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الابتكار لدى شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر في الأردن. [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية].

خطاب، أحمد إبراهيم محمد. (٢٠٢٠). إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية. مستقبل التربية العربية، ٢٧(١٢٥)، ١١٩-١٥٨.

رغوي، كوثر. (٢٠٢٣). معوقات الإبداع والابتكار داخل الإدارة المغربية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ٣٠، ٢٧٤-٢٨٢.

سليم، عبدالحق سيد عبدالباسط. (٢٠٢١). دراسة تحليلية للمتطلبات الفنية لإدارة التميز في الأندية الرياضية بمحافظة الوادي الجديد. مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، ٥(١)، ١-١٦.

سيد، أسماء عادل حلمي. (٢٠٢٤). الابتكار المفتوح كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(٣)، ١-٤٤.

الشيخ، رجاء الشيخ محمد. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري: بالتطبيق على شركة النيل للبترول. [رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية].

الصنديد، بلال عقل. (٢٠٢٠). فاعلية المناطق الاقتصادية الخاصة بين انضباط التنظيم القانوني ومرونة نظام التقاضي: دراسة مقارنة. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، ٨، م. ١٩٣-٢٧٥.

عطون، زين الدين نصري محمد. (٢٠١٧). أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن. [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية].

علي، رحاب فهمي محمد. (٢٠٢٣). تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(١٦)، ٣٠٠-٣٢٩.

علي، محمد السيد أبو الفتوح. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للابتكار المؤسسي في العلاقة بين القيادات الإدارية الرشيقة وجودة الخدمات الحكومية. الإدارة العامة، ٦٤(٤)، ١٠٩٥-١١٦٨.

علي، محمد فوزي عبدالعزيز. (٢٠١٩). الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية. مجلة علوم الرياضة، ٣٢(١)، ١-١٦.

علي، ياسر السيد. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمياه الشرب في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(٦)، ١٠٥-١٥٤.

علي، ياسر السيد. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(٦)، ١٠٥-١٥٤.

- عمران، كامل علي متولي. (٢٠٢٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٢ (٢).
- عويس، نجلاء فتحي محمد. (٢٠٢٠). الفكر الابتكاري ودوره في دعم التجارب الرقمية بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة سفارة المعرفة، جامعة القاهرة. مجلة الفهرست، ٧٠، ١١٩-١٤٨.
- الغامدي، أسماء بنت عبدالرحمن. (٢٠٢٢). مدى جاهزية القطاع العام للابتكار: دراسة استطلاعية على موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، ٦٢، عدد خاص، ٤٩٧-٥٧٠.
- فورودي، باننثيا. (٢٠٢٤). الموازنة بين تحليلات البيانات الضخمة والخصوصية في الابتكار: إطار لتطوير المنتجات الناجحة. الإداري، ٤٤ (١٧٠)، ٢٨٣-٣٣٨.
- قاسم، سامر أحمد. (٢٠٢٢). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة الابتكارات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العامة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٤ (٢)، ١٤٩-١٦٨.
- كشكول، حسين محمد علي. (٢٠٢٥). دور الرقمنة والتحول الرقمي في تعزيز الابتكار الإداري داخل القطاع المصرفي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢١، عدد خاص، ٦٢-٧٥.
- محمد، حاتم محمد جمال. (٢٠٢١). مشاركة المعرفة وتأثيرها على الابتكار بالمكتبات الجامعية: دراسة تحليلية مقارنة لمكتبتي جامعة القاهرة. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، ٨ (١)، ٤٤٣-٤٧٨.
- المخلافي، عبدالملك طاهر عبده الحاج. (٢٠٢٠). إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (١)، ١٧٣-٢٠٠.
- مرازقة، فتيحة. (٢٠١٨). إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة، خنشلة، بسكرة وقسنطينة ١. المجلة العراقية للمعلومات، ١٩ (٢-١)، ٥٢-٨١.
- المري، سالم. (٢٠٢٥). استراتيجيات دولة الإمارات العربية المتحدة في توظيف الذكاء الاصطناعي لتعزيز كفاءة القرار الإداري. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات، ٤٤، ٦٠-٧٣.
- ميساوي، أحمد. (٢٠٢٠). تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات بالقطاع العام. مجلة القانون والأعمال، ٦١، ١٨٣-٢٠٧.

الناصر، محمد صالح. (٢٠٢٤). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧٤، ٦٢٢-٦٣١.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al-Shammari, M. M. (2023). Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 102–108. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17170>

Alhosseiny, H. M. (2023). The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(S2), 1–14. <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-strategic-planning-strategic-thinking-and-strategic-agility-on-competitive-advantage-literature-review-15664.html>

Awino, Z. B. (2013). Strategic planning and competitive advantage of ICT small and medium enterprises in Kenya. *Business and Management Horizons*, 1(1), 191–204. <https://doi.org/10.5296/bmh.v1i1.3942>

Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2014). Impact of total quality management-based people management practices on administrative innovation in service SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(9), 1162–1168. [http://idosi.org/mejsr/mejsr19\(9\)14/24.pdf](http://idosi.org/mejsr/mejsr19(9)14/24.pdf)

Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of innovation types and innovation management practices in public service organizations. *Public Management Review*, 21(2), 307–331. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438503>

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study

of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: A bi-mediational research. *Business: Theory and Practice*, 19, 322–330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>

Ilham, R. (2024). The influence of innovation and service quality on customer satisfaction and loyalty at Bank BCA. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 8(1), 353–365. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v8i1.8325>

Mboyire, A., & Irechukwu, N. (2025). Strategic planning frameworks and sustainable competitive advantage for small and medium enterprises in Nyarugenge District, Kigali City. *International Journal of Strategic Management*, 4(3), 1–22. <https://doi.org/10.47604/ijsm.3566>

Molete, O. B., & Ibrahim, S. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME competitiveness: A conceptual framework. *Digital*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/digital5010002>

Naveh, E., Meilich, O., & Marcus, A. (2006). The effects of administrative innovation implementation on performance: An organizational learning approach. *Strategic Organization*, 4(3), 275–302. <https://doi.org/10.1177/1476127006066893>

الملاحق

## إستمارة الاستبيان:

المشارك / المشاركة

حرصاً على دراسة دور الابتكار الإداري في تطوير الخدمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمدينة الرياض، تأتي هذه الاستمارة كجزء أساسي من متطلبات البحث الميداني الذي يهدف إلى قياس آراء الموظفين حول مستوى تطبيق ممارسات الابتكار الإداري وأثرها على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتعد مشاركتكم الكريمة ذات أهمية كبيرة في دعم نتائج هذه الدراسة، إذ تسهم في توفير بيانات دقيقة تُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وبسرية تامة دون الكشف عن هوية المشاركين. نأمل منكم قراءة العبارات بعناية وتحديد درجة موافقتكم.

إن تعاونكم هو الأساس في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تسهم في تحسين وتطوير منظومة العمل والخدمات داخل الهيئة.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

| رقم السؤال | البند                                    | الخيارات المقترحة                                                                                                                                                                                   |
|------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | الجنس                                    | <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> ذكر                                                                                                                                          |
| 2          | العمر                                    | <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> سنة 25-34 <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة<br><input type="checkbox"/> سنة فأكثر 45 سنة                                               |
| 3          | المؤهل العلمي                            | <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> دراسات عليا                                                         |
| 4          | سنوات الخبرة                             | <input type="checkbox"/> 7-10 <input type="checkbox"/> سنوات 3-6 <input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات<br><input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات                                               |
| 5          | الوظيفة الحالية                          | <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> مشرف <input type="checkbox"/> موظف إداري <input type="checkbox"/> مدير إدارة                                                             |
| 6          | الإدارة التي تعمل بها                    | <input type="checkbox"/> العمليات <input type="checkbox"/> الموارد البشرية <input type="checkbox"/> خدمات العملاء<br>(أخرى: _____) <input type="checkbox"/> الأخرى <input type="checkbox"/> التقنية |
| 7          | الدورات التدريبية في الابتكار الإداري    | <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم                                                                                                                                            |
| 8          | الدورات التدريبية في تطوير الخدمات       | <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم                                                                                                                                            |
| 9          | مستوى استخدامك للتقنيات الحديثة في العمل | <input type="checkbox"/> مرتفع <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفض                                                                                                        |
| 10         | مدى معرفتك بمفهوم الابتكار الإداري       | <input type="checkbox"/> ممتاز <input type="checkbox"/> جيد <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ضعيف                                                                            |

ثانياً: أسئلة الاستبانة

| م | نص العبارة                                                 | موافق<br>بشدة            | موافق                    | محايد                    | غير<br>موافق             | غير<br>موافق<br>بشدة     |
|---|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | محور الابتكار الإداري                                      |                          |                          |                          |                          |                          |
|   | ابتكار العمليات الإدارية                                   |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1 | تقوم الهيئة بتبسيط الإجراءات الإدارية بشكل مستمر           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | تعمل الهيئة على إعادة تصميم العمليات لتقليل الوقت والتكلفة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | تستخدم الهيئة حلولاً تقنية لدعم سير العمل الإداري          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يُشجّع الموظفون على اقتراح تطويرات جديدة للعمليات          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | تتوفر قنوات واضحة للإبلاغ عن تحسينات إدارية                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | تعتمد الهيئة أساليب مبتكرة لمعالجة المشكلات الإدارية       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | ابتكار الهياكل التنظيمية                                   |                          |                          |                          |                          |                          |
| 7 | تتسم الهياكل التنظيمية في الهيئة بالمرونة                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                      |    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هناك وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات               | 8  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد الهيئة على الهياكل المسطحة لتقليل البيروقراطية | 9  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تحديث الهيكل التنظيمي حسب متطلبات العمل          | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُشجّع الفرق متعددة التخصصات داخل الهيئة             | 11 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توجد مرونة في انتقال الموظفين بين الأقسام            | 12 |
|                          |                          |                          |                          |                          | ابتكار أساليب اتخاذ القرار                           |    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يُستخدم التحليل الرقمي لدعم اتخاذ القرار             | 13 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشارك الفرق في صنع القرار بطريقة جماعية              | 14 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد الهيئة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات     | 15 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | القرارات الإدارية تُتخذ بسرعة وفعالية                | 16 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يُشجّع الموظفون على تقديم بدائل مبتكرة للقرارات      | 17 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُستخدم أدوات حديثة لتقييم القرارات قبل تطبيقها      | 18 |

|                          |                          |                          |                          |                          | محور تطوير الخدمات                                  |    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُقدّم الهيئة خدمات تتميز بالسرعة والجودة           | 19 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تحديث الخدمات بناء على احتياجات المستخدمين      | 20 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُراجع الهيئة إجراءات الخدمة بانتظام لتقليل التعقيد | 21 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم توظيف التقنيات الرقمية لتحسين مستوى الخدمة      | 22 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يحصل المستخدم على المعلومات بسهولة ووضوح            | 23 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تستجيب الهيئة بسرعة لاستفسارات المستخدمين           | 24 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يلمس المستخدم تحسناً مستمراً في الخدمات المقدمة     | 25 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تلتزم الهيئة بتقديم خدمات تلبي توقعات المستخدمين    | 26 |

## **Abstract**

This research aims to analyze the role of administrative innovation in developing services within the Zakat, Tax and Customs Authority in Riyadh by examining the impact of administrative innovation dimensions—process innovation, organizational structure innovation, and decision-making innovation—on improving service quality and efficiency. The descriptive analytical method was adopted due to its suitability for studying variable relationships. The study population included all employees of the authority, while the sample consisted of 110 employees representing various departments. A structured questionnaire was used as the main data-collection tool, and the data were analyzed using appropriate statistical methods. The findings revealed a statistically significant relationship between administrative innovation and service development. The study also presented recommendations emphasizing the importance of fostering an innovative environment, enhancing employee competencies, and updating procedures to support service improvement and sustainable development.

### **Keywords:**

Administrative innovation, service development, process innovation, organizational structure, decision-making.

**The Role of Administrative Innovation in Service  
Development: An Applied Study at the Za kat, Tax, and  
Customs Authority in Riyadh**

**Prepared by: Munira Hajhouj Mahdi Al-Shammari**  
**University ID: 2021204672**

**Supervised by:**  
**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**  
**Dr. Fayez Jarad**

**Year:2025**