

تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة
على الابتكار التنظيمي
عند توسيط تحليلات الأعمال

دراسة ميدانية على مديري الإدارات بوزارة الإسكان السعودية

إعداد

الطالب / تركي بن عبدالله بن ناصر العيد

الرقم الأكاديمي / 243001195

إشراف

الدكتور / فايز جراد

الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي

1447هـ / 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة آية ١١

إِهْدَاء

أهدي ثمرة نجاحي، ونتاج رحلتي العلمية، التي امتزج فيها التعب بالأمل، والليالي الطويلة بالإصرار، إلى من كانت الدعوة الصادقة منها تفتح لي أبواب التوفيق، والنظرة منها تبعث في قلبي الطمأنينة... إلى أُمِّي الحبيبة "نورة" ملهمتي الأولى، وركني الثابت، التي لولاها ما كنت لأمضي خطوة في هذا الطريق، إليك يا من شاركتني همّي دون أن تشتكى، وسهرت لأجل راحتي والدعاء لي ودون أن تنتظري المقابل... كل حرف في هذا العمل وفي كل أعمالي، وكل لحظة سعي، تحمل في طياتها أثر دعائك وصبرك وتضحياتك.

وإلى قدوتي الغالين وساكني الروح ووجداني

عزّابي الأول خالي الدكتور مساعد غفر الله له وأسكنه فسيح جناته وجمعنا به في مستقر رحمته وأختي الغالية "منال" قدوتي وركني بعد والدتي، والنفس الطيبة المطمئنة المرحّة، وسندي والداعم لكثير من منجزات حياتي والبالذلة بلا كلل، فقربك حافز وداعم يدفع للتقدم وإخراج الأفضل بذلك بثبات وبلا ملل ودون انتظار مقابل سطر لي أجمل مشاعر الأخوة والبذل وفي أرق صورها ومعانيها، وأرق معاني الإنسانية والصبر...

وإلى أسرتي الحبيبة زوجتي وأولادي أنتم دائماً العون والسند والقوة الخفية في كل مراحل حياتي، أنتم جميعاً كنتم مصدر دعم معنوي لا يُقدّر بثمن، فلکم مني كل الامتنان.

وإلى والدي وإخواني وأخواتي، الذين شاكروني همي واسهموا في استمراري والتحفيز، والتشجيع باستمرار، وداعمين عند كل عقبة، لقد كنتم جزءاً مهماً جميلاً من هذه الرحلة، وفرحة هذا الإنجاز لا تكتمل دون أن أشارككم إياها.

أهدي لكم جميعاً هذا العمل
راجياً أن يكون خطوة مضيئة في دربي، وبداية خير لما هو قادم،
وممتناً لكل من كان لي سبباً في الوصول إلى هذا اليوم الذي لطالما حلمت به.

شكراً وقليل

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى

الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد والدكتور/ فايز جراد،

المشرفين العلميين على هذا البحث، لما قدّماه من دعم علمي وتوجيهات أكاديمية ببناء أسهمت بشكل كبير في تطوير هذا العمل.

وكان لخبرتهما الواسعة، ومتابعتهما المستمرة الأثر البالغ في إثراء عملي عليه، وتوسيع أفق البحث العلمي لدي، وتعزيز قدرتي على التحليل والتفكير النقدي.

كما لا أنسى تشجيعهما المتواصل، وصبرهما الكريم وتذليل الصعوبات التي واجهتني خلال مختلف مراحل إعداد البحث.

فلهما مني كل الشكر والتقدير والعرفان على ما بذلاه من وقت وجهد ودعم لا يُقدّر بثمن
سائلاً المولى عز وجل أن يجزيهما خير الجزاء، ويديم عليهما الصحة والعلم والعطاء.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة التعرف على تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية وذلك عند توسيط تحليل الأعمال ، وتمثلت أبعاد إستراتيجيات الإدارة بـ (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة)، بينما تمثلت أبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمات)، واعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث برمجية الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS وبرمجية Smart PLS4 لتحليل النتائج وفحص الفرضيات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديري الإدارات) في وزارة الإسكان السعودية، والبالغ عددهم (3156) مديراً، وتمثلت وحدة المعاينة عينة عشوائية طبقية من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في وزارة الإسكان السعودية، تم توزيع (341) استبيان واسترداد (324) استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لتطبيق إستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية، كما وجدت الدراسة أن تحليل الأعمال يتوسط العلاقة بين إستراتيجيات الإدارة والابتكار التنظيمي .

وأوصت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق الإستراتيجيات الإدارية وأنواع مختلفة من الابتكار في المؤسسات الحكومية الأخرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور التحليل البيئي والرقابة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي .

الكلمات المفتاحية:

إستراتيجيات الإدارة ، الابتكار التنظيمي ، تحليل الأعمال.

قائمة المحتويات		
م	الموضوع	الصفحة
الفصل الأول الإطار العام للدراسة		
1.	المقدمة	1
2.	مصطلحات الدراسة	2
3.	مشكلة الدراسة	5
4.	تساؤلات الدراسة	6
5.	أهمية الدراسة	7
6.	أهداف الدراسة	7
7.	نموذج الدراسة	8
8.	فروض الدراسة	9
9.	حدود الدراسة	10
10.	خاتمة الفصل	10
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة		
المبحث الأول: إستراتيجيات الإدارة		
11.	المقدمة	11
12.	مفهوم إستراتيجيات الإدارة	11
13.	أهمية إستراتيجيات الإدارة	12
14.	أهداف إستراتيجيات الإدارة	13
15.	خصائص إستراتيجيات الإدارة	15
16.	أبعاد إستراتيجيات الإدارة	16
المبحث الثاني: الابتكار التنظيمي		
17.	المقدمة	21
18.	مفهوم الابتكار التنظيمي	21
19.	أهمية الابتكار التنظيمي	22
20.	أبعاد الابتكار التنظيمي	24
المبحث الثالث : تحليل الأعمال		
21.	المقدمة	28
22.	مفهوم تحليل الأعمال	28
23.	أهمية تحليل الأعمال	29
24.	نموذج مفاهيم تحليل الأعمال	30
الدراسات السابقة		
25.	الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إستراتيجيات الإدارة)	32
26.	الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)	34
27.	الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (تحليل الأعمال)	36
28.	التعقيب على الدراسات السابقة	38

م	الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث منهجية الدراسة		
29.	تمهيد	40
30.	عينة الدراسة	40
31.	مصادر جمع المعلومات	41
32.	ثبات الأداة	41
33.	أساليب تحليل البيانات	42
الفصل الرابع الدراسة الميدانية		
34.	المقدمة	44
35.	تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي	44
36.	نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	47
37.	اختبار ثبات اداة الدراسة	57
38.	اختبار فرضيات الدراسة	66
الفصل الخامس النتائج والتوصيات		
39.	المقدمة	70
40.	مناقشة نتائج الدراسة	70
41.	توصيات الدراسة	72
42.	توصيات ببحوث مستقبلية	73
المراجع		
43.	المراجع باللغة العربية	74
44.	المراجع باللغة الإنجليزية	77
الملاحق		
45.	ملحق	
46.	Abstract	

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية	45
2	التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة	47
3	التحليل الوصفي للفقرات التحليل البيئي	48
4	التحليل الوصفي لفقرات صياغة وتكوين الإستراتيجية	49
5	التحليل الوصفي لفقرات تنفيذ الإستراتيجية	50
6	التحليل الوصفي لفقرات التقييم والرقابة	51
7	التحليل الوصفي لفقرات تحليل الاعمال	53
8	التحليل الوصفي لفقرات الابتكار الإداري	54
9	التحليل الوصفي لفقرات الابتكار التقني	55
10	التحليل الوصفي لفقرات ابتكار الخدمات	56
11	اختبار ثبات الأداة	57
12	مؤشرات الصدق العاملي وحدودها الدنيا	59
13	صدق وثبات النموذج القياسي	62
14	الأهمية التنبؤية للمتغير التابع	63
15	العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة	65
16	نتائج فرضيات الدراسة باستخدام Smart PLS4	67
17	نتائج فرضيات الدراسة	69

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	8
2	مخرجات النموذج القياسي الأولي	60

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مصطلحات الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- نموذج الدراسة
- فروض الدراسة
- حدود الدراسة
- خاتمة الفصل

■ المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية أصبح تطبيق إستراتيجيات الإدارة ضرورة لتعزيز الابتكار التنظيمي ودفع عجلة التطوير لتحقيق أداء فعال.

تعد الإدارة الإستراتيجية عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، حيث تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية واستغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة لتحقيق الأهداف بأقل وقت وتكلفة، وتعتبر كفاءة الإدارة وجودة الإداريين من العوامل الحاسمة في تقدم المؤسسات والمجتمعات، إذ ثبت أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على جودة الإدارة، مما جعل التقدم الإداري معياراً مهماً لتقييم تطور الأمم، ولتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، تتطلب الإدارة الفعالة تنظيم الأنشطة وتنسيق الجهود لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة حيث تسهم في تحديد توجهاتها طويلة الأجل وتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات بدقة مع التقييم المستمر لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية (سليمان، 2024).

حيث أصبح الابتكار التنظيمي جزءاً أساسياً من إستراتيجية وزارة الإسكان في السعودية، حيث يساهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات المواطنين المتزايدة، ويرتبط هذا الابتكار بشكل وثيق بإستراتيجيات الإدارة، مما يجعله عنصراً حاسماً في تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وفي مواجهة التحديات المتزايدة في القطاع العام، تحتاج الوزارة إلى تحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع عبر تقديم خدمات مبتكرة تلبي توقعات المواطنين، لذلك، يعتبر التركيز على الابتكار التنظيمي أداة حيوية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمات ويعتبر تحليل الأعمال عملية حيوية في بناء الوظائف ويواكب دورة حياة المنظمات باستمرار، خاصة عند مراجعة الهياكل التنظيمية أو تعديل المهام والأنشطة الوظيفية. كما يُستخدم لتقييم أداء المنظمات بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية (الغامدي، 2024).

وفي سياق وزارة الإسكان السعودية، يبرز تحليل الأعمال كعنصر وسيط محوري في تعزيز إستراتيجيات الإدارة، مما ينعكس إيجابياً على الابتكار التنظيمي داخل الوزارة. هذا الابتكار يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتلبية احتياجاتهم بفعالية، بما يتماشى مع الأهداف التنموية لرؤية السعودية 2030 حيث تعد وزارة الإسكان إحدى المؤسسات الرئيسية التي تضطلع بدور بارز في تحقيق التنمية وتحسين جودة الحياة. تحقيقاً لهذه الغايات تركز الوزارة على تعزيز الابتكار التنظيمي الذي يعتمد بشكل متزايد على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

وهنا يبرز دور تحليل الأعمال في تقديم رؤى دقيقة وفهم معمق للتحديات والفرص، مما يساهم في ربط إستراتيجيات الإدارة بالابتكار التنظيمي وتوجيهها نحو إستراتيجيات فعالة ذات تأثير ملموس. وعليه فتسعى الدراسة للكشف عن أثر إستراتيجيات إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي عند توظيف تحليلات الأعمال في وزارة الإسكان السعودية.

■ مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي يمكن تناولها كالاتي :

● أبعاد إستراتيجيات الإدارة:

● التحليل البيئي: مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتقييم التغيرات الحالية في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة. كما يشمل التحليل البيئي تقييم السمات والميزات التنافسية للمنظمة بهدف تحسين السيطرة على البيئة الداخلية، مما يساعد الإدارة في تحقيق توازن إيجابي بين تحليل البيئة الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة" (النجار، 2022، ص130).

ويُعرف إجرائياً بأنه عملية تقييم وتحليل العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على وزارة الإسكان السعودية، بهدف تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف داخل الوزارة، مما يساعد في توجيه عملية صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف الوزارة بكفاءة.

- **صياغة وتكوين الإستراتيجية :** عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة أو المنظمة، واختيار الأنشطة والموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، تتضمن هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد الفرص والتهديدات، وتقييم نقاط القوة والضعف (إبراهيم، 2023، ص 296).
- **تُعرف إجرائياً بأنها العملية التي** تتضمن تحديد وتوضيح أهداف وزارة الإسكان السعودية وخططها المستقبلية، بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية. يشمل ذلك تقييم الفرص والمخاطر، وتحديد نقاط القوة والضعف، واختيار الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.
- **تنفيذ الإستراتيجية:** يشير إلى عملية تحويل الإستراتيجيات والسياسات إلى أفعال ملموسة من خلال البرامج، والموازنات، والإجراءات. تتطلب هذه العملية تغييرات في الثقافة التنظيمية، والهيكل، وأنظمة الإدارة داخل المنظمة بشكل شامل" (البهاني، 2024، ص 206).
- **يُعرف إجرائياً بأنه العملية التي** يتم من خلالها تحويل الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة إلى أفعال وإجراءات ملموسة داخل وزارة الإسكان السعودية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة. يتضمن هذا التنفيذ إعداد البرامج والخطط التفصيلية وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى إجراء التعديلات الضرورية في الهيكل التنظيمي والثقافة الإدارية لضمان توافق التنفيذ مع الأهداف الإستراتيجية.
- **التقييم والرقابة :** عملية التأكد من اتباع المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي خلال التنفيذ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي ، وتتضمن عملية مراجعة مستوى أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الإستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة وأنظمة الرقابة للتأكد من أن أياً منها يسير وفق خطة العمل المقررة له (النجار، 2022، ص 131)
- **ويُعرف إجرائياً بأنه عملية منظمة** تستخدم لمتابعة الأداء في وزارة الإسكان السعودية، من خلال وضع معايير للأداء، ومقارنة النتائج الفعلية مع تلك المعايير. عند اكتشاف أي انحرافات، تتخذ إجراءات تصحيحية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية .
- **ثانياً: أبعاد الابتكار التنظيمي**
- **الابتكار الإداري :** هو إجراء تغييرات على الطريقة التي يتم بها إدارة المنظمة وتنظيمها وكيفية مكافأة الموظفين وكيفية التعامل مع المعلومات ونشرها وكيفية إدارة أنشطة العمل الأساسية (السيد، 2024، ص 5).
- **ويُعرف إجرائياً بأنه مجموعة من العمليات والأساليب الجديدة التي** تتبناها وزارة الإسكان السعودية لتطوير أساليب العمل الإدارية وتعزيز الفعالية التنظيمية. يتضمن الابتكار الإداري تطبيق أفكار جديدة أو تحسينات على العمليات والأنظمة القائمة، بهدف تحقيق تحسينات في الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين بشكل أفضل. كما يشمل الابتكار الإداري تغييرات في الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات القيادية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- **الابتكار التقني :** هو عملية إحداث تغييرات في المؤسسة من خلال إدخال تقنيات جديدة ومتطورة في الأنشطة الأساسية، بما في ذلك تحسين المنتجات وتطوير العمليات. ويشمل ذلك أي تجديد أو تحسين في المنتجات أو أساليب الإنتاج، مع التركيز على تعزيز فعالية وجودة النظام التقني والتكنولوجي في المؤسسة. " (الشمالة، 2023، ص 14).
- **ويُعرف إجرائياً بأنه عملية تطوير** وتطبيق تقنيات جديدة أو تحسينات جوهرية في المنتجات والعمليات الفنية داخل وزارة الإسكان السعودية، تهدف إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتلبية احتياجات السوق. يتضمن هذا الابتكار إدخال حلول تكنولوجية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية أو تقديم المنتجات، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزات تنافسية .
- **إبتكار الخدمات :** يُعرف بأنه عملية تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية بشكل جذري باستخدام تقنيات وأساليب إنتاج متطورة، بهدف تغيير خصائص الخدمة، بما في ذلك المواصفات الفنية والمواد المستخدمة والوظائف التي تقدمها الخدمة، مما يعزز قيمتها وجودتها للمستهلك "(لائين، 2023، ص 204)
- **يُعرف إجرائياً بأنه أي تطوير أو تحسين في نوعية الخدمات** التي تقدمها وزارة الإسكان السعودية أو في أساليب تقديمها للمستفيدين. يُساهم هذا الابتكار في تعزيز التنافسية الوطنية، ودعم الأداء المستدام للوزارة من خلال تحسين الكفاءة وجودة الخدمات المقدمة

- **تحليل الأعمال :** هو عملية تحليل متكاملة وتقديم حلول مبتكرة سواء كانت تقنية أو تنظيمية بهدف تحقيق الأهداف التجارية (IIBA). Publications. 2022. p1)

يُعرف إجرائياً بأنه عملية موجهة لتحديد احتياجات الأعمال في وزارة الإسكان السعودية وتحليل المشكلات المرتبطة بها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بالأداء وتحليلها بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة، سواء كانت تقنية أو تنظيمية، تساهم في تحسين العمليات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة كفاءة وجودة الخدمات الحكومية المقدمة.

■ مشكلة الدراسة

تواجه وزارة الإسكان السعودية تحديات معقدة تتعلق بقدرتها على تحقيق الابتكار التنظيمي، وهو ما يعد ضرورة لتعزيز جودة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المملكة على مختلف الأصعدة. حيث تشير الدراسات إلى أن جاهزية الابتكار في القطاع العام السعودي غالباً ما تكون متوسطة، مع وجود تحديات تعيق تحقيق الابتكار بشكل فعال حيث تشمل هذه التحديات غياب استراتيجيات واضحة للابتكار، ونقص البرامج والآليات لاكتشاف المواهب بين الموظفين، بالإضافة إلى افتقار النظم الرسمية لتوليد الأفكار الابتكارية. ورغم وجود تشريعات تدعم الابتكار في بعض الدول، إلا أن هناك حاجة ملحة لتبني فكر إداري جديد يعزز كفاءة وفعالية التدريب ويعالج القصور في توليد الأفكار المبتكرة، وفي هذا السياق، أشارت دراسة الغامدي (2022) إلى ضرورة وضع استراتيجية شاملة وواضحة لتعزيز جاهزية القطاع العام السعودي وزيادة فعاليته في تحقيق الابتكار.

كما أوصت دراسة حداد (2024) بتحسين إدارة العملية التدريبية في قطاع الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الإعلام، من خلال تبني منهجيات حديثة تعزز الابتكار، وتطوير برامج تدريبية وإنشاء بيئة عمل تحفز الإبداع. إضافة إلى ذلك، يعود ضعف الابتكار التنظيمي في الوزارة إلى قصور في تطبيق استراتيجيات الإدارة بشكل فعال، ما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة وقدرة الوزارة على تلبية توقعات المواطنين المتزايدة واحتياجاتهم المتنوعة، ولتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030. حيث يتعين على الوزارة تبني سياسات وأساليب إدارية حديثة تدعم الإبداع وتضمن استمرارية التطوير المؤسسي. ومن هنا يظهر دور تحليل الأعمال كعامل وسيط يمكن أن يساعد في تجاوز هذه التحديات وتحسين استغلال الفرص، من خلال تعزيز فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار وتطوير الأداء المستدام للوزارة. وعلى هذا تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث في سؤال رئيسي: ما هو تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة على الابتكار المؤسسي عند توسيط تحليلات الأعمال في وزارة الإسكان السعودية؟

■ تساؤلات الدراسة

1. الأول: هل يوجد تأثير لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية؟ وقد تفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

- **السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد تأثير لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار الإداري في وزارة الإسكان السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد تأثير لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التكنولوجي في وزارة الإسكان السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد تأثير لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على ابتكار الخدمات في وزارة الإسكان السعودية؟

- 2. الثاني:** هل يوجد تأثير لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية؟
- 3. الثالث:** هل يوجد أثر لتحليل الأعمال على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية؟
- 4. الرابع:** هل يوجد تأثير لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي (بأبعاده الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمات) عند توسيط تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية؟

■ أهمية الدراسة

● أولاً: من الناحية العلمية

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في توسيع الفهم الأكاديمي لإستراتيجيات الإدارة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي، مما يثري الأدبيات العلمية في هذا المجال كما تقدم الدراسة نموذجاً يربط بين هذين المفهومين، مما يعزز النظرية المتعلقة بالابتكار التنظيمي من خلال استكشاف تأثير إستراتيجيات الإدارة .

كما تفتح الدراسة المجال لاستكشاف متغيرات جديدة، مثل تحليل الأعمال كمتغير وسيط، مما يتيح رؤى جديدة حول تعزيز الابتكار التنظيمي .وتوفر النتائج أساساً علمياً لدعم صانعي القرار والباحثين في وضع إستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام مع تشجع الدراسة على إجراء دراسات مستقبلية في مجالات مشابهة لتعزيز الفهم حول العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والابتكار في سياقات مختلفة.

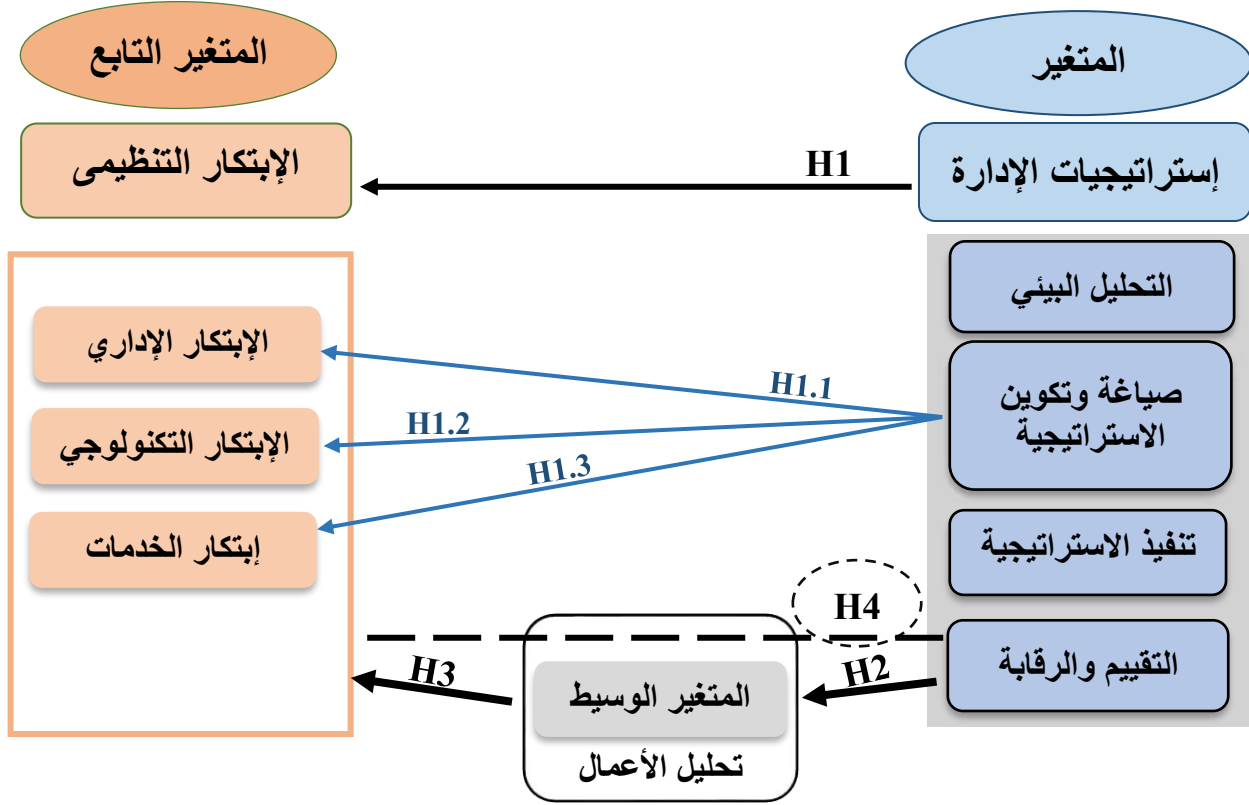
● ثانياً: من الناحية العملية

يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة من خلال توضيح الأثر المتوقع من تطبيق إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية، من خلال تحليل النتائج، يمكن أن تقدم الدراسة توصيات إستراتيجية قابلة للتطبيق تساعد الوزارة في تحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها على الابتكار، كما تسهم في تطوير إستراتيجيات فعالة تعتمد على التحليل البيئي والتقييم والرقابة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وعلاوة على ذلك، ستوفر الدراسة إطار عمل يمكن الاستفادة منه في تدريب العاملين على أهمية الإدارة الإستراتيجية وكيفية دمجها في عمليات الابتكار، كما تساعد في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الوزارة من خلال توعية الموظفين بأهمية التفاعل بين الإدارة الإستراتيجية وتحليل الأعمال، كما يمكن أن تسهم النتائج في تطوير سياسات جديدة تعزز من فعالية الابتكار وتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يعزز من مكانة الوزارة كجهة رائدة في تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة وفاعلية.

■ أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة الجوهرية يتمثل في تحديد تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية مع وجود تحليل الاعمال كمتغير وسيط، وفي ضوء هذا الهدف فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل في قياس تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة بأبعادها، على الآتي:

1. الابتكار الإداري.
2. الابتكار التكنولوجي.
3. ابتكار الخدمات.
4. تطبيقات تحليل الأعمال.



الشكل رقم (1)

— نموذج الدراسة —

■ فروض الدراسة

- الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية " لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الإبتكار التنظيمي بأبعاده (الإبتكار الإداري، الإبتكار التكنولوجي، إبتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

1. الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الإبتكار الإداري في وزارة الإسكان السعودية.

2. الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الإبتكار التكنولوجي في وزارة الإسكان السعودية.

3. الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على إبتكار الخدمات في وزارة الإسكان السعودية.

- الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية.

- الفرض الرئيسي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل الأعمال على الإبتكار التنظيمي بأبعاده (الإبتكار الإداري، الإبتكار التكنولوجي، إبتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية.

• **الفرض الرئيسي الرابع:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية " لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمات) عند توسيط تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية.

■ **حدود الدراسة**

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، ابتكار الخدمات) عند توسيط تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على وزارة الإسكان السعودية .

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالوظائف الإدارية العليا والوسطى (مديري الإدارات والاقسام) بوزارة الإسكان السعودية.

الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م.

محددات الدراسة: واجه الباحث عدة صعوبات في إنجاز الدراسة، ومن أهمها قلة المصادر العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة وأثرها على الابتكار التنظيمي مع توسيط تحليل الأعمال كمتغير وسيط، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بجمع البيانات الميدانية، مثل التردد في استجابة المشاركين وصعوبة التنسيق مع الجهات المستهدفة لتوزيع الاستبيانات واستردادها.

■ **خاتمة الفصل**

من خلال هذا الفصل تم وضع التصورات العامة عن الإطار العام المنهجي للدراسة ، حيث تم تسليط الضوء على الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات للدراسة ، كما تناول الفصل تقديم الدراسة الاستطلاعية وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية ، مع توضيح كيفية استفادة الدراسة من تلك الأدبيات.

وفي الفصل القادم سيتم التركيز على تقديم إطار نظري يساهم في تفسير متغيرات الدراسة ، كما يساهم في تحديد العلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات ، من خلال استعراض النماذج التي تم تبنيها في الدراسات السابقة، وكيفية توظيفها في هذا البحث، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

- **المبحث الأول:** إستراتيجيات الإدارة
- **المبحث الثاني:** الابتكار التنظيمي
- **المبحث الثالث:** تحليل الأعمال

ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات التي تناولت المتغير **المستقل** (إستراتيجيات الإدارة)
- الدراسات التي تناولت المتغير **التابع** (الابتكار التنظيمي)
- الدراسات التي تناولت المتغير **الوسيط** (تحليل الأعمال)
- التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول

إستراتيجيات الإدارة

■ المقدمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية إطاراً شاملاً لاتخاذ القرارات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق تطلعاتها المستقبلية. تعد وسيلة لتحديد مجالات العمل الاستراتيجي واستثمار الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها. كما تستخدم كنهج للاستفادة من الفرص المتاحة لمواجهة المخاطر، وتوظيف نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف بالإضافة إلى ذلك، تعتبر عملية منهجية لفحص الخيارات الإستراتيجية، والمفاضلة بينها، بهدف اختيار البديل الأمثل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

● مفهوم إستراتيجيات الإدارة:

تعد إستراتيجيات الإدارة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمكن الإدارة من تحديد التوجهات طويلة الأمد للمؤسسة وتحسين أدائها. ويتم ذلك من خلال وضع تصميم دقيق للاستراتيجية وتنفيذها بشكل مناسب مع متابعة وتقييم مستمر في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وتتعدد التعريفات حول هذا المفهوم على النحو التالي :

- **عرّف بهبهاني (2024) الإدارة الإستراتيجية** بأنها عملية تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة بشكل فعال ومستدام. تتضمن هذه العملية تحديد الاتجاهات الرئيسية والأهداف طويلة المدى، وتوجيه كافة جوانب العمل نحو تحقيق هذه الأهداف.
- **وقد عرف النجار (2022) الإدارة الإستراتيجية** هي نهج إداري يعتمد على منظور استراتيجي للإدارة، يركز على رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى. يأخذ هذا النهج في الاعتبار الطبيعة المتغيرة باستمرار للبيئة الداخلية والخارجية، مع الاستفادة من أساليب تحليل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف.
- **كما يعرف Abu Awad (2022) الإدارة الإستراتيجية** بأنها عملية تهدف إلى تصميم وتنفيذ القرارات ذات التأثير طويل الأمد، بهدف زيادة قيمة المنظمة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع بشكل عام.
- **ويُعرفها Rabaya (2021)** على أنها مجال يختص بالإدارة العليا، حيث تهتم بالمنظمة ككل. ويشير إلى أنها تشمل تحديد الرسائل الأساسية للمنظمة (أهدافها وأغراضها)، وصياغة السياسات والبرامج الرئيسية اللازمة لتحقيق هذه الأغراض، بالإضافة إلى تحديد الأساليب المطلوبة لتنفيذ تلك الأهداف والسياسات.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يرى الباحث إمكانية تعريف إستراتيجيات الإدارة على أنها:

العملية المنظمة التي تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لوزارة الإسكان السعودية وتطوير وصياغة استراتيجيات ملائمة، وتنفيذها بفعالية، ومتابعتها وتقييمها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والرؤية الإستراتيجية، يتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل التحليل البيئي.

● أهمية تطبيق إستراتيجيات الإدارة :

برزت أهمية تطبيق إستراتيجيات الإدارة من خلال تأثيرها على تعزيز قدرات المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وضمان استمراريتها في ظل بيئة متغيرة، وتتجلى أبرز نقاط الأهمية فيما يأتي (Rabaya, 2021):

- (1) تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية: تساعد الإدارة الإستراتيجية في استشراف الأحداث المستقبلية وتوقع التغيرات في بيئة العمل، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف وضمان استمراريتها ونموها.
 - (2) تنمية القدرة على التغيير والتطوير: تعتمد الإدارة الإستراتيجية على فرق عمل ذات تفكير إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، مما يُمكن المنظمة من إحداث تحسينات مستمرة وبناء قدرات ذاتية للتعامل مع المشكلات والأزمات.
 - (3) مقاومة التغيير: من خلال إشراك الأفراد في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، يتم تحقيق فهم أعمق وقبول أوسع للتغييرات، مما يحد من المقاومة ويعزز الالتزام بتنفيذها.
 - (4) تعميق سياسة التمكين: تدعم الإدارة الإستراتيجية عملية اتخاذ القرارات الجماعية، مما يسهم في تحسين جودة وفعالية البدائل والخطط الإستراتيجية نتيجة التفاعل الجماعي وتبادل الأفكار.
 - (5) تعزيز الموقع التنافسي: تركز الإدارة الإستراتيجية على تحديد نقاط القوة التي تميز المنظمة في السوق الخارجي وتحسين بيئتها الداخلية، مما يدعم التميز التنافسي.
- وفي ضوء هذه الأهداف المتنوعة، يرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية ليست مجرد أداة تخطيط، بل هي إطار شامل لتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتمكين المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها بفعالية وكفاءة.

• أهداف تطبيق إستراتيجيات الإدارة:

تعد إستراتيجيات الإدارة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات الأساسية، وفيما يلي عرض لأبرز أهداف الإدارة الإستراتيجية (الهمداني، 2023):

- أ- **تهيئة المنظمة داخلياً:** الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى إجراء تعديلات داخلية مستمرة على الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة والقوى العاملة. هذا يساعد المنظمة على تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية، مثل تغيرات السوق، أو السياسات الاقتصادية، أو التوجهات التكنولوجية، ما يجعلها أكثر مرونة وكفاءة.
- ب- **اتخاذ قرارات مؤثرة:** تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى اتخاذ قرارات تؤثر إيجابياً على حصة المنظمة السوقية ورضا العملاء. هذه القرارات تُبنى على دراسات وتحليلات معمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يُعظم منافع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل المجتمع المحلي.
- ت- **تحديد الأولويات:** من خلال صياغة أهداف واضحة وطويلة المدى، بالإضافة إلى أهداف سنوية وسياسات مرحلية، يمكن تحديد الأولويات بدقة تخصيص الموارد وفقاً لهذه الأولويات يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.
- ث- **التركيز على السوق والبيئة الخارجية:** تتطلب الإدارة الإستراتيجية مراقبة مستمرة للبيئة الخارجية، مما يمكن المنظمة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات. هذا التركيز يُعد معياراً رئيسياً لنجاح المنظمة في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر.
- ج- **تعزيز مشاركة العاملين في العمل الجماعي:** من خلال إشراك العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ، يتم تحسين التزامهم بالخطة وتقليل مقاومتهم للتغيير. هذا يعزز من قدرتهم على فهم آليات تقييم الأداء والحوافز، ويزيد من إنتاجيتهم وحماسهم لتحقيق الأهداف.
- ح- **جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات:** الإدارة الإستراتيجية تعمل على جمع البيانات الدقيقة عن الموارد والإمكانات الداخلية، إلى جانب تحليل التهديدات والفرص الخارجية. هذا التحليل يمكن المديرين من اكتشاف المشكلات مبكراً واتخاذ قرارات استباقية لتحسين الأداء وتجنب الأزمات.
- خ- **إنشاء نظام استراتيجي إداري واضح:** يتطلب نجاح الإدارة الإستراتيجية وجود نظام واضح يتضمن خطوات وإجراءات محددة لتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة. هذا النظام يعزز من ثقة العاملين في المنهج العلمي المستخدم، ويحفزهم على اتباعه بفعالية.

- د- **تحسين الاتصال الداخلي:** تعد الإدارة الإستراتيجية وسيلة فعالة لتطوير الاتصال الداخلي بين أقسام المنظمة ومستوياتها المختلفة. تحديد معايير واضحة لتفسير الرسائل الغامضة يساهم في تحسين تدفق المعلومات وتقليل سوء الفهم بين العاملين.
- ذ- **توزيع الموارد بكفاءة:** الإدارة الإستراتيجية توفر إطاراً لتحليل الخيارات المختلفة لتوزيع الموارد بين الأنشطة والمشاريع. هذا يُمكن المنظمة من استثمار مواردها بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أقصى قيمة.
- ر- **دعم عملية اتخاذ القرارات:** توفر الإدارة الإستراتيجية إطاراً متكاملًا يساعد المديرين على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة، هذا الإطار يُسهل في توحيد القرارات على مستوى المنظمة، مما يعزز من كفاءتها وفعاليتها.
- ز- **تعزيز الفهم والالتزام:** تساعد الإدارة الإستراتيجية المديرين والعاملين على فهم الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. هذا الفهم يعزز من التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة.
- س- **تشجيع الابتكار والتجديد:** من خلال تركيزها على التطوير والتحسين المستمر، تحفز الإدارة الإستراتيجية المديرين والعاملين على التفكير الإبداعي، وابتكار أساليب عمل جديدة تدعم رسالة المنظمة وأهدافها.
- ش- **تقييم كفاءة الإدارة:** توفر الإدارة الإستراتيجية معايير موضوعية لتقييم أداء الإدارة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها. إذا لم تحقق الإدارة زيادة في قيمة المنظمة، يُعتبر ذلك دليلاً على وجود قصور في الأداء الإداري.
- ص- **تحسين الرقابة والتنسيق:** الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحسين عملية التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتساعد في تعزيز الرقابة على الأداء. كما تمكن من اكتشاف الانحرافات مبكراً وتصحيحها، مما يحافظ على سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

• خصائص إستراتيجيات الإدارة :

- تمتاز إستراتيجيات الإدارة بمجموعة من السمات الأساسية التي تساهم في فاعليتها، ويتطلب إغفالها أو عدم إدراكها انخفاضاً في كفاءة تطبيقها. يجب أن يكون جميع أعضاء المنظمة، وبالأخص القيادات الإدارية على دراية بهذه الخصائص عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية. ومن أبرز هذه الخصائص (رشيد، 2021) :
1. **تركيزها على الأهداف الكبرى:** تركز الإدارة الإستراتيجية على تحقيق أهداف تفوق الموارد والإمكانات المتاحة، مما يتطلب التفكير الابتكاري واعتماد المنهج العلمي.
 2. **اعتمادها على مدخل النظم:** تعتمد الإدارة الإستراتيجية على نهج منهجي يركز على المخرجات المستهدفة، مع ضمان التكامل بين عناصر المؤسسة وبيئتها.
 3. **التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية:** تتطلب الإدارة الإستراتيجية تحقيق توازن مستمر بين المؤسسة وعوامل البيئة الخارجية لضمان التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات.
 4. **أهمية المتابعة والتقييم المستمر:** تعتمد الإدارة الإستراتيجية على تدفق دائم للمعلومات مما يمكن المؤسسة من التعامل بفعالية مع المخاطر المحتملة وتجنب تأثيرها السلبي على تطبيق الإستراتيجية.

وفي ضوء هذه الأهداف المتنوعة، يرى الباحث أن إستراتيجيات الإدارة عملية ديناميكية تتطلب رؤية شاملة ومنهجية علمية لضمان تحقيق الأهداف الكبرى، مع التركيز على التفاعل الفعال مع البيئة ومراقبة المتغيرات المستمرة.

• أبعاد إستراتيجيات الإدارة :

تمثل إستراتيجيات الإدارة عملية متكاملة تتطلب اتباع خطوات وأبعاد محددة لضمان التطبيق الفعال.

أولاً: التحليل البيئي:

التحليل البيئي هو المرحلة الأولى والأكثر أهمية في الإدارة الإستراتيجية، حيث تبدأ المؤسسة بتحليل البيئة المحيطة قبل صياغة إستراتيجيتها. تهدف هذه العملية إلى تشخيص مدى التغيرات في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، بالإضافة إلى تحليل السمات التنافسية والميزات الداخلية التي تمتلكها المنظمة. هذا التحليل يساعد في تحقيق توافق إيجابي بين البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف (إبراهيم 2023).

أدوات التحليل البيئي:

تعد أدوات التحليل البيئي منهجيات أساسية لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات بهدف دعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. تشمل هذه الأدوات تحليل SWOT ، الذي يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، يستخدم تحليل PESTEL لتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على بيئة العمل. يُضاف إلى ذلك نموذج القوى الخمس لبورتر، الذي يركز على تحليل تنافسية السوق من خلال تقييم قوة المنافسة بين الشركات، وتهديد الداخلين الجدد، وقوة الموردين والعملاء، والمنتجات البديلة. كما يشمل تحليل البيئة الداخلية تقييم الموارد والقدرات والهياكل التنظيمية لتحديد الكفاءة التشغيلية، بينما يُعنى تحليل البيئة الخارجية بدراسة القطاعات المستهدفة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسات الحكومية المؤثرة. ومن بين الأدوات الأخرى، تحليل سلسلة القيمة الذي يهدف إلى تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة وتعزيز كفاءتها لتحقيق ميزة تنافسية، وتحليل السيناريوهات الذي يستشرف المستقبل عبر بناء سيناريوهات محتملة للتغيرات البيئية وتأثيرها على المؤسسة. كذلك، يُستخدم تحليل STEEPL ، وهو مشابه لتحليل PESTEL ، لكنه يركز بشكل خاص على العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والاقتصادية والسياسية ذات التأثير المباشر على العمل. هذه الأدوات مجتمعة تمكن المؤسسات من تحليل بيئتها بشكل شامل واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة (الملكي، 2020).

ومن خلال ما سبق، تعد أداة تحليل PESTEL الأكثر ملاءمة للقطاع الحكومي نظراً لتركيزها على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على عمل هذه المنظمات. وتساعد هذه الأداة في تقييم الاستقرار السياسي، الأوضاع الاقتصادية، التغيرات الاجتماعية، الابتكارات التكنولوجية، الإلتزامات البيئية، والتشريعات القانونية، مما يمكن المؤسسات الحكومية من تحليل بيئتها الخارجية بفعالية وتحديد التحديات والفرص لتطوير استراتيجيات تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات البيئة التنظيمية.

عناصر التحليل البيئي:

يساعد التحليل البيئي في تحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على المنظمة، ويشمل (النجار، 2022):

✓ **تحليل البيئة الخارجية:** يشير إلى استكشاف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الخارج، مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، بالإضافة إلى قوى المنافسة. الهدف من هذا التحليل هو تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية، مع معرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات. يتضمن تحليل البيئة تقسيم البيئة إلى عناصر فرعية وفهم كيفية تأثير هذه العوامل في بعضها البعض وفي المنظمة.

✓ **تحليل البيئة الداخلية:** يحصل من خلاله دراسة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة نفسها. يعتبر هذا التحليل جزءاً أساسياً من التقييم البيئي، حيث يقوم بتحديد السمات الداخلية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية. يساعد التحليل الداخلي على تحديد العناصر التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها أو العمل على تحسينها لمواجهة التحديات.

ثانياً: صياغة وتكوين الإستراتيجية

تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية من المراحل الحيوية في إدارة الإستراتيجية، حيث يتم خلالها تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة عبر وضع خطط طويلة الأمد. هذه العملية تعتمد بشكل رئيسي على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. من خلال هذا التحليل، تتكشف العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة اتخاذها. ويجب على الإدارة اختيار البديل

الأنسب الذي يتماشى مع رسالتها وأهدافها طويلة المدى. بالإضافة إلى ذلك، يشمل هذا الاختيار دراسة دقيقة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك فحص نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. وفي ضوء هذه التحليلات، يتم اتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الأكثر توافقاً مع قدرات المنظمة واحتياجاتها، مما يساهم في تحقيق أهدافها وضمان استدامتها (الهمداني، 2023).

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية:

تعد مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أهم مراحل العملية الإستراتيجية، حيث تهدف إلى تحويل الإستراتيجيات المختارة إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق. يعتبر تنفيذ الإستراتيجية عملية معقدة ومتعددة المراحل، تشمل عدداً من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. يُعرف التنفيذ الاستراتيجي على أنه سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تشمل إنشاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، مثل الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، المكافآت والتعويضات، أنظمة الاتصالات، والتخطيط والتقارير والرقابة. هذه الأنشطة ضرورية لضمان تحويل الإستراتيجية إلى واقع ملموس يحقق أهداف المنظمة (النجار، 2022).

ويعتبر نجاح تنفيذ الإستراتيجية مرتبطاً بشكل كبير بالموظفين في المؤسسة، حيث إن مدى التزامهم بتطبيق الإستراتيجية يعد العامل الحاسم في تحقيق النتائج المرجوة. من هنا، يعد إشراك العاملين في عملية وضع الخطط التنفيذية أمراً بالغ الأهمية، لأن ذلك يعزز من فهمهم والتزامهم تجاه الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيام القيادة بتوجيه الموظفين وتقديم الدعم اللازم يساهم في تسهيل عملية التنفيذ ويزيد من فرص النجاح (إبراهيم، 2023).

رابعاً: التقييم والرقابة:

بعد تنفيذ الإستراتيجية، تأتي مرحلة المتابعة والتقييم للتأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. تهدف هذه المرحلة إلى رصد الأداء بشكل دوري والتأكد من التقدم الذي تم إحرازه وفقاً للخطة الموضوعية. يمكن تعريف المتابعة الإستراتيجية بأنها عملية مراجعة مستمرة أو دورية للبرامج والمشاريع الإستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة، باستخدام أنظمة المراقبة التي تتيح تقييم سير العمل ومدى توافقه مع الخطة الموضوعية. تُنتج هذه العملية اكتشاف المشكلات أو التحديات التي قد تطرأ خلال التنفيذ، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (فرج، 2023).

أما التقييم الاستراتيجي فهو عملية تحليل دقيقة لتحديد مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، من خلال قياس التقدم المحرز مقارنة بالنتائج المتوقعة. يشمل التقييم تحليل الأداء والنتائج التي تم الوصول إليها، مع التركيز على تحديد أية انحرافات عن الأهداف المقررة واقتراح حلول قابلة للتنفيذ. تعد هذه العملية أساسية لضمان تحسين مستمر في أداء الإستراتيجية وضمان مواكبتها مع المتغيرات البيئية والتوجهات المستقبلية (Abu Awad 2022).

تحولات الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها:

تشهد الإدارة الإستراتيجية تطورات سريعة تعكس تنامي أهميتها وخصائصها التي تميزها ومن بينها (الهمداني، 2023):

- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى التنظيمات المصفوفية والشبكية، مع التركيز على أسلوب العمل والعمليات بدلاً من الموارد المادية.
- الانتقال من استخدام القوة في التأثير إلى الاعتماد على الإقناع والحوار، مع تعزيز الرقابة الذاتية والالتزام المهني بدلاً من الرقابة المباشرة.
- التحول من اتخاذ القرارات الفردية إلى القرارات الجماعية والاستباقية، وتمكين فرق العمل بدلاً من تفويض الصلاحيات للأفراد.

- الانتقال من التعامل مع البيانات التاريخية إلى الاعتماد على المعلوماتية والإدارة الإلكترونية، مع التركيز على معرفة المنجزات وتقييم الأداء الإيجابي بدلاً من متابعة الأخطاء.

منهج الإدارة الإستراتيجية الفعالة في الواقع العملي للمنظمة

يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة توفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تضمن فعاليتها، ومن أهم هذه المقومات (رشيد، 2021):

- **القناعة والتهيئة للممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية:** يتم ذلك من خلال إقناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي ووعي أعضاء المنظمة بدور هذا التخطيط في تحقيق أهدافها.
- **المعرفة والممارسة السابقة للإدارة الإستراتيجية:** يشمل ذلك تقييم الإستراتيجيات السابقة في المنظمة، ومدى التزامها بخصائص الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة ومهارات المديرين في التخطيط الاستراتيجي وتفكيرهم الاستراتيجي.
- **اتجاهات تحرك المنظمة إلى الأمام:** يتم تحديد ذلك من خلال تطوير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات وبناء تصورات ومفاهيم وقيم إيجابية لدى أعضاء المنظمة بما يعزز تطورها.
- **متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية:** يتطلب ذلك توفير التجهيزات الفنية، المالية، والإدارية اللازمة للتنفيذ الفعال، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف أقسام المنظمة داخلياً وخارجياً.

المبحث الثاني

الابتكار التنظيمي

المقدمة:

التقدم في المنظمات يؤثر بشكل كبير على تنفيذ عملياتها التجارية والإدارية، وكذلك على مسؤوليات الموظفين وعمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن العلاقات مع المنظمات الأخرى. تشير الدراسات المتعددة، بما في ذلك تلك التي تتعلق بالمنظمات المبتكرة، إلى أنه إذا كانت المنظمة غير مستعدة لتبني الابتكار في عملياتها، فإن قوتها الداخلية والخارجية ستظل أقل مقارنة بالمنظمات المبتكرة، مما يقلل فرص نجاحها التنظيمي. لذا، في ظل المنافسة التنظيمية الشديدة، يجب على كل منظمة تطوير سيناريو ديناميكي يتعامل مع أداء السوق، ويشمل التعلم من الخبرات السابقة والتكيف مع بيئات ابتكارية جديدة. يتطلب هذا التطور الاستمرارية في بيئة العمل التقديرية، وتوسيع معرفة الموظفين ومهاراتهم، بالإضافة إلى تبني التكنولوجيات الحديثة والأفكار المبتكرة. (Nin et al. 2022)

ومع تصاعد المنافسة في عصر العولمة والتطور السريع للتكنولوجيا، أصبح الابتكار التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لبناء مزايا تنافسية مستدامة وضمان النمو المستدام للمنظمات، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية. يعتمد الابتكار التنظيمي على أربعة أنشطة رئيسية: تطوير منتجات جديدة، تحسين عمليات الإنتاج، استراتيجيات إبداعية، وتنظيم اقتصادي. يشير هذا إلى أن المنظمات تتبنى أفكاراً جديدة قد تشمل خدمات أو منتجات جديدة، أو هياكل تنظيمية مبتكرة، أو تحسينات في عمليات الإنتاج أو الأنظمة الإدارية. كما أن قدرة المنظمة على بدء وتنفيذ الابتكارات بسرعة تُعد أمراً محورياً لبقاء المنظمة ونموها، مع التركيز على تقليل التكاليف التنظيمية والإدارية، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الأداء المستدام. (Waheed et al. 2019)

■ مفهوم الابتكار التنظيمي:

الابتكار التنظيمي أصبح عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على الاقتصاد الوطني. تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة، ودورات حياة المنتجات القصيرة، والعولمة. وبالتالي، تحتاج هذه المنظمات إلى أن تكون أكثر ابتكاراً وإبداعاً لتتمكن من البقاء والنمو والتنافس في بيئة العمل الحديثة. ويشمل الابتكار التنظيمي تطبيق أفكار وعمليات جديدة أو محسنة داخل المنظمة، بما في ذلك أنظمة التسويق والإدارة التي تساهم في تقليل التكاليف وخلق قيمة مضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين. في حين يركز الابتكار التكنولوجي على إدخال منتجات جديدة وعمليات موجهة مباشرة للعملاء. يعد الابتكار التنظيمي المصدر الأساسي لخلق القيمة والميزة التنافسية؛ فإذا لم تكن المنظمة مستعدة لتبني الابتكار، فإن احتمالات تقدمها التكنولوجي ستكون أقل مقارنة بالمنظمات المبتكرة، مما يقلل من فرص نجاحها (Oduro, 2022).

عرّف العقرباوي (2023) الابتكار التنظيمي بأنه إدخال أساليب جديدة في إدارة الأعمال داخل المنظمة أو في علاقاتها مع العوامل الخارجية، ويرتبط هذا النوع من الابتكار ارتباطاً وثيقاً بالجهود الإدارية لتحديد الإجراءات التنظيمية والآليات والنظم التي تساهم في تعزيز العمل الجماعي، تبادل المعلومات، التنسيق، التعلم، والتعاون. وبالتالي، يعد الابتكار التنظيمي مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

كما عرّف الشمالية (2024) الابتكار التنظيمي بأنه إدخال أفكار أو تحسينات جديدة في أساليب الإدارة والعمليات والمنتجات داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. يشمل تطوير الأنظمة والهياكل وتعزيز التعاون بين الأفراد، ويعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة.

أما وفقاً لـ (Nin et al (2022) فيعتبر الابتكار التنظيمي عملية متعددة المهام تشمل تقنيات رقمية حديثة، عمليات متقدمة، استراتيجيات تكنولوجية متطورة، وإنتاج منتجات إبداعية.

كما عرفه (Ahmad & Khattak (2022 بأنه عملية تحديث داخل المنظمة تهدف إما للاستجابة للتحديات البيئية أو التأثير فيها، بما يعزز تحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يرى الباحث إمكانية تعريف الابتكار التنظيمي إجرائياً على أنه عملية تطوير وتحديث الأساليب والهيكل التنظيمي لوزارة الإسكان السعودية بهدف الاستجابة للتحديات البيئية وتعزيز قدراتها على التأثير فيها، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تحسن من جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

■ أهمية الابتكار التنظيمي:

يعد الابتكار التنظيمي عنصراً أساسياً لنجاح وتميز المنظمات، وله أهمية استراتيجية وعملية كبيرة. وتتعدد آراء الخبراء حول هذه الأهمية، والتي تلخص كما يأتي (الشمالية، 2024) (Ahmad et al. 2022):

- **ظهور منتجات وخدمات جديدة:** يعتبر الابتكار التنظيمي عاملاً حيوياً في تطوير منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، حيث يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. من خلال تبني أفكار وتقنيات مبتكرة، يمكن للمنظمة تقديم عروض جديدة تواكب احتياجات وتطلعات العملاء المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك، يعزز الابتكار التنظيمي التميز التنافسي عن طريق تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم. فعندما تبتكر المنظمة منتجات أو خدمات جديدة، فإنها تفتح أبواباً جديدة للنمو وتوسيع حصتها في السوق، مما يعزز وضعها في مواجهة المنافسين.

• **تحسين عمليات الإنتاج:** من خلال الابتكار التنظيمي، يمكن للمنظمة أن تطور مصادر إمداد جديدة أو بديلة توفر المواد الخام والخدمات الأساسية التي تحتاجها في عملياتها. هذا يساهم في بناء شبكة إمداد مرنة تتكيف بسرعة مع التحديات التي قد تواجهها في السوق، مثل التقلبات في أسعار المواد الخام أو المشكلات اللوجستية. كما يمكن أن يساهم الابتكار في تحسين العلاقات مع الموردين وتطوير عمليات التوريد التي تضمن استمرارية الإنتاج وتحسين الجودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين مصادر الإمداد قد يؤدي إلى تحولات إيجابية في الهيكل التنظيمي والصناعي، مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية.

• **تطوير مصادر الإمداد:** الابتكار التنظيمي يعزز الإنتاجية بشكل كبير عن طريق تحسين أداء العمليات والأنظمة الداخلية للمنظمة. عندما يتبنى المديرون الابتكار التنظيمي، فإنهم يشجعون فرق العمل على استخدام أساليب وتقنيات جديدة تساهم في تحسين فعالية الأداء العام للمنظمة. هذا الابتكار قد يشمل أتمتة العمليات، استخدام التكنولوجيا المتقدمة، أو تبني أساليب الإدارة الحديثة التي تساعد على تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام. مع زيادة الإنتاجية، يمكن للمنظمة تحسين أرباحها وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية، من الموظفين إلى العملاء والمساهمين.

• **زيادة الإنتاجية:** يشجع المديرون على تبني الابتكار التنظيمي لأنه يعزز الإنتاجية من خلال تنفيذ عمليات جديدة ومطورة، مما يعود بالفائدة على جميع أنواع المنظمات.

■ أبعاد الابتكار التنظيمي:

تشتمل عدة جوانب أساسية تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على التكيف والنمو، ومن أبرز هذه الأبعاد (أبو عطا، 2024) (مطيرية، 2023) (الشمالية، 2023) (البيسي، 2022) (الغامدي، 2022) (الزامل، 2022) (لاشين، 2023) (الحداد، 2024) (Oduro. 2022) (Zhou et al. 2023).

• أولاً: بعد الابتكار الإداري Innovation Administration:

الابتكار الإداري يُعرّف على أنه تنفيذ أفكار جديدة تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة، ويشمل ذلك تحديث نظم العمل، الهياكل الإدارية، وطريقة أداء المهام المختلفة في المنظمة (مبروك، 2022). كما يُنظر إلى الابتكار الإداري كقدرة المؤسسة على تطوير وتقديم خدمات جديدة، بالإضافة إلى تعديل إستراتيجياتها الإدارية التقليدية بما يتناسب مع التغيرات والمتطلبات الحديثة في العصر الحالي (الزعنون، ومزهر، 2019). ويُعرف أيضاً على أنه القدرة على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق التطور في المجالات التنظيمية، عن طريق تلبية الحاجات الفاسمة، واستثمار الفرص المتاحة، وتوظيف الموارد بكفاءة (البيسي، والشماسي، 2022).

يشمل الابتكار الإداري التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل، فضلاً عن السياسات والإستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة. كما يشمل تحديث الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي العام، مما يساهم في تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق وأساليب جديدة وغير تقليدية (ديب، والدهلول، 2018).

ومن أبرز إستراتيجيات الابتكار الإداري هو تحديد الأهداف بشكل واضح وواقعي مع ضمان قابليتها للتحقيق. كما يعد من العوامل الأساسية توفير بيئة عمل تنظيمية مشجعة ومحفزة للابتكار، وهذا يشمل تقديم التدريب الدوري المنتظم للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم ومعرفتهم، بالإضافة إلى توفير نظم عادلة للأجور والحوافز التي تشجع على الابتكار، كذلك من الإستراتيجيات الفعالة في الابتكار الإداري ترسيخ مبدأ التعاون بين العاملين في الإدارة وصنع القرار وحل المشكلات بشكل جماعي. كما ينبغي تحديث العمل الإداري بشكل مستمر ليتماشى مع التطورات السريعة في بيئة العمل، وتحسين العلاقات بين المؤسسة وعملائها. وعلاوة على ذلك، يعد استغلال الفرص سواء كانت خارجية أو داخلية من العناصر الهامة في الابتكار الإداري، بالإضافة إلى تعزيز التواصل الفعال بين

المؤسسة وبيئتها المحيطة، ويُعتبر التنبؤ الدقيق بالمشكلات المستقبلية وتوفير سيناريوهات استباقية للتعامل معها من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التحديات. (Ngo et al. 2022)

من جانب آخر، يتطلب الابتكار الإداري خلق الدافعية لدى العاملين للمشاركة الفعالة في العمل، مع التجاوب مع متطلبات العمل المتجددة. كذلك، من الضروري وضع البرامج والسياسات التي تدعم الابتكار الإداري، وتعظيم الاستفادة من المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون في المنظمة.

• ثانيًا: بعد الابتكار التكنولوجي Technological Innovation:

الابتكار التكنولوجي يُعرّف على أنه سلسلة من الخطوات التي تهدف إلى تقديم منتجات جديدة في السوق، أو تطبيقات فنية أو ثقافية معترف بها، والتي تعتمد على معلومات دقيقة (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020) كما يُعرف الابتكار التكنولوجي في سياق مؤسسات التعليم العالي على أنه استخدام الأساليب والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمليات الإدارية والأنشطة الأكاديمية، بهدف إعادة هيكلة العمليات والاستفادة من الموارد المتاحة لمواكبة التغيرات والتحديات العالمية (عباس، 2022).

- أهمية الابتكار التكنولوجي:

وتتجلى أهمية الابتكار التكنولوجي في تحسين خدمة المستفيدين من خلال تعزيز المرونة والتكيف مع احتياجاتهم المتجددة، كما يساهم في رفع إنتاجية المؤسسات الحكومية عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، مع ضمان تحقيق الأهداف المحددة.

ومن جهة أخرى يساعد الابتكار التكنولوجي في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة اقتصاديًا، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على الريادة والمنافسة من خلال تقديم خدمات وعمليات جديدة، وتعجيل تطوير إجراءات العمل. كما يساهم الابتكار التكنولوجي في تحسين صورة المؤسسة وجعلها أكثر جذبًا للجمهور المستهدف. (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020)

- أبرز إستراتيجيات الابتكار التكنولوجي:

ومن أبرز إستراتيجيات الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية هو إنشاء شبكة معلومات تربط بين الإدارات المختلفة، مما يسهل على العاملين الوصول إلى المعلومات وتبادل الآراء والأفكار، كما يُعتبر إنشاء شبكة اتصالات داخلية على مستوى المؤسسة من الأمور الحيوية لضمان تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى إنشاء مركز معلومات لإدارة ومراقبة نظام المعلومات، بما يشمل تحليل البيانات وتخزينها واسترجاعها. (Alayoubi, & Abu-Naser, 2020)

إضافة إلى ذلك، يعد الاستفادة من التقدم التكنولوجي في تنظيم وإدارة الإجراءات الإدارية من أبرز إستراتيجيات الابتكار التكنولوجي، إلى جانب نشر اللوائح والقوانين والمعلومات الهامة والخدمات التي تقدمها المؤسسة عبر الإنترنت، وتعتبر الروابط الإلكترونية بين الأقسام وحوسبة شبكات الإنترنت وزيادة سرعتها من العوامل الأساسية في تحقيق التحول إلى المؤسسات الرقمية الذكية (Sareen & Pandey، 2022).

كما يشمل الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية تطوير برامج تكنولوجية مبتكرة لتسهيل عمليات إدارة الموارد البشرية، وإنشاء منصات رقمية للمواطنين لتقديم خدمات متنوعة، بالإضافة إلى ذلك، يتضمن الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية تطوير الأنظمة الذكية للأمن، مثل كاميرات المراقبة التي تعمل بتقنية الذكاء الاصطناعي لتسجيل الحضور والتعرف على هوية الموظفين، مما يساهم في تحسين التفاعل الرقمي داخل المؤسسات الحكومية من خلال توفير أدوات تكنولوجية حديثة (محمد، 2022).

• ثالثاً: بعد إبتكار الخدمات:

يُعتبر إبتكار الخدمات أداة مهمة وفعالة في الحفاظ على الجودة العالية في المنظمة وتحسينها، فضلاً عن دوره في تقليص النفقات. يشمل هذا النوع من الإبتكار تطبيق أساليب جديدة ومتطورة في مختلف عمليات المنظمة، مثل الإنتاج، التوزيع، والتسليم. ويعكس إبتكار العمليات قدرة المنظمة على استخدام أساليب حديثة ومتطورة لأداء الأنشطة التنظيمية.

أما إبتكار الخدمات فيُعرف على أنه تنفيذ طرق جديدة في الإنتاج أو التسليم، والتي عادة ما تكون محسنة بشكل ملحوظ. ويتضمن هذا النوع من الإبتكار مجموعة من التغييرات التي تشمل التقنيات، المعدات، و/أو البرامج فإن إبتكار العمليات يتمثل في إدخال عناصر جديدة في عمليات الإنتاج أو الخدمات داخل المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية، المرونة، والجودة لهذه العمليات، مع الحفاظ على تقليل التكاليف.

■ معوقات الإبتكار التنظيمي:

تتنوع معوقات الإبتكار التنظيمي وتشمل عدة جوانب فردية وتنظيمية. نعرضها فيما يلي (خليل، الخميسي، 2023):

1. المعوقات الفردية:

تتمثل في عدة عوامل نفسية وسلوكية قد تقف حائلاً أمام الإبتكار، مثل الإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء، والخوف من الوقوع في الخطأ. كما يشمل ذلك عدم القدرة على تحمل المخاطر، والرغبة في تجنب الفشل، والقلق على السمعة في حالة الفشل. كذلك، هناك ميل لدى بعض الأفراد للاعتماد على الآخرين بدلاً من اتخاذ المبادرات بأنفسهم (عكاشة ومحمد، 2020).

2. المعوقات التنظيمية :

تتمثل في ضعف التمويل المخصص لأنشطة الإبتكار، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية في المؤسسات التعليمية، مثل نقص المباني والتجهيزات اللازمة، كما أن هناك نقصاً في الوعي بحقوق الملكية الفكرية وقلة السياسات الفعالة لتوثيق الابتكارات، ومن بين المعوقات أيضاً غياب المكافآت التشجيعية لتنمية الإبداع والابتكار، ونقص سياسات تحفيز الباحثين لتقديم ابتكاراتهم رسمياً من خلال المؤسسات الجامعية، كما أن هناك نقصاً في تكامل جهود دعم الإبتكار في الجامعات رغم وجود مراكز لدعم الإبتكار ونقل التكنولوجيا، كما تشمل المعوقات التنظيمية المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، والإصرار على أساليب العمل الموحدة والتركيز على التخصصات الدقيقة التي تحد من المرونة في الهياكل التنظيمية ونظم العمل تؤثر سلباً على الإبتكار، كما يعاني العديد من المؤسسات من ضعف في سياسات تعزيز ثقافة الإبتكار، وقلة إتاحة المعلومات حول أنشطة الإبتكار، إضافة إلى ذلك، هناك انغلاق تنظيمي يحد من التعاون مع البيئة الخارجية وضعف الاتصالات بين العاملين، مما يؤدي إلى قلة تبادل المعلومات والمعارف (خليل، الخميسي، 2023).

المبحث الثالث

تحليل الأعمال

■ المقدمة:

يعد تحليل الأعمال عملية حيوية تهدف إلى فهم وتقييم العمليات التجارية والأنظمة المنظمات بهدف تحسين أدائها وزيادة فعاليتها، يركز تحليل الأعمال على دراسة المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمرغوب فيه، ثم وضع استراتيجيات وحلول لملاء هذه الفجوات. يعد هذا التحليل خطوة أساسية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يوفر رؤية شاملة لكيفية تحسين العمليات، وتطوير نظم العمل، وزيادة الكفاءة التنظيمية، يتضمن تحليل الأعمال جمع وتحليل البيانات والمعلومات حول العمليات التجارية، واستخدام هذه البيانات لتقديم حلول مبتكرة وفعالة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تطبيق أدوات وتقنيات مختلفة مثل النماذج التحليلية، يمكن للمنظمات تحسين تفاعل فرق العمل، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق رضا العملاء (Morgeson, Brannick, & Levine, 2020).

■ مفهوم تحليل الأعمال:

ظهر مصطلح "تحليل الأعمال" في بداية القرن العشرين، وكان مرتبطاً بدراسات تهدف إلى تحسين طرق أداء العمل وتحديد الأساليب الأكثر كفاءة في التنفيذ، وكان الهدف من هذه الدراسات هو تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال فهم طبيعة العمل وتنظيمه بشكلٍ يتماشى مع احتياجات المنظمات، ثم استخدم تحليل الأعمال بشكل أولي في تصنيف الموظفين وتحديد متطلبات الوظيفة في قطاعات مثل المؤسسات الحكومية والبنوك وشركات التأمين (Duan et al. 2020).

كما يعد تحليل الأعمال جزءاً من تطور الفكر الإداري الحديث، حيث تأثرت هذه العملية بالعقلانية والمنهج العلمي في تنظيم العمل داخل المصانع وأماكن الإنتاج. وقد نشأ هذا النوع من التحليل استجابة للاحتياجات التنظيمية في بيئة العمل، حيث كانت هناك حاجة لفهم سلوك الموظفين وتحليل الأنشطة بشكل أكثر منهجية (Morgeson, Brannick, & Levine, 2020). وقد عرّفه المعهد الدولي لتحليل الأعمال (IIBA Publications, 2022) بأنه عملية تحديد احتياجات الأعمال ومعالجة المشكلات المرتبطة بها، من خلال جمع وتحليل البيانات وتقديم حلول مبتكرة سواء كانت تقنية أو تنظيمية بهدف تحقيق الأهداف التجارية. ومن خلال ما سبق من تعريفات يرى الباحث إمكانية تعريف تحليل الأعمال بأنه عملية موجهة لتحديد احتياجات الأعمال في وزارة الإسكان السعودية وتحليل المشكلات المرتبطة بها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بالأداء، وتحليلها بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة، سواء كانت تقنية أو تنظيمية، تساهم في تحسين العمليات، تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وزيادة كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

■ أهمية تحليل الأعمال:

- تحليل الأعمال هو عملية شاملة تمكّن المؤسسات من تحقيق تحول إيجابي وفعال من خلال مجموعة من الخطوات والتقنيات المتبعة لتحديد وتلبية احتياجات الأعمال. من خلال تحليل (IIBA) (Kumar et al. 2021) يمكن للمؤسسة أن:
- فهم الأسباب وراء التغيير: يساعد تحليل الأعمال في فهم العوامل التي تتطلب التغيير، سواء كانت خارجية مثل التغيرات في السوق أو داخلية مثل تحسين الأداء أو تحقيق أهداف استراتيجية.
 - تحديد أولويات احتياجات الأعمال: يساهم التحليل في تحديد الاحتياجات الأكثر أهمية للمؤسسة، سواء كانت تتعلق بتحسين العمليات أو تطوير المنتجات أو إدخال تقنيات جديدة.

- **تصميم حلول تحقق القيمة المرجوة:** من خلال تحليل الأعمال، يتم تصميم حلول موجهة لتحقيق الفائدة القصوى للمؤسسة، وضمان تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. تحليل الأعمال ليس مقتصرًا على سياق واحد، بل يمكن تطبيقه في مجالات متعددة ويتم تبنيه من قبل المؤسسات في استراتيجيات متعددة على مختلف الأصعدة، حيث يمكن استخدامه.
- **المبادرات الإستراتيجية:** يُستخدم تحليل الأعمال لدعم صنع القرارات الإستراتيجية على مستوى القيادة العليا للمؤسسة، حيث يساهم في اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق أهداف طويلة المدى.
- **المبادرات التكتيكية:** يُمكن استخدام تحليل الأعمال لتحسين العمليات والتكتيكات المستخدمة لتحقيق أهداف مرحلية أو تحسين الأداء في مجالات معينة مثل العمليات الداخلية أو خدمة العملاء.
- **المبادرات العملية:** يمكن أن يتم تطبيق تحليل الأعمال على مستوى العمليات اليومية داخل المؤسسة لتحسين الكفاءة وتدفق العمل.

■ **كما يمكن أيضًا استخدام تحليل الأعمال في الأغراض الآتية: (Cadle et al. 2021)**

- **دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** يوفر تحليل الأعمال البيانات والمعطيات الضرورية لصانعي القرار، مما يساعد في توجيه القرارات الإستراتيجية بناءً على معطيات دقيقة وتحليل متعمق.
- **ضمان نجاح التحولات التنظيمية:** يُعد التحليل أداة حيوية في إدارة التغيير، حيث يساعد المؤسسات في توجيه وتطبيق التحولات بنجاح، سواء كانت إعادة هيكلة أو تعديل في العمليات.
- **إعادة تصميم العمليات التجارية:** يُساعد تحليل الأعمال في فحص العمليات الحالية وتحسينها أو إعادة تصميمها لضمان تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- **ربط نتائج المشاريع أو المنتجات بالإستراتيجية:** يُساعد تحليل الأعمال في التأكد من أن المشاريع والمنتجات التي يتم تطويرها تدعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- **ضمان توافق المتطلبات مع الأهداف:** يُساعد في تحديد ما إذا كانت المتطلبات أو التغييرات في العمل تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والعملياتية.
- **دعم تطور المؤسسة من خلال التحسين المستمر:** يوفر التحليل أدوات لقياس الأداء والنتائج، مما يدعم التحسين المستمر في العمليات والنتائج، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو مع مرور الوقت.

■ **نموذج مفاهيم تحليل الأعمال (BACCM):**

- هو نموذج يُستخدم للتفكير والتنظيم بهدف تحليل الأعمال بشكل فعال. يتم استخدامه لتحقيق عدة أهداف:
- وصف تحليل الأعمال الفعال والكفاء: من خلال تحليل كيفية تنفيذ تحليل الأعمال بشكل يحقق أعلى درجة من الفعالية والكفاءة.
- التواصل حول تحليل الأعمال بلغة مشتركة: يساهم في توحيد المفاهيم والمصطلحات التي يتم استخدامها عند مناقشة تحليل الأعمال.
- تحديد فرص تطوير مهني للأفراد: يساعد المحترفين في تحديد المجالات التي يمكنهم تطوير مهاراتهم فيها لتحسين أدائهم.
- تحقيق تحليل أعمال أفضل من خلال تقييم هذه المفاهيم: يساعد في تحسين جودة التحليل من خلال فهم العلاقة بين المفاهيم الأساسية في التحليل.
- تقييم تأثير هذه المفاهيم والعلاقات: يتيح للمؤسسات تقييم كيف تؤثر المفاهيم الأساسية والتحليلات المرتبطة بها على استراتيجيات الأعمال.
- إرساء أساس وطريق للمستقبل: يوفر توجيهًا للمؤسسات والأفراد لبناء أسس قوية للتحليل واتخاذ خطوات مستقبلية مدروسة.
- مراعاة جودة وكمال العمل المنجز: يضمن أن تكون نتائج العمل فعالة وكاملة، مما يساهم في تحسين المخرجات النهائية.

الدراسات السابقة

• أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إستراتيجيات الإدارة)

هدفت دراسة (Shaik et al. (2024) إلى دراسة تأثير إستراتيجيات إدارة الإستراتيجية والقدرة على التغيير التنظيمي (OCC) على تحسين التفكير والتوجه الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) استخدمت الدراسة أساليب كمية وشاركت فيها عينة من 296 مديراً ومالكاً من مختلف الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمار في SKM و OCC يمكن المؤسسات من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات في بيئة الأعمال، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الريادي، وأوصت الدراسة بأن تركز الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطوير هذه القدرات للحفاظ على ميزة تنافسية.

هدف دراسة بيهاني (2024) الدراسة إلى تحليل واقع إستراتيجيات التخطيط، التنفيذ، والتقييم الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بالكويت، والكشف عن الفروق الإحصائية بناء على الجنس والمنطقة التعليمية وسنوات الخبرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت 65 مديراً، وتم تصميم استبانة تغطي محاور الدراسة الثلاثة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي كانت "مرتفعة"، بينما كانت إستراتيجيات التنفيذ والتقييم الاستراتيجي "متوسطة"، كما كان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين جودة المخرجات "متوسطاً"، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو المنطقة أو سنوات الخبرة، قدمت الدراسة تصوراً لتطوير الإستراتيجيات عبر الذكاء الاصطناعي، وأوصت بوضع آليات متطورة للأداء المدرسي لتحسين الجودة.

سعت دراسة سليمان (2024) الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات التطوعية، مع التركيز على منظمة مشكاة الخيرية في جمهورية السودان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل استبانة تطبيقية على 76 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية.

وأظهرت النتائج قصوراً في دور الإدارات الرقابية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى غياب نظام رقابي وتقييم مكتوب، وأوصت الدراسة بتحسين دور الإدارات الرقابية، وتأسيس نظام رقابة واضحة، وإجراء تقييم خارجي لقياس الأداء وتحسينه. وتناولت دراسة (Donges et al. (2023) استكشاف تأثير المؤسسات الشاملة على الابتكار باستخدام بيانات تم جمعها على مستوى المقاطعات في ألمانيا الإمبراطورية، شملت العينة مناطق مختلفة تعرضت للاحتلال الفرنسي بعد الثورة الفرنسية كأداة لقياس جودة المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن المقاطعات التي تعرضت لأطول فترة احتلال شهدت معدلات إبتكار أعلى بكثير، حيث كان للمؤسسات التي عززت المساواة أمام القانون والحرية التجارية تأثير أكبر من الإصلاحات الزراعية. وتوصي الدراسة بتعزيز المؤسسات الشاملة كعامل رئيسي لتحفيز الإبتكار ودفع النمو الاقتصادي".

سعت دراسة إبراهيم (2023) إلى استكشاف دور استراتيجيات الإدارة في تحسين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في القطاع الخاص، مع التركيز على إدارة المخاطر الإستراتيجية كمتغير وسيط، وشمل مجتمع الدراسة 52,120 عاملاً في شركات التشييد والبناء، وتم استخدام عينة ميسرة قوامها 384 مفردة، واستخدمت الدراسة أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS و AMOS.

وأثبتت النتائج صحة الفرضيات الأربعة المدروسة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات من خلال إشراك العاملين لتعزيز الإبتكار وتقليل مقاومة التغيير، وتحسين التواصل بين الإدارة والعاملين لزيادة ولاء الموظفين، كما أكدت على أهمية تعزيز الأداء التنظيمي عبر تقليل وقت إنجاز المشاريع.

بينما هدفت دراسة النجار (2022) هذه إلى استكشاف أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على جامعة الاستقلال، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مسح شاملة تضم (74) من النواب والعمداء ورؤساء الأقسام والمديرين في جامعة الاستقلال، واعتمد الباحثان في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر كبير لممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعة، حيث بلغت تقديرات العينة للأثر 97.1% كما تبين أن الإدارة العليا تمتلك رؤية مستقبلية لاحتياجات الموارد البشرية والمادية، أوصى الباحثان بضرورة صياغة استراتيجيات بديلة وتحديد المستفيدين، بالإضافة إلى تحسين الثقافة التنظيمية وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.

● ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)

هدفت دراسة الشمائلة (2024) إلى استقصاء تأثير تطبيق الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة (1616) موظفًا وفقًا لبيانات قسم الموارد البشرية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (310) موظفين، مما يعادل تقريبًا 20% من إجمالي المجتمع، تم استرداد (296) استبانة، بنسبة استجابة بلغت 96%، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر عدة أساليب إحصائية، كتحليل الانحدار والانحراف المعياري والمتوسطات.

أظهرت النتائج وجود أثر إحصائي ملحوظ لممارسة الابتكار التنظيمي بأبعاده في بناء المنظمة الذكية بأبعادها المتعددة في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير إستراتيجيات الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة لدعم تطورها وتحقيق تميزها، إضافةً إلى السعي نحو تحقيق الذكاء التنظيمي بما يسهم في جعل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي منظمة ذكية متطورة قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

سعت دراسة مطرية (2024) إلى تحديد مستوى ممارسة مهارات الريادة القيادية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي لدى القادة في جامعة آل البيت، تم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت 273 فردًا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تضمنت الاستبانة محورين: الأول يتألف من 30 فقرة لقياس مهارات الريادة القيادية في مجالات الإنجاز، التفرد، المبادأة، والمجازفة، والثاني يتكون من 20 فقرة لقياس الابتكار التنظيمي في مجالات الابتكار الإداري، الابتكار المعرفي، والابتكار في بيئة العمل، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية ومستوى الابتكار التنظيمي لدى القادة جاءت متوسطة في جميع المجالات، كما بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين ممارسة مهارات الريادة القيادية ومستوى الابتكار التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الريادة القيادية لدى القادة في جامعة آل البيت من خلال تطوير برامج تدريبية تركز على مهارات الإنجاز، التفرد، المبادأة، والمجازفة.

هدفت دراسة (Xin 2023) إلى استكشاف العلاقة بين التعاون والمنافسة في نظام الابتكار البيئي، والابتكار الأخضر التخريبي، وتنسيق الموارد البيئية، مع التركيز على دور تحليلات البيانات الضخمة. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتفسير الظاهرة وأبعادها، واستندت الدراسة إلى بيانات تم جمعها من 295 شركة تصنيع في الصين.

وأظهرت النتائج أن التعاون والمنافسة لهما تأثيرات إيجابية على تنسيق الموارد البيئية، الذي بدوره يعزز الابتكار الأخضر التخريبي.

كما تبين أن تنسيق الموارد يتوسط جزئيًا العلاقة بين التعاون وابتكار الأخضر، ويتوسط بالكامل العلاقة بين المنافسة وابتكار الأخضر، وُجد أن تحليلات البيانات الضخمة تؤثر بشكل معتدل على التعاون، لكنها لا تؤثر على العلاقة بين المنافسة وتنسيق الموارد البيئية، تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة لفهم العلاقة بين التعاون التنافسي في منظومة الابتكار والابتكار الأخضر التخريبي، مما يعزز

الأدبيات المتعلقة بكلا المفهومين، كما أن لها آثارًا مهمة على الممارسين الذين يسعون إلى تعزيز اضطراب السوق والتنمية المستدامة من خلال النظم البيئية.

هدفت دراسة العقرباوي (2023) إلى استكشاف تأثير ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المختلفة (مهارات القائد الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) على الابتكار التنظيمي، من وجهة نظر القيادات الإدارية في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي السببي، واستهدفت جميع القيادات الإدارية في المستويات العليا والمتوسطة في المجموعة، والتي يبلغ عددها (150) مشاركًا، تم توزيع الاستبانات إلكترونياً واستردادها بنفس الطريقة، حيث كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (130)، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي كان مرتفعاً في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، وكشفت عن تأثير دال إحصائياً لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية (مثل مهارات القائد الرقمي، الثقافة التنظيمية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) على الابتكار التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية لتهيئة بيئة مناسبة تزيد من الابتكار التنظيمي، مع التركيز على تطوير المعرفة الرقمية ومراجعتها بشكل مستمر لتعزيز الابتكار والتميز في السوق.

• ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (تحليل الأعمال)

هدفت دراسة (Kumar et al. 2021) إلى تطوير مفهوم تحليلات الأعمال التكنولوجية (TBA)، والذي يعتمد على دمج تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICCT) والبيانات الكبيرة لمعالجة المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة في القطاعات الصناعية المختلفة. كما تركز الدراسة على فهم تأثير هذا المفهوم على نتائج الابتكار في الشركات وكيفية تأثير ثقافة البيانات المدفوعة على تحليلات الأعمال، مع اعتبار المسح البيئي واستخدام تقنيات ICCT في تقييم المنتجات والخدمات، ومن خلال المراجعة الشاملة وتحليل الوضع الحالي وتحديد فجوات البحث، تم تطوير مفهوم جديد لتحليلات الأعمال التكنولوجية.

كما تناولت الدراسة أهمية تحليلات الأعمال وتطبيقاتها المستقبلية في القطاعات التجارية باستخدام إطار العمل التحليلي ABCD. وتوصلت الدراسة إلى أن دمج تقنيات ICCT مع البيانات الكبيرة يؤدي إلى تحسين أداء القطاعات الصناعية، وتتيح تحليلات الأعمال التكنولوجية فرصاً كبيرة لتحول النموذج الصناعي وحل مشكلاته، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج "تحليلات الأعمال التكنولوجية" (TBA) في مختلف القطاعات الصناعية لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار، من خلال دمج تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICCT) وتقنيات البيانات الكبيرة.

هدفت دراسة (Duan et al 2020) إلى استكشاف العلاقة بين تحليلات الأعمال (BA)، والثقافة المدفوعة بالبيانات، والاستشعار البيئي، والابتكار في المنتجات والخدمات الجديدة، وكيفية تأثير هذه العوامل على تحقيق الميزة التنافسية، وتم جمع البيانات من 218 شركة تجارية في المملكة المتحدة باستخدام استبانة عبر الإنترنت.

أظهرت النتائج أن القدرة الاستيعابية للمؤسسات، المتمثلة في استيعاب واستخدام البيانات والتحليلات، تلعب دوراً حاسماً في تحسين الابتكار في المنتجات الجديدة وتحقيق ميزة تنافسية K وأوصت الدراسة بأن الشركات التي تسعى لتحسين نجاحها في الابتكار يجب أن تركز على تعزيز ثقافتها المدفوعة بالبيانات وتطوير قدرتها الاستيعابية لضمان تحقيق أقصى استفادة من تحليلات الأعمال في دفع الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

هدفت دراسة معلا (2020) إلى تحديد دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية لشركة الحافظ للبرادات والمجمدات والأدوات المنزلية، مع التركيز على تأثير تحليل الفرص والتهديدات. اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام واتباع منهجية المسح، حيث تم توزيع الاستبانة على 123 فرداً من كادر العاملين والمستهلكين في الشركة.

وأظهرت الدراسة الميدانية وجود ارتباط قوي بين تحليل بيئة الأعمال وإدارة الأزمة التسويقية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.911، بينما بلغ معامل التحديد 0.829، مما يعني أن 82.9% من تغيرات إدارة الأزمة التسويقية تعود إلى تغيرات تحليل

بيئة الأعمال. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتحسين العلاقة، من أبرزها ضرورة تقديم الشركة منتجاتها من منافذ متعددة، وتوفير منتجات ذات جودة أعلى مقارنة بالشركات الأخرى، وتقديم تسهيلات في التعامل مع العملاء، بالإضافة إلى ضرورة زيادة عدد الوحدات الإنتاجية لتحقيق حصة سوقية أكبر.

هدفت دراسة الجبوري (2019) إلى تحديد دور التحليل الاستراتيجي للأعمال (SWOT) في تقييم جوانب الأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة، تركزت أهداف الدراسة على تطوير مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والفني للاتحاد، مع بيان العوامل الإيجابية المتمثلة في نقاط القوة والفرص واستثمارها في تحسين الأداء الفني، بالإضافة إلى تحديد العوامل السلبية مثل نقاط الضعف والتهديدات وتقديم حلول لمشاكل الأداء الفني.

وأظهرت النتائج أن قلة التمويل المالي للاتحاد أدت إلى إلغاء الحوافز والمكافآت للمدربين والحكام واللاعبين، حيث حصلت هذه النقطة على متوسط مرجح قدره (2.46) ووزن مئوي بلغ (50.00)، كما أشارت الدراسة إلى أن ضعف الموارد المالية يخلق مناخاً اقتصادياً غير منتج، مما يؤثر سلباً على الأفراد ويقلل من تحقيق طموحاتهم، مما يجعل البيئة غير جاذبة للأجيال المقبلة للعبة، وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانية خاصة للمكافآت والحوافز، وتوفير التمويل اللازم للإنفاق على الفرق الرياضية خلال المباريات.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

وذلك من حيث هدف الدراسة، ومكان تطبيق الدراسة، نعرضها فيما يأتي:

- من حيث هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية، عند توسيط لتحليل الاعمال، بهذا تكون قد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف.

- من حيث مكان تطبيق الدراسة:

كما اختلفت الدراسة في مكان تطبيق الدراسة حيث ستقوم هذه الدراسة على تطبيق اداة الدراسة على وزارة الإسكان السعودية، مما يعكس سياقاً مخصصاً يتماشى مع أهداف الدراسة، حيث يتيح هذا الاختبار التركيز على بيئة تنظيمية معينة، مما يعكس التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها الوزارة، من خلال تطبيق أدوات الدراسة في هذا السياق المحدد، يمكن الحصول على نتائج دقيقة تعكس طبيعة العمل في الوزارة، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج ويساعد على تقديم توصيات عملية تتناسب مع احتياجات القطاع الحكومي.

• ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجيات الإدارة وعلاقتها بالابتكار المؤسسي، عند توسيط تحليل الأعمال، وعينة الدراسة وزارة الإسكان السعودية، وعينة الدراسة، ومما سبق يمكن بيان المميزات الأساسية لهذه الدراسة عن غيرها وذلك على النحو التالي:

- **تركيزها على البيئة الحكومية،** حيث تناولت وزارة الإسكان السعودية، مما يضيف بعداً جديداً إلى الدراسات التي غالباً ما ركزت على القطاع الخاص أو القطاعات الأكاديمية والصناعية.

- **البعد التطبيقي للدراسة،** حيث تم جمع البيانات من موظفي الوزارة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر توصيات عملية يمكن تطبيقها في الواقع المؤسسي.

- **اختلاف المجال الزمني،** إذ تتناول الدراسة تطورات حديثة في إستراتيجيات الإدارة والابتكار المؤسسي، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي أجريت في فترات زمنية مختلفة.

- تناول تحليل الأعمال كمتغير وسيط، وهو جانب لم يحظ بقدر كاف من الاهتمام في الدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة المباشرة بين إستراتيجيات الإدارة والإبتكار المؤسسي.
- سعى الباحث للاستفادة من خلاصة الدراسات السابقة في تقديم نموذج نظري متكامل لتطبيق إستراتيجيات الإدارة ، ودور تحليل الأعمال كوسيط في تعزيز الإبتكار المؤسسي، مما يسهم في توجيه الدراسات المستقبلية وتطوير إستراتيجيات فعالة داخل القطاع الحكومي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

■ تمهيد:

يهتم هذا الفصل بتسليط الضوء على منهجية الدراسة المستخدمة، وتوضيح الإجراءات والخطوات البحثية المتبعة لجمع البيانات ومصادرها، مما يضمن دقة وموثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها ، كما يستعرض الفصل تفاصيل خطوات منهجية الدراسة، مع تقديم التبريرات والأسباب العلمية لاختيارها ، حيث يعد هذا الفصل أساساً لفهم كيفية الحصول على النتائج والتوصيات التي سيتم مناقشتها في الفصول اللاحقة.

■ منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي عند توسيط تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. يُعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الإحصائية المعروفة في مجال البحوث الكمية، نظراً لقدرته على تقديم وصف دقيق للظواهر قيد الدراسة، يتضمن هذا المنهج توضيح خصائص الظواهر والعلاقات بين أبعادها ومتغيراتها من خلال وصف توعوي، كما يقدم وصفاً كمياً يعكس حجم الظواهر ومقدارها وكمياتها، تبرز أهمية هذا المنهج في تحليل البيانات الأولية التي تجمع بواسطة أدوات الدراسة، وكذلك في اختبار الفرضيات والوصول الى نتائج يمكن تعميمها.

■ عينة الدراسة:

يبلغ إجمالي عدد الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى بوزارة الإسكان السعودية (3156) مديراً، وفقاً للتقرير السنوي للوزارة لعام 2023 .

وبالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970, 607-610) كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينة، وعند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة بـ (341) موظفاً، مع مستوى خطأ مقدّر بـ (0.05) ونظراً لحجم المجتمع الكبير ، لم يكن إجراء المسح الشامل عملياً أو اقتصادياً، لذا اختيرت العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة، يُعد هذا النوع من أخذ العينات مناسباً لهذه الدراسة، حيث يُمنح جميع المستجيبين فرصاً متساوية ليتم اختيارهم كجزء من العينة (Sekaran, 2003).

وتمتاز العينة العشوائية الطبقية بغياب التحيز من قبل الباحث أثناء اختيار المستجيبين، إذ تعتمد على عملية تصنيف وفصل ثم اختيار عشوائي للمستجيبين من كل طبقة (Sekaran 2003 Salkind & Rainwater, 2023) وتم تصميم استبانة إلكترونية عبر (Google Forms)، وتم إرسال الرابط للمستجيبين وُزعت 341 استبانة، واسترجع 832 استبانة، تبين أن 324 استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي.

■ مصادر جمع المعلومات:

- **المصادر الأولية:** تمثلت بالبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث من الاستبانة في ملحق (1) والتي قام الباحث بتطويرها لقياس الدور الوسيط بتحليل الاعمال في العلاقة ما بين إستراتيجيات الإدارة والإبتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية. فيما تضمنته الاستبانة المعلومات الديموغرافية (5) فقرات والمتغير المستقل (20) فقره موزعة على أربعة أبعاد، والمتغير التابع الإبتكار التنظيمي (15) موزعة على ثلاثة أبعاد، والمتغير الوسيط (تحليل الاعمال تكون من (5) فقرات.
- **المصادر الثانوية :** تمثلت المعلومات التي حصل عليها الباحث من الأبحاث في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، واطروحات الدكتوراه، ورسائل الماجستير، والكتب العلمية والتقارير الرسمية التي بحثت في متغيرات الدراسة كل من المتغير التابع إستراتيجيات الإبتكار التنظيمي، والمتغير المستقل إستراتيجيات الإدارة ، والمتغير الوسيط تحليل الأعمال.
- **صدق أداة الدراسة:** تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة المشرفين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات واجراء التعديلات المطلوبة.
- **ثبات الاداة :** اختبر الباحث ثبات العبارات في قياس المفاهيم المتضمنة في الدراسة الحالية ويعتبر هذا الاختبار من الأهمية بمكان كونه يستخدم على نطاق واسع في الدراسات التجريبية والذي يساعد في تحديد قدرات المؤشرات المحددة في تمثيل المفاهيم، كما ان الغرض الرئيسي من هذا الاختبار هو فحص مدى ملائمة عناصر القياس لمتغير معين والذي يمكن الاعتماد عليه لقياس العامل المستهدف، والذي يسمى أيضا الاتساق الداخلي (Souza et al، 2017)

■ أساليب تحليل البيانات:

لأغراض التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
- كرونباخ ألفا (Cronbach, Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.
- استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS ونمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج (Samrt PLS4) من أجل تحليل البيانات واستخراج النتائج لأن تحليل PLS يمكنه تقييم النموذج الهيكلي النظري ونموذج القياس في نفس الوقت (Newsted & Chin, 2003) أيضاً ، تحليل PLS4 هو نهج قائم على المكونات ليس له متطلبات صارمة لحجم العينة والتوزيع المتبقي.

كما وجد ان **PLS** متفوقا في تقديرات الأداء مقارنة بالانحدار لتقييم الوساطة (Maltanah et al. 2004) ، وعليه استخدمت الدراسة الحالية الطرق الآتية في **PLS4** :

- **الصلاحيية المتقاربة Convergent validity :** يتم عرض الصلاحيية المتقاربة عندما ترتبط جميع مقاييس هيكل معين ببعضها البعض من حيث المفهوم الذي تعكسه (Hair et al. 2006) سيتم استخدام العديد من المعايير مثل عوامل التحميل

Average Extracted Contrast ومتوسط التباين composite reliability والموثوقية المركبة (lodging factors)

المستخلص لإثبات الصلاحية المتقاربة (Hair et al. 2010)

• **صلاحية التمييز Discriminant validity** : تُظهر الصلاحية التمييزية للقياسات الدرجة التي تتميز بها العناصر بين

التركيبات تظهر الصلاحية التمييزية أن العناصر التي تستخدم تركيبات مختلفة لا تتداخل.

• دراسة تأثير الوساطة لتحليل الاعمال على العلاقة بين إستراتيجيات الإدارة والإبتكار التنظيمي بطريقة شاملة، تم استخدام كل من الأدوات والأساليب الإحصائية البسيطة والمتقدمة والمناسبة لتحليل العلاقة بين المتغيرات والنموذج وفحص فرضيات الدراسة.

• **الأهمية التنبؤية للمتغير التابع (Q2)**: استخدمت الدراسة إجراء اختبار الصلة التنبؤية (Q2) لأنها تمكن الدراسة من تقييم جودة

النموذج الهيكلي أو البنائي، حيث إن هناك افتراض رئيسي مرتبط بهذا التحليل يشير الى قدرته على قياس النموذج البنائي من خلال اختبار مقدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة.

• **حجم الأثر F2** : قامت الدراسة أيضاً بتقييم حجم الأثر لتحديد حجم الأثر F2 المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والمرتبطة

بمعامل التحديد R2 والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تحدث في معامل التحديد R2 بعد تقييم حجم التأثير من أجل التحقق مما إذا

كان تأثير بنية مستقلة معينة على المتغير التابع تأثير كبير ام متوسط ام ضعيف او حتى بلا تأثير.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

■ المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها بعد عمل الاختبارات الإحصائية المطلوبة والتي تصب في تحقيق أهداف هذه الدراسة .

حيث يعرض هذا الجزء من الدراسة الأساليب الإحصائية المستخدمة مع استخراج النتائج والتي تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS ونمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج (Samrt PLS4)

■ تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي:

تم استرداد 324 استبانة موثوقة وصالحة للتحليل بعد جمعها من العينة المستهدفة، قام الباحث بمخاطبة الشركات عن طريق البريد الإلكتروني والحصول على الموافقات الإدارية من مجتمع الدراسة بعد ذلك وزعت على عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني لسهولة التوزيع وذلك بعد عمل رابط للاستبانة على (Google form) وارساله للعينة ، بعد ذلك تم إدخال البيانات في ملف البيانات المحددة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، كما تم اجراء اختبار اولي للبيانات من أجل تحديد أي أخطاء محتملة في إدخال البيانات، أو قيمة مفقودة، أو إجابات غير صحيحة أو غير منطقية.(2012.Haire et al)

■ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء من التحليل الخصائص الديموغرافية العامة المتعلقة بعينة هذه الدراسة مثل: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة حيث قامت الدراسة من أجل تقديم وصفا عاما لخصائص عينة الدراسة باختبار التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة والتي تشير الى طبيعة توزيع هذه العينة بحسب الخصائص الشخصية الموضحة في اداة الدراسة وذلك كما يأتي:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة للأفراد المشاركين في هذه الدراسة الى تفوق عدد الذكور كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية

المتغيرات	المجموعة	التكرارات	%
النوع	ذكر	230	71%
	أنثى	94	29%
العمر	أقل من 30 عام	62	19.1%
	من 30 إلى أقل من 40 عام	171	52.8%
	بين 40 إلى أقل من 50 عام	86	26.5%
	أكثر من 50 عام	5	1.5%
المستوي التعليمي	بكالوريوس	182	56.2%
	دبلوم عال	64	19%
	ماجستير	58	17.9%
	دكتوراة	20	6.2%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 أعوام	80	24.7%
	من 5 إلى أقل من 10 عام	92	28.4%
	بين 10 إلى أقل من 15 عام	66	20.4%
	أكثر من 15 عام	86	26.5%
الإجمالي		324	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وأشارت النتائج المدرجة في الجدول رقم (1) المبين أعلاه إلى أن:

- الذكور يشكلون غالبية عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (230) مشاركًا بنسبة (71.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (94) بنسبة (29.0%) ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الأعمال الإدارية والتنفيذية في الوزارة، الموجهة بشكل أكبر نحو الذكور بسبب متطلبات العمل، مثل ساعات العمل الطويلة وتباعد المناطق وقلة الإجازات مقارنة بالإناث.
- الفئات العمرية، تشير النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) عامًا، حيث بلغ عددهم (171) مشاركًا بنسب (52.8%) يليها الفئة العمرية من (40) إلى أقل من (50) عامًا بنسبة (26.5%)، ثم الفئة العمرية أقل من (30) عامًا بنسبة (19.1%) ، وأخيرًا الفئة العمرية (50) عامًا فأكثر بنسبة (1.5%) وتعكس هذه النتائج اعتماد الوزارة على الكفاءات الشابة مع الاستفادة من الخبرات المتوسطة والكبيرة لضمان التوازن والاستقرار المؤسسي.
- وفيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لأفراد العينة، تُشير النتائج إلى أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم (182) مشاركًا بنسبة (56.2%)، تلاهم حملة الدبلوم العالي بنسبة (19.8%) ، ثم حملة الماجستير بنسبة (17.9%) ، وأخيرًا حملة الدكتوراه بنسبة (6.2%) وتُشير هذه النتائج إلى حرص الوزارة على استقطاب الكوادر المؤهلة علميًا، بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.
- وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر من المشاركين هي من لديهم خبرة تتراوح بين (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (28.4%)، تليها فئة المشاركين بخبرة تزيد عن (15) عامًا بنسبة (26.5%) ، ثم فئة من لديهم خبرة أقل من (5) سنوات بنسبة (24.7%)، وأخيرًا فئة المشاركين بخبرة بين (10) إلى أقل من (15) عامًا بنسبة (20.4%) وتعكس هذه النسب اهتمام الوزارة بتحقيق توازن بين الخبرات الطويلة والحديثة لدعم الابتكار في بيئة العمل.

■ الأهمية النسبية :

حيث تم احتساب الأهمية النسبية في هذه الدراسة وفقًا لمعادلة إحصائية مشهورة والتي تراعي طبيعة ونوع المقياس المستخدم في الدراسة أن كان خماسي أو ثلاثي أو سباعي (Akadiri, 2013) حيث استخدمت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

موافق بشدة 5 درجات
موافق واعطيت 4 درجات
محاييد 3 درجات
غير موافق ، 2 درجتان
و غير موافق بشدة 1 درجة.

ولتحديد مستوى موافقة افراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، ومرتفع) حسب المعادلة التالية :

معادلة رقم (1) حساب مستويات الأهمية

(طول الفئة - الحد الاعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كما يأتي:

المنخفض من (1) إلى (2.33)

والمتوسط من (2.34) إلى (3.67)

والمرتفع من (3.68) إلى (5)

• نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف متغيرات الدراسة كما في النموذج النظري وذلك من اجل اختبار هذه العوامل وفقراتها المشار إليها في الاستبانة حيث قامت الدراسة باستخدام الاختبارات الأكثر شهرة واستخداما في هذا النوع من الاختبارات من خلال احتساب المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات الدراسة، حيث جاء متغير استراتيجيات الإدارة مرتفعاً مع أبعادها بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.489) والأهمية النسبية مرتفعة، وجاء متغير الابتكار التنظيمي مع أبعاده مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.510) والأهمية النسبية مرتفعة للمحور و المتغير ككل.

وقد جاء المتغير الوسيط بمفرده مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.496) والأهمية النسبية مرتفعة وبهذا تكون النتائج بأهمية نسبية مرتفعة لجميع المتغيرات كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (2) التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة

المنتجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التحليل البيئي	3.98	0.480	مرتفع
صياغة وتكوين الإستراتيجية	3.93	0.594	مرتفع
تنفيذ الإستراتيجية	4.02	0.507	مرتفع
التقييم والرقابة	4.01	0.528	مرتفع
إستراتيجيات الإدارة	3.98	0.489	مرتفع
تحليل الأعمال	3.98	0.496	مرتفع
الابتكار الإداري	3.99	0.521	مرتفع
الابتكار التقني	4.01	0.553	مرتفع
إبتكار الخدمات	4.02	0.581	مرتفع
الابتكار التنظيمي	4.01	0.510	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

• التحليل الوصفي للمتغير المستقل إستراتيجيات الإدارة:

حيث يتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد عدداً من عبارات القياس لهذه المفاهيم كما هو موضح في الجدول السابق والذي يعرض التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بهذا المتغير وابعاده باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري **على النحو الآتي:**

• التحليل البيئي:

توضح النتائج في الجدول الآتي جميع فقرات البعد الأول للتحليل البيئي جاءت بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.98) والانحراف المعياري (0.480)

أشارت النتائج إلى أن الفقرة التي تنص على: تراعي الوزارة التغيرات في البيئة الخارجية المرتبطة بها حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.612) وأهمية نسبية (0.80) ، مما يعكس أهمية كبيرة لهذه الممارسة في التحليل البيئي .

بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تراعي الوزارة التغيرات في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالوزارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.616)، مع أهمية نسبية مرتفعة (0.79) لكنها أقل نسبياً مقارنة بباقي الفقرات .

وتعكس هذه النتائج تركيز الوزارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بفعالية، مع الحاجة لتعزيز الجوانب المتعلقة بالتغيرات البيئية المرتبطة بالوزارة لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والإبتكار .

جدول (3) التحليل الوصفي لفقرات التحليل البيئي

الترتيب	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	التحليل البيئي	3.99	0.612	3	مرتفع
2		3.98	0.661	4	مرتفع
3		4.00	0.548	2	مرتفع
4		4.01	0.612	1	مرتفع
5		3.93	0.616	5	مرتفع
المحور الكلي		3.98	0.480	---	مرتفع

• صياغة وتكوين الإستراتيجية:

يتضح من نتائج الجدول الآتي أن جميع فقرات البعد الثاني لصياغة وتكوين الإستراتيجية جاءت بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.93) والانحراف المعياري (0.593)، مع أهمية نسبية بلغت (0.79)

وأظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على: تضع الوزارة بدائل استراتيجية مناسبة عملية في صياغة وتكوين الإستراتيجية، حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.654) وأهمية نسبية (0.80)، مما يعكس أهمية كبيرة لهذه الممارسة في دعم فعالية الإستراتيجية.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تشرك الوزارة جميع الموظفين في إعداد وتكوين استراتيجية الوزارة في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.766)، مع أهمية نسبية بلغت (0.77)، مما يشير إلى وجود مساحة لتحسين إشراك الموظفين في عمليات صياغة وتكوين الإستراتيجية.

وتعكس هذه النتائج جهود الوزارة في وضع استراتيجيات واضحة وفعالة، مع الحاجة لتعزيز مشاركة الموظفين لتحقيق أهداف استراتيجية متكاملة وشاملة.

جدول رقم (4) التحليل الوصفي لفقرات صياغة وتكوين الإستراتيجية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الترتيب	مستوى الأهمية
1	مرتفع	0.766	3.87	تشرك الوزارة جميع الموظفين في إعداد وتكوين استراتيجية الوزارة.	5	مرتفع
2	مرتفع	0.626	3.94	تتوفر لدى الوزارة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة تترجم إلى خطط تنفيذية محددة تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها بنجاح	3	مرتفع
3	مرتفع	0.641	3.98	تحدد الوزارة الأهداف التي تضعها تبعاً لإمكاناتها المتاحة	2	مرتفع
4	مرتفع	0.654	4.00	تضع الوزارة بدائل استراتيجية مناسبة عملية في صياغة وتكوين الإستراتيجية.	1	مرتفع
5	مرتفع	0.792	3.91	تسير الوزارة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.	4	مرتفع
	مرتفع	0.593	3.93	المحور الكلي	---	مرتفع

• تنفيذ الإستراتيجية:

يوضح النتائج في الجدول الآتي أن جميع فقرات البعد الثالث (تنفيذ الإستراتيجية) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري (0.507) ، وبأهمية نسبية مرتفعة (0.81)

وأظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على: تراعي الوزارة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والمهام للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الإستراتيجية حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.547) ، مما يعكس أهمية كبيرة لهذه الممارسة في دعم تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال،

بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تقوم الوزارة بمراجعة خطوات التنفيذ باستمرار التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.677) ،

مما يشير إلى أهمية نسبية أقل مقارنة بالفقرات الأخرى، ما قد يستدعي تعزيز التركيز على خطوات التنفيذ لضمان تحقيق أهداف الإستراتيجية بكفاءة أكبر، وتنعكس هذه النتائج جهود الوزارة في تحقيق تكامل بين الهيكل التنظيمي والموارد المادية وقواعد البيانات لدعم تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة عالية.

جدول رقم (5) التحليل الوصفي لفقرات تنفيذ الإستراتيجية:

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	مستوى الأهمية
1	0.677	3.99	تقوم الوزارة بمراجعة خطوات التنفيذ باستمرار التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية	مرتفع
2	0.566	4.03	تزود الوزارة الإدارات والدوائر بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم.	مرتفع
3	0.551	4.01	تعتمد الوزارة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج والخطط.	مرتفع
4	0.661	4.02	تراعي الوزارة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها.	مرتفع
5	0.547	4.04	تراعي الوزارة الهيكل التنظيمي والمسؤولية والمهام للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الإستراتيجية	مرتفع
	0.507	4.02	المحور الكلي	مرتفع

• التقييم والرقابة :

يوضح النتائج في الجدول الآتي أن جميع فقرات البعد الثالث (التقييم والرقابة) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري (0.528) ، وبأهمية نسبية مرتفع (0.81)

وأظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على : تعمل الوزارة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.617)،

مما يعكس أهمية كبيرة لهذه الممارسة في تعزيز قدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تعتبر طريقة تقييم الوزارة لأداء العاملين وفق الأهداف المنجزة طريقة عادلة وموضوعية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.608)،

مما يشير إلى أهمية نسبية أقل مقارنة بالفقرات الأخرى، ما قد يستدعي تعزيز الاهتمام بعملية التقييم لضمان عدالة وموضوعية أعلى، وتعكس هذه النتائج الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتحقيق تكامل بين المرونة في الأداء، استخدام معايير موحدة، والاستفادة من نتائج التقييم لدعم عملية تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (6) التحليل الوصفي لفقرات التقييم والرقابة

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الترتيب	مستوى الأهمية
1	مرتفع	0.617	4.06	تعمل الوزارة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	1	مرتفع
2	مرتفع	0.677	4.00	تعمل الوزارة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها التغذية المرجعية.	2	مرتفع
3	مرتفع	0.609	4.01	تقوم الوزارة بوضع الأهداف كنقطة بداية لعملية تقييم الأداء داخلياً.	3	مرتفع
4	مرتفع	0.651	4.00	تستخدم الوزارة معايير عملية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين لديها	4	مرتفع
5	مرتفع	0.608	3.96	تعتبر طريقة تقييم الوزارة لأداء العاملين وفق الأهداف المنجزة طريقة عادلة وموضوعية.	5	مرتفع
---	مرتفع	0.528	4.01	المحور الكلي	---	مرتفع

* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول.

• التحليل الوصفي للمتغير الوسيط تحليل الأعمال:

حيث لم يتضمن هذا المتغير أي أبعاد فرعية واقتصر على عبارات متعددة لقياس هذه المفهوم كما هو موضح في الجدول الآتي والذي يعرض التحليل الوصفي لهذه العبارات مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واللذان يعتبران من أبرز هذه الاختبارات وأكثرها شيوعاً بالإضافة إلى الأهمية النسبية لكل فقرة .

أشارت النتائج إلى أن الأهمية النسبية لجميع فقرات متغير تحليل الأعمال قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.496) وبأهمية نسبية مرتفعة (0.80) والتي تمثل أهمية لهذه العبارات في قياس فقرات تحليل الأعمال،

الفقرة التي تنص على: تعزز إستراتيجيات تحليل الأعمال قدرة الوزارة على تبني ابتكارات تنظيمية جديدة مواكبة لسوق العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.688)

مما يعكس أهمية كبيرة لهذا البعد في تحسين قدرة الوزارة على التكيف مع متطلبات السوق.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تساهم عملية تحليل الأعمال في تحسين استراتيجيات الابتكار والمقارنات المستمرة داخل الوزارة فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.683) ،

مما يدل على أهمية مرتفعة، ولكنها تشير إلى إمكانية تعزيز تطبيق هذه الإستراتيجيات بشكل أكثر فعالية.

وتشير هذه النتائج إلى أن إستراتيجيات تحليل الأعمال تساهم بشكل فعال في تحسين الإستراتيجيات والقرارات التنظيمية، فضلاً عن تعزيز الابتكار داخل الوزارة، مع بعض المجالات التي قد تتطلب مزيداً من التركيز لتحقيق أفضل النتائج.

جدول رقم (7) التحليل الوصفي لفقرات تحليل الأعمال

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	البعد	مستوى الأهمية
1	0.683	3.94	تساهم عملية تحليل الأعمال في تحسين استراتيجيات الابتكار والمقارنات المستمرة داخل الوزارة.	تحليل الأعمال	مرتفع
2	0.525	4.00	تلعب عملية تحليل الأعمال دور في تحديد الفرص والتحديات أثناء تنفيذ الإستراتيجيات التي تضعها الوزارة		مرتفع
3	0.599	4.00	تساهم إستراتيجيات تحليل الأعمال في تعزيز التفاعل بين فرق العمل ودعم الابتكار التنظيمي بين العاملين داخل تحليل الوزارة.		مرتفع
4	0.513	3.98	تلعب عملية تحليل الأعمال دور في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على الابتكار داخل الوزارة		مرتفع
5	0.688	4.01	تعزز إستراتيجيات تحليل الأعمال قدرة الوزارة على تبني ابتكارات تنظيمية جديدة مواكبة لسوق العمل.		مرتفع
---	0.496	3.98	المحور الكلي		مرتفع

* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

■ المتغير التابع الابتكار التنظيمي:

حيث تضمن هذا المتغير أيضاً ثلاثة أبعاد الابتكار الإداري، الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد عدداً من عبارات القياس لهذه المفاهيم كغيره من المفاهيم في هذه الدراسة استخدمت الدراسة من خلال التحليل الوصفي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل الفقرات لعمل هذا النوع من الاختبارات كما يأتي:

● الابتكار الإداري:

حيث أشارت النتائج المتضمنة في الجدول رقم (11) أن جميع فقرات الابتكار الإداري جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي قدره (3.99) وانحراف معياري (0.521) ، ومن ناحية الأهمية النسبية (0.80).

أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على : تتبنى الوزارة الأفكار الجديدة والخلافة التي يقوم العاملون لديها باقتراحها حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.629)، مما يعكس اهتمام الوزارة بتشجيع الأفكار الإبداعية وتعزيز بيئة الابتكار.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تقوم الوزارة بإجراء تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.648) ،

مما يشير إلى أهمية نسبية أقل مقارنة بالفقرات الأخرى، ما قد يستدعي زيادة التركيز على تحسين الهيكل التنظيمي المواكبة التطورات الإدارية،

وتعكس هذه النتائج جهود الوزارة في تعزيز الابتكار الإداري من خلال تبني سياسات جديدة، مراجعة استراتيجياتها بشكل مستمر، وتطوير الأنشطة الإدارية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

جدول رقم (8) التحليل الوصفي لفقرات الابتكار الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الترتيب	مستوى الأهمية
1	0.667	4.03	تحرص الوزارة باستمرار على تجديد وتطوير الأنشطة الإدارية لديها.	2	مرتفع
2	0.800	3.98	تبتكر الوزارة دائماً سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.	4	مرتفع
3	0.629	4.03	تتبنى الوزارة الأفكار الجديدة والخلافة التي يقوم العاملون لديها باقتراحها.	1	مرتفع
4	0.578	3.98	تحرص الوزارة على مراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر.	3	مرتفع
5	0.648	3.96	تقوم الوزارة بإجراء تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي.	5	مرتفع
المحور الكلي				---	مرتفع
				0.496	3.99

• الابتكار التقني (التكنولوجي) :

توضح النتائج في الجدول الآتي أن جميع فقرات الابتكار التقني (التكنولوجي) جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري (0.553) ، مع أهمية نسبية بلغت (0.80)،

وأظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على: تقوم الوزارة بعمل ورش ودورات تدريبية للعاملين لمواكبة ما هو جديد تقنياً ومتابعة التطورات المستمرة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.621) ،

مما يعكس أهمية تدريب وتطوير العاملين لمواكبة التقنيات الحديثة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على: تسعى الوزارة للحصول على جوائز جودة وبراءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.632) ،

مما يشير إلى أهمية نسبية أقل مقارنة بالفقرات الأخرى، ما قد يستدعي تعزيز جهود الوزارة في تحقيق التميز والابتكار من خلال الجوائز وبراءات الاختراع،

وتعكس هذه النتائج التزام الوزارة بتطوير كفاءاتها التقنية وتحسين جودة خدماتها من خلال تحديث الأساليب تدريب العاملين، ووضع استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات السوق وتعزز الابتكار التكنولوجي.

جدول رقم (9) التحليل الوصفي لفقرات الابتكار التقني

الترتيب	البعد	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	الإبتكار التقني	تتبنى الوزارة الكفاءات ذات الخبرة التقنية العالية.	4.00	0.651	2	مرتفع
2		حرص الوزارة على تحديث طرق وأساليب العمل باستمرار لتحسين جودة خدماتها وتماشياً مع نوعية التقنيات المتطورة والحديثة.	4.01	0.627	4	مرتفع
3		تقوم الوزارة بعمل ورش ودورات تدريبية التقني للعاملين لمواكبة ما هو جديد تقنياً ومتابعة التكنولوجي التطورات المستمرة.	4.03	0.621	1	مرتفع
4		تسعى الوزارة للحصول علي جوائز جودة مرتفع وبراءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمية.	3.98	0.632	3	مرتفع
5		تقوم الوزارة بوضع استراتيجيات تمكنها من الكفاءة والإنتاجية وتلبية احتياجات السوق.	4.01	0.617	5	مرتفع
المحور الكلي						
			4.01	0.553	---	مرتفع

* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

• إبتكار الخدمات:

يوضح النتائج في الجدول الآتي أن جميع فقرات إبتكار الخدمات جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.00) والانحراف المعياري (0.640)، ومن ناحية الأهمية النسبية (0.80)

وأظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على : تحرص الوزارة على تقديم خدمات جديدة باستمرار جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.691)، مما يعكس أهمية تقديم الخدمات الجديدة كجزء من استراتيجيتها لتحسين الخدمات المقدمة.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على : تركز الوزارة بشكل أساسي على تحقيق معايير الجودة الشاملة لخدماتها التي تقدمها فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.624) ،

مما يدل على أهمية مرتفعة ولكن تحتاج الوزارة إلى تعزيز جهودها في تحقيق الجودة الشاملة بشكل مستمر،

وتعكس هذه النتائج التزام الوزارة بتحقيق الإبتكار في الخدمات من خلال التركيز على البحث والتطوير، وتقديم خدمات جديدة، واعتماد أنماط إدارة حديثة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم (10) التحليل الوصفي لفقرات إبتكار الخدمات

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الترتيب	مستوى الأهمية
1	0.603	4.04	تعمل الوزارة على تكثيف جهود البحث والتطوير لتحسين خدمة المواطنين.	2	مرتفع
2	0.691	4.05	تحرص الوزارة على تقديم خدمات جديدة باستمرار.	4	مرتفع
3	0.624	3.98	تركز الوزارة بشكل أساسي على تحقيق معايير الجودة الشاملة لخدماتها التي تقدمها.	1	مرتفع
4	0.624	4.01	تتبنى الوزارة أنماطاً جديدة في إدارة عملياتها القائمة بجودة عالية.	3	مرتفع
5	0.719	4.02	تعتمد الوزارة على التغذية الراجعة من المواطنين وانطباعاتهم عن جودة عملياتها المتبعة فيها لتقديم خدمات أكثر ابتكاراً.	5	مرتفع
المحور الكلي					
	0.640	4.00		---	مرتفع

* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

• اختبار ثبات أداة الدراسة:

اختبر الباحث ثبات العبارات في قياس المفاهيم المتضمنة في الدراسة الحالية، ويعتبر هذا الاختبار من الأهمية بمكان كونه يستخدم على نطاق واسع في الدراسات التجريبية والذي يساعد في تحديد قدرات المؤشرات المحددة في تمثيل المفاهيم.

كما ان الغرض الرئيسي من هذا الاختبار هو فحص مدى ملائمة عناصر القياس لمتغير معين والذي يمكن الاعتماد عليه لقياس العامل المستهدف، والذي يسمى أيضا الاتساق الداخلي Souza et al. 2017 ويعتبر مقياس كرونباخ الفا Cronbach Alpha من المقياس الأكثر شيوعاً لإجراء تحليل الثبات، والذي يمكّن من الحصول على نظرة واضحة حول صلاحية عناصر القياس بشكل عام، تُصنّف معاملات الثبات بين 0 إلى 1،

وعلى الرغم من الافتراضات المختلفة التي ناقشت مسألة القيم المقبولة لإعطاء حكم بأن المقياس صالح وموثوق، إلا أن معظم الإحصائيين أشاروا بقبول قيمة 0.6 كحد أدنى لاعتبار المقياس موثوق كما ذكر Sekaran & Bougie, 2012

ولكن كلما زادت قيمة معامل الثبات هذه زادت درجة موثوقية القياسات وفي نفس السياق، أشار Hair et al ، 2012 بأن الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار هو 0.70 وأكثر، وقد يتم قبول قيمة Cronbach Alpha التي تزيد عن 0.6 حيث يوضح الجدول رقم (14) نتائج هذا الاختبار، والتي يظهر تحقيق جميع النتائج للحد الأدنى المقبول 0.70 وما فوق.

جدول رقم (11) اختبار ثبات الاداة

المنتجات	عدد الفقرات	معامل الثبات	مستوي الاهمية
التحليل البيئي	5	0.864	ثبات مرتفع
صياغة الإستراتيجية	5	0.903	ثبات مرتفع
تنفيذ الإستراتيجية	5	0.877	ثبات مرتفع
التقييم والرقابة	5	0.891	ثبات مرتفع
تحليل الأعمال	5	0.878	ثبات مرتفع
الإبتكار الإداري	5	0.839	ثبات مرتفع
الإبتكار التقني	5	0.926	ثبات مرتفع
إبتكار الخدمات	5	0.934	ثبات مرتفع
المقياس ككل	35	0.978	ثبات مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

■ نمذجة المعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى:

يشتمل نموذج الدراسة الحالية على ما مجموعه 40 عنصر قياس يمثلون ثمانية مفاهيم تم قياسها من خلال عبارات الاستبانة، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي بالاستناد على طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى-PLS SEM وباستخدام برنامج PIS4 Smart للتحقق من صحة النوع الأول من النموذج الذي يسمى النموذج القياسي. في هذا التحليل، تركز الدراسة على التحقق من صحة المؤشرات والعوامل الخاصة بكل منها للتأكد من أنها تقيس جيداً العوامل المراد اختبارها، علاوة على ذلك، فإن الغرض من التحليل هو اختبار أنواع مختلفة من الصلاحية قبل المضي قدماً لاختبار جودة النموذج وفرضيات البحث، حيث أشارت الأدبيات في هذا الموضوع أن هناك نوعين رئيسيين من طرق الصدق والصلاحية المستخدمة في مرحلة نموذج القياسي هما الصدق التقاربي (Convergent Validity) و الصدق التمييزي (Discrimination Validity) التي ستتم مناقشتها في الاجزاء التالية .

أما النوع الثاني من النماذج المستخدم في هذه الطريقة هو النموذج الهيكلي الذي يهدف بشكل أساسي إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال بعض الاختبارات الشائعة نظراً لأن الدراسة الحالية استخدمت طريقة المربعات الصغرى الجزئية، فإنها تقدم أيضاً الاختبارات المهمة لإعطاء صورة واضحة حول صلاحية النموذج.

■ اختبار النموذج القياسي:

لضمان دقة وصلاحية المقياس المستخدم في هذه الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي و المكون من استراتيجيات الإدارة مع أبعاده، تحليل الأعمال، والإبتكار التنظيمي مع أبعاده حيث أُستُخدم 40 فقرة لكل المقياس، موزعين على النحو الآتي:

- 20 سؤال لأبعاد إستراتيجيات الإدارة: موزعين على 4 أربعة أبعاد

لكل بُعد 5 عبارات و 5 أسئلة لمتغير تحليل الأعمال.

- 15 سؤال لمتغير الإبتكار التنظيمي: موزعين على 3 ثلاثة أبعاد

لكل بُعد 5 عبارات، حيث استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة و لجمع المعلومات من العاملين في الوظائف الإدارية العليا، والوسطى بوزارة الإسكان السعودية، كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة والموثوقة،

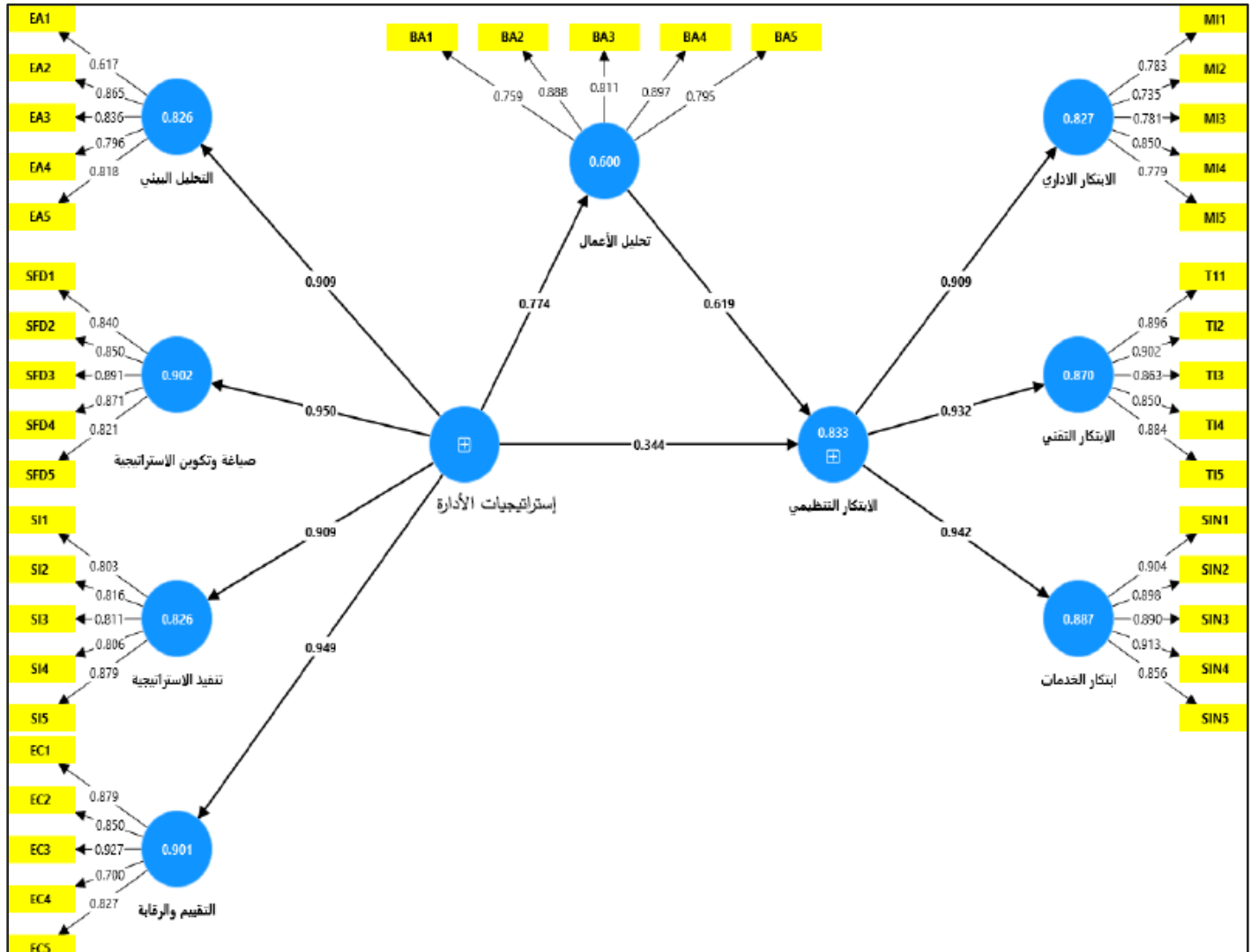
حيث يفضل وجود عينة مناسبة للتحليل العاملي التوكيد واختبار النموذج القياسي من أجل توصيف نموذج الدراسة الذي يضم متغيرات كامنة مقاسة بشكل غير مباشر من خلال مجموعة من العبارات وزعت من أجل اختبار متغيرات الدراسة. وعلى الرغم من أهمية اختبار التوزيع الطبيعي في تفسير المتغيرات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، قامت الدراسة أولاً بالتأكد من عدم وجود قيم مفقودة أو متطرفة من ناحية الاجابات لضمان توزيع البيانات بشكل طبيعي، وبما أن العينة أكبر من 100 مفردة، فإن التوزيع الطبيعي سيكون كبيراً، وبما أن الدراسة استخدمت طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج PLS4 Smart فإن تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات لا يُعد شرطاً ضرورياً، وذلك على عكس بعض البرامج الإحصائية الأخرى مثل AMOS ، التي تتطلب أن تكون البيانات موزعة طبيعياً.

وقامت الدراسة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة القياسي ، حيث تم توزيع العبارات كلا على حسب متغيراته، وتم اختبار النموذج لمعرفة الصدق الداخلي وعدد العوامل المطلوبة ضمن كل متغير وتحديد تشعب او تحميل الفقرات على كل متغير، ومن أجل ضمان نتائج سليمة وقوية للنموذج القياسي تم استبعاد الاسئلة ذات التحميل الضعيف اقل من (70)، كما تم أيضاً تقييم النموذج القياسي من أجل معرفة الترابط بين هذه المتغيرات مع مقاييسها وذلك من خلال اختبارات الصدق والثبات للفقرات والعوامل 2014 ، (Sarstedt et al)، حيث يشير الجدول الآتي الى الحدود المقبولة الدنيا لهذه الاختبارات عند تحليل النماذج القياسية.

جدول (12) مؤشرات الصدق العاملي وحدودها الدنيا

عناصر التحليل	اسم الاختبار	مستوى القبول
الصدق التقاربي Convergent Validity	AVE متوسط التباين المستخلص	≥ 0.50
	الثبات المركب	≥ 0.60
الثبات	Reliability صدق الثبات	≥ 0.70
تشعب الفقرات	Outer loadings تحميل الفقرات على عواملها	≥ 0.60

الشكل رقم (1) يُشير إلى أن جميع مؤشرات الدراسة حققت مستويات كافية من التشبع حيث تجاوزت قيم التشبع الحد الأدنى المقبول (0.60) وفقاً لما أوصى به Hair et al. 2014 وهذا يشير إلى أن النموذج يمتلك درجة جيدة من الصدق البنائي والصلاحية التنبؤية، حيث أن تحقيق هذا المستوى من التشبع يُعد مؤشراً على أن كل مؤشر يرتبط بشكل كافٍ بالعامل الذي يُقاس به، وفقاً لـ (2015) Leguina، وإن تجاوز مستويات التشبع هذا الحد يعزز من الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص، مما يدعم صلاحية النموذج، وتحقيق جميع المؤشرات للقيم المطلوبة يشير إلى عدم وجود حاجة لإزالة أي من المؤشرات، مما يضمن استقرار النتائج وعدم وجود تأثير سلبي على تكامل النموذج، وهذه النتائج تعزز من إمكانية استخدام النموذج بشكل موثوق لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، دون التأثير على صدق الأداة أو صلاحيتها.



الشكل رقم (2) مخرجات النموذج القياسي الأولي

وبعد اختبار النموذج الأولي ظهر نتائج متحسنة تحسناً ملحوظاً في مخرجات النموذج القياسي بجميع مكوناته دون الحاجة إلى حذف أي من المؤشرات،

وكما هو موضح في الشكل رقم (1) ، فإن جميع المؤشرات حافظت على مستويات كافية من التشبع (0.60) فأكثر، مما أدى إلى تحسين جودة النموذج مع الحفاظ على الشكل البنائي الكامل للمتغيرات.

كما يبرز الجدول (13) النتائج النهائية للنموذج القياسي للدراسة، حيث تظهر القيم المحققة توافاً تاماً مع المعايير المقبولة للصدق البنائي والموثوقية المركبة، هذه النتائج تؤكد كفاءة النموذج واستقراره الهيكلي، مما يجعله جاهزاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات دون الحاجة لإجراء أي تعديلات أو عمليات حذف، وهو ما يعكس جودة تصميم الأداة البحثية واختيار المؤشرات المناسبة.

■ **تقييم صلاحية وصدق النموذج القياسي:**

من أجل تقييم واختبار جودة ومطابقة النموذج القياسي تم احتساب المعاملات الرئيسية في مثل هذا النوع من الاختبارات مثل معاملات الثبات المركب CR و متوسط التباين المستخلص AVE ، حيث أظهرت النتائج ثباتاً داخلياً يعكس قوة وتماسك المؤشرات في قياس المفاهيم الكامنة في النموذج القياسي للدراسة حيث يعتبر الثبات عالياً ومقبولاً إذا كان معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص أكبر من 0.60 و 0.50 .

والنتائج المدرجة في جدول رقم (16) أظهرت الصدق التقاربي لجميع العوامل حيث يتراوح معامل الثبات المركب CR بين 1 و 0 وتشير القيم العالية الى ثبات عالي والتي جميعها جاءت ضمن الحدود المقبولة اذ تراوحت بين 0.89-0.95) وهو مؤشر جيد على ثبات العوامل، بالإضافة الى تشبع او تحميل الفقرات عواملها والتي جاءت أكبر من 0.60.

اما اختبار متوسط التباين المستخلص AVE فهو مجموع التشبعات التربيعية مقسومة على عدد الفقرات والذي يشير الى التباين في خطأ الفقرات بدل ان يتم تفسيره من خلال نفس المتغير ، وعليه تكون الدراسة قد حققت اختبارات الصدق التقاربي للمتغيرات كما في الجدول رقم(13)

جدول رقم (13) صدق وثبات النموذج القياسي

المنتجات	تحليل الفقرات ≥ 0.60	الثبات المركب ≥ 0.60	متوسط التباين المستخلص ≥ 0.50
التحليل البيئي	0.617	0.89	0.63
	0.865		
	0.836		
	0.796		
	0.818		
صياغة الإستراتيجية	0.840	0.93	0.73
	0.850		
	0.891		
	0.871		
	0.821		
تنفيذ الإستراتيجية	0.803	0.91	0.68
	0.816		
	0.811		
	0.806		
	0.879		
التقييم والرقابة	0.879	0.92	0.71
	0.850		
	0.927		
	0.700		
	0.827		
إستراتيجيات الإدارة	0.909	0.96	0.86
	0.950		
	0.909		
	0.949		
تحليل الأعمال	0.759	0.92	0.69
	0.888		
	0.811		
	0.897		
	0.795		

المنتجات	تحليل الفقرات ≥ 0.60	الثبات المركب ≥ 0.60	متوسط التباين المستخلص ≥ 0.50
الإبتكار الإداري	0.783	0.89	0.62
	0.735		
	0.781		
	0.850		
	0.779		
الإبتكار التقني	0.896	0.94	0.77
	0.902		
	0.863		
	0.850		
	0.884		
إبتكار الخدمات	0.904	0.95	0.80
	0.898		
	0.890		
	0.913		
	0.856		
الإبتكار التنظيمي	0.909	0.95	0.86
	0.932		
	0.942		

كما قامت الدراسة باختبار نوع اخر من انواع الصدق والذي يسمى بالصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة Discriminant Validity وذلك من خلال استخدام المحك او المعيار الاكثر استخداماً في مثل هذا النوع من الاختبارات Lacker-Fornel ،

حيث يوضح الجدول رقم (13) الارتباط والصدق التمايزي من خلال احتساب الجذر التربيعي المتوسط التباين المفسر أو المستخلص AVE لمتغيرات الدراسة والتي يجب ان يكون أكبر من الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الى تحقيق هذا النوع من الصدق للنموذج القياسي للدراسة الحالية.

■ الأهمية التنبؤية للمتغير التابع (Q2):

كما أظهرت الدراسة الحالية اهتماماً بإجراء اختبار الصلة التنبؤية (Q2) ، لأنها تمكن الدراسة من تقييم جودة النموذج الهيكلي أو البنائي، حيث أن هناك افتراض رئيسي مرتبط بهذا التحليل يشير إلى قدرته على قياس النموذج البنائي من خلال اختبار مقدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع Ramayaet et al 2018. لتحقيق هذا الغرض، أجرت الدراسة الإجراء المناسب لهذا التحليل والمسمى اختبار (Blindfolding (PLS Predict والذي يهتم بشكل أساسي بحساب Q2 باستخدام SmartPLS4 على المتغير التابع الانعكاسي والتي يجب أن تكون أكبر من الصفر ، للإشارة إلى أهمية النموذج التنبؤية ويشير الجدول الآتي نتائج الأهمية التنبؤية بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (14) الأهمية التنبؤية للمتغير التابع

المتغير التابع	الأهمية التنبؤية	النتيجة
تحليل الاعمال	0.595	$Q^2 > 0$ للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع
الابتكار التنظيمي	0.675	$Q^2 > 0$ للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع

■ حجم الأثر:

كما قامت الدراسة أيضا بتقييم حجم الأثر F2 لتحديد حجم أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والمرتبطة بمعامل التحديد R والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تحدث في معامل التحديد بعد تقييم حجم التأثير من أجل التحقق مما إذا كان تأثير بنية مستقلة معينة على المتغير التابع تأثير كبير ام متوسط ام ضعيف او حتى بلا تأثير، حيث قامت الدراسة بتحليل اثر المتغيرات المستقلة المختلفة على المتغير التابع لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع وحيث أن الدراسة الحالية تحتوي على متغير مستقل بأربعة أبعاد (إستراتيجيات الإدارة) و اخر ببعد واحد تحليل الاعمال الذي يعتبر متغيراً مستقلاً في علاقته مع المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) ووسيطا في نفس الوقت بين استراتيجيات الإدارة وتحليل الاعمال وتابعاً في علاقته مع استراتيجيات الإدارة ومن خلال استخدام صيغة رياضية مشهورة ومستخدمة الحساب هذا الاختبار كما في المعادلة رقم 2 و ، وفي هذا السياق أشار Cohen, 1988 الى أن حجم الأثر يعتبر كبيراً أو قوياً إذا كان عند مستوى 0.35 وأكثر، و أثراً متوسطاً إذا كان مستوى 0.15-0.35 ، وضعيفاً عند مستوى 0.03-0.14، حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن حجم الأثر المتغير استراتيجيات الإدارة بأبعاده على الابتكار التنظيمي جاء كبيراً بمقدار (0.47) ، كما أن حجم تأثير متغير تحليل الاعمال على الابتكار التنظيمي جاء كبيراً بمقدار (0.43).

■ اختبار النموذج البنائي:

بعد اختبار النموذج القياسي للدراسة والتحقق من الصدق التمايزي والتقاربي بعد عملية بناء وتوصيف نموذج الدراسة والتي أظهرت نتائج موثوقة، فإن الخطوة التالية في هذا التحليل هو اختبار النموذج البنائي، ولكن قبل ذلك لابد للباحث من أن يختبر طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة ان كان هناك مستوى تداخل بينهم في النموذج البنائي، حيث قد تكون معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة متحيزة نتيجة وجود مستوى عال من التداخل الخطي بينها، وفقاً لنمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى Smart PLS4، لا توجد مشكلة في التداخل الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، حيث كانت جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5، مما يشير إلى عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة. يرجع ذلك إلى أن جميع المتغيرات تم أخذها كبعد واحد مشتق من المتغير المستقل الأساسي إستراتيجيات الإدارة"، أي أن كل بعد يمثل جزءاً من الهيكل العام لهذا المتغير وليس متغيراً مستقلاً بذاته عند التحليل. وبالتالي، لم يكن هناك ارتباط خطي زائد بين المتغيرات الفرعية، مما أدى إلى تسجيل قيم VIF عند الحد الأدنى. (1.000) ويوضح الجدول رقم (20) نتائج هذه العلاقة، مع الإشارة إلى أن المتغير الوسيط (تحليل الأعمال) يُعامل كمتغير مستقل في علاقته المباشرة مع الابتكار التنظيمي.

جدول رقم (15) العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

إستراتيجيات الإدارة (متغير مستقل)	
أسم المتغير	معامل تضخم التباين VIF
إستراتيجيات الإدارة	1.000
التحليل البيئي	1.000
صياغة الإستراتيجية	1.000
تنفيذ الإستراتيجية	1.000
التقييم والرقابة	1.000
تحليل الأعمال	1.000

■ اختبار فرضيات الدراسة:

بعد أن تم اختبار صلاحية وصدق المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، فإن الخطوة التالية للدراسة تتمثل في اختبار فرضيات الدراسة والتي يوضحها الجدول الآتي، حيث تنص جميع الفرضيات الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات عند مستوى دلالة 0.05.

ويشير النموذج البنائي للدراسة الحالية الشكل رقم (1) والذي يمثل فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الى تأثير إستراتيجيات الإدارة بأبعادها التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية التقييم والرقابة على الابتكار التنظيمي وتحليل الاعمال، وللتحقق من مصداقية النموذج البنائي ومعرفة مدى المساهمة في تفسير المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة والوسيط، فإن أفضل اختبار يمكن استخدامه في هذه الحالة كما أشار (Hair et al., 2017) هو اختبار Bootstrapping كونه أكثر موثوقية ويمكن ان يتعامل مع العينات الصغيرة.

ويظهر جدول رقم (16) نتائج هذا الاختبار والذي تم من خلال تقييم معاملات المسار بين متغيرات الدراسة باستخدام قيمة T-Value والتي تشير إلى معنوية المسارات إذا كانت أكبر من 2 كما هو الحال في معظم نتائج فرضيات الدراسة الحالية، حيث أظهرت جميع تقديرات النموذج بوجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير استراتيجيات الإدارة بأبعاده على الابتكار التنظيمي وتحليل الاعمال معاً، إذ تجاوزت قيمة - Value المحسوبة لكلا الفرضيتين القيمة الجدولية وهي (1.96)، وكذلك قيمة (P-value) المحسوبة (0.000)

تجاوزت القيمة الجدولية وهي (0.05) مما يدل على معنوية ودلالة الأثر بين المتغيرات، وعليه يمكن الاستنتاج والاستناد الى نتائج معاملات الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة بأن المقياس المستخدم في هذه الدراسة الحالية لقياس استراتيجيات الإدارة بأبعاده على متغيري الابتكار التنظيمي وتحليل الاعمال لم تتطابق مع الافتراضات النظرية وعلية يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي.

جدول رقم (16) نتائج فرضيات الدراسة باستخدام Smart PLS4

اختبار الفرضية	المسار	قيمة بيتا	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H01	إستراتيجيات الإدارة --- < الابتكار التنظيمي	0.344	0.059	5.844	0.000	افتراض رفض العدم وقبول الفرضية البديلة
H01.1	إستراتيجيات الإدارة --- < الابتكار الإداري	0.749	0.031	23.856	0.000	افتراض رفض العدم وقبول الفرضية البديلة
H01.2	إستراتيجيات الإدارة --- < الابتكار التقني	0.768	0.03	25.275	0.000	افتراض رفض العدم وقبول الفرضية البديلة
H01.3	إستراتيجيات الإدارة --- < ابتكار الخدمات	0.776	0.03	25.583	0.000	افتراض رفض العدم وقبول الفرضية البديلة
H01.4	إستراتيجيات الإدارة --- < لتحليل الأعمال	0.774	0.04	19.594	0.000	افتراض رفض العدم وقبول الفرضية البديلة
H01.5	تحليل العمل --- التنظيمي	0.619	0.056	10.984	0.000	افتراض رفض العدم وقبول الفرضية البديلة

فيما أظهرت النتائج أن قيمة معامل R2 والتي توضح نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة كانت جيدة،

فقد جاءت هذه القيمة كما هو في الشكل رقم (1) ((0.833) مما يعني أن استراتيجيات الإدارة بأبعاده وتحليل الأعمال تفسر ما مجموعه 83.3% من التغير الحاصل في الابتكار التنظيمي وأن 16.7% من التغيرات الغير مفسرة لمتغير الابتكار التنظيمي يعزى إلى متغيرات أخرى جديدة لم تتناولها هذه الدراسة،

مما تشكل هذه النتيجة فرصة بحثية مستقبلية للباحثين في موضوع الابتكار التنظيمي عن طريق تبني متغيرات جديدة تساعد في تفسير الابتكار التنظيمي، وتجدر الإشارة الى أن غالبية تقديرات النموذج البنائي تشير إلى درجة دلالة ومعنوية عند ثقة (P<0.001) وهذا ما تؤكد قيمة (T) والتي جاءت أكبر من (1.96) ، والذي يشير بدوره على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإدارة وتحليل الأعمال والابتكار التنظيمي وبالتالي قبول الفرضيات البديلة والتي تؤكد وجود علاقات معنوية بين هذه المتغيرات، والجدول رقم (16) يظهر نتائج فرضيات الدراسة قبولاً أم رفضاً بحسب نتائج معاملات المسار في جدول (15) وقيم الدلالة المعنوية عند مستوى 0.05.

■ تحليل الدور الوسيط:

بما أن الدراسة الحالية من ضمن أهدافها اختبار العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات قامت أيضاً باختبار المسار غير المباشر للتحقق من أن تحليل الأعمال يتوسط العلاقة بين استراتيجيات الإدارة والابتكار التنظيمي وذلك باستخدام طريق إعادة المعاينة Bootstrapping من أجل إجراء هذا النوع من التحليل لاختبار الفرضية الأخيرة H04 لهذه الدراسة والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الإدارة بأبعادها التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة على الابتكار التنظيمي بأبعاده الابتكار الإداري، الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات مع وجود تحليل الأعمال كمتغير وسيط في وزارة الإسكان السعودية"،

وللتأكد من أهمية المسار غير المباشر تم استخراج نتائج هذا التحليل بعد عمل إعادة المعاينة للنموذج مع وجود المتغير الوسيط بين المستقل والتابع حيث أظهرت تقديرات النموذج بوجود معنوية لمتغير استراتيجيات الإدارة بأبعاده الابتكار التنظيمي من خلال الدور الوسيط تحليل الأعمال، إذ تجاوزت قيمة T-value المحسوبة لهذه الفرضية القيمة الجدولية (9.982)، وكذلك قيمة P-value- المحسوبة (0.000) تجاوزت القيمة الجدولية،

ومن خلال النتائج يمكن الاستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجيات الإدارة بأبعاده مجتمعة التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة على الابتكار التنظيمي بأبعاده الابتكار الإداري الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات من خلال تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية، إذا كان مجال الثقة لا يتضمن صفر يمكننا الاستنتاج من الناحية الإحصائية وجود تأثير للمتغير الوسيط (تحليل الأعمال)،

ومن خلال النتائج في جدول رقم (16) يمكن أن نلاحظ أن الصفر لم يتوسط مجال الثقة للمسار (استراتيجيات الإدارة- تحليل الأعمال الابتكار التنظيمي)، وبالتالي نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الوسيط بالنسبة لهذا المسار، كما يمكن حساب قياس عملية الوساطة من خلال مؤشر Variance Accounted For (FAV) كما في المعادلة رقم (3) بعد استخدام طريقة Bootstrapping وذلك لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط ولتحديد نوع الوساطة،

ونظراً لأن التأثير المباشر ذو دلالة إحصائية ($P > 0.05$)، وبما أن كلا المسارين غير المباشر أيضاً ذو دلالة إحصائية فقد تم إنشاء علاقة وساطة جزئية حسب ما أشار (Hair et al., 2017) إلى استخراج VAF لفحص الدور الوسيط حسب المعادلة رقم (1)

معادلة رقم (1) مؤشر VAF

$$VAF = \frac{PA * PB}{(PA * PB) + PC}$$

$$VAF = \frac{0.774 * 0.619}{(0.774 * 0.619) + 0.344}$$

$$VAF = 58.2\%$$

جدول رقم (17) نتائج فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية
رفض	H01 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية.
رفض	H01.1 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند إستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار الإداري في وزارة الإسكان السعودية.
رفض	H01.2 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التقني (التكنولوجي) في وزارة الإسكان السعودية.
رفض	H01.3 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) ل إستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على ابتكار الخدمات في وزارة الإسكان السعودية.
رفض	H2 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية.
رفض	H3 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الأعمال على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات) في وزارة الإسكان السعودية.
رفض	H4 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات) عند توسيط تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- الدراسات المستقبلية المقترحة

■ النتائج والتوصيات :

يحتوي هذا الجزء على ملخص مناقشة النتائج والتي تتعلق بأسئلة الدراسة ، ومناقشة النتائج التي تتعلق بفرضيات الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وتقديم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية .

■ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة :

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى الرئيسية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 2 لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة على الابتكار التنظيمي بأبعاده الابتكار الإداري، الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات في وزارة الإسكان السعودية، ويشير ذلك إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجيات يساهم بشكل فعال في تحقيق الابتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية.

وأظهرت النتائج أن إستراتيجيات الإدارة، من خلال أبعادها المختلفة مثل التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار الإداري، التقني، وابتكار الخدمات، مما يعكس فاعلية تطبيق هذه الإستراتيجيات في تحسين الأداء المؤسسي ودعم التطوير المستمر في الوزارة. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة Muchiri (2020) التي أن استراتيجيات الإدارة المبتكرة تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الابتكاري التنظيمي داخل صناعة السيارات في كينيا.

وتبين أن إستراتيجيات مثل التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والمراقبة لها تأثير إيجابي وكبير في دفع الابتكار في مجالات مثل تطوير المنتجات، التقدم التكنولوجي، وتحسين الخدمات . تشير النتائج إلى أهمية هذه الإستراتيجيات الإدارية في تعزيز ثقافة الابتكار وتحسين الأداء العام في القطاع .

2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 3 لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية التقييم والرقابة على تحليل الأعمال في وزارة الإسكان السعودية، الذي يظهر أن تطبيق هذه الإستراتيجيات يساهم بشكل كبير في تحسين تحليل الأعمال داخل الوزارة، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، ويوفر رؤية قيمة تدعم تحسين الأداء العام للوزارة .

3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 4 لتحليل الأعمال على الابتكار التنظيمي بأبعاده الابتكار الإداري الابتكار التقني (التكنولوجي)، ابتكار الخدمات في وزارة الإسكان السعودية . الذي يظهر أن تطبيق تحليل الأعمال يساهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار التنظيمي في الوزارة، حيث يساهم في تحسين العمليات الإدارية والتقنية، وتطوير خدمات جديدة، مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي وتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة وفعالية . وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Yanging (2020) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي لتحليلات الأعمال على الابتكار، وتؤكد على الدور الحيوي لمسح البيئة والثقافة المعتمدة على البيانات في تعزيز الابتكار داخل الشركات .

4. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 5 لإستراتيجيات الإدارة بأبعادها التحليل البيئي، صياغة وتكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة على الابتكار التنظيمي بأبعاده الابتكار الإداري، الابتكار التقني

، إبتكار الخدمات مع وجود تحليل الأعمال كمتغير وسيط في وزارة الإسكان السعودية، الذي أن تطبيق هذه الإستراتيجيات الإدارية يعزز من قدرة الوزارة على تحليل البيانات واستخدام هذه التحليلات لدعم الإبتكار في المجالات الإدارية والتكنولوجية والخدمية، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإبتكار داخل الوزارة.

■ توصيات الدراسة :

فيما يأتي بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة:

- ضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الإستراتيجية بشكل مستمر، وخاصة في مجالات التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، التقييم والرقابة، لتعزيز الإبتكار التنظيمي في وزارة الإسكان السعودية.
- ضرورة دعم تحليل الأعمال كأداة وسيطة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والإبتكار التنظيمي. يجب توفير التدريب والموارد اللازمة لتمكين الموظفين من استخدام تقنيات التحليل البياني لتحسين اتخاذ القرارات وتنمية الإبتكار داخل الوزارة.
- ضرورة تطوير بيئة عمل تشجع على الإبتكار في المجالات الإدارية والتكنولوجية والخدمية، من خلال تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة وتحفيز الموظفين على المشاركة في المبادرات الابتكارية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- ضرورة تخصيص موارد أكبر للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتحليل الأعمال، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة الوزارة على التكيف مع التحديات المستقبلية.
- ضرورة تعزيز ثقافة القرارات المنبثقة على البيانات بالتحليل داخل الوزارة، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على تبني نهج يعتمد على البيانات في اتخاذ القرارات وتحقيق الإبتكار. يجب تعزيز الوعي بأهمية البيانات وتحليلها في تحسين جودة الخدمات والإجراءات، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للوزارة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ضرورة إنشاء آليات لقياس وتحليل نتائج الإبتكار المستمر في الوزارة، باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومدروسة تساهم في تقييم فعالية ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على الإبتكار التنظيمي.

■ توصيات ببحوث مستقبلية

- إجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وأنواع مختلفة من الإبتكار في المؤسسات الحكومية الأخرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور التحليل البيئي والرقابة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي.
- دراسة تأثير تحليل الأعمال كمتغير وسيط في علاقات أخرى بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والإبتكار التنظيمي في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الخاص والقطاع غير الربحي، لفهم كيفية تأثير هذه الأدوات في تحسين القدرة التنافسية في بيئات متنوعة.
- استكشاف تأثير التحولات الرقمية على ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية، ودراسة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، أن تعزز الإبتكار التنظيمي وتساهم في تحسين فعالية اتخاذ القرارات.

- إجراء دراسات مستقبلية حول العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والإبتكار في المؤسسات الحكومية في مناطق جغرافية أخرى، مثل الدول العربية أو الشرق الأوسط، للاستفادة من مقارنة النتائج وتوسيع نطاق الفهم حول أفضل الممارسات في سياقات متنوعة.

المراجع

■ المراجع:

● المراجع العربية:

- إبراهيم، ياسر (2023) دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 14 - 279. (3). 305
- إسماعيل، سها. (2023). القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والإبتكار التنظيمي بالتطبيق على البنوك المصرية مجلة الدراسات التجارية المعاصرة . 792-833.
- البسيسي، غاليه. (2022) دور الزيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 68 - 64. (6)
- بهبهاني، مروة (2024) تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 4 - 195. (11). 235
- بوقصة عمر (2022) واقع تحليل العمل في ظل الرقمنة دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية ببلدة الجلفة. مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف.
- الثنيان، فاطمة. (2024) تطوير أداء منظومة الإبتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الإبتكار: تصور مقترح المجلة العربية للإدارة .
- الحداد، محمد (2024). أثر تطبيق المواصفة الدولية لجودة التدريب "ISO10015" على الإبتكار التنظيمي في قطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. 357 - 305 .
- خريسات بيان. (2021) الإسهام النسبي لكل من الرفاه النفسي وجودة الحياة في الإبتكار المؤسسي لدى موظفي هيئة كهرباء ومياه دبي . رسالة دكتوراه جامعة مؤتة. الأردن
- خليل، هبة الله، والخميسي، محمد (2023) متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الإبتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي، مجلة كلية التربية .
- ديب، كنده، والبهلول علي (2018) دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين
- رشيد، قوادي (2021) مدى فاعلية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك غرب " عين الدفلى"، مجلة المعيار، (12)2. 506 - 520 .
- الزامل، أروى (2022). متطلبات إدارة الإبتكار في الجامعات السعودية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع. 112 - 135.
- الزعنون، محمد، ومزهر رمزي (2019) ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصاد، فلسطين، مج ٤ ، ع ١٢ ، ص ٨٠ - ٩٦ .
- سليمان أماني (2024) أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات الطوعية بجمهورية السودان: دراسة حالة منظمة مشكاة الخيرية في الفترة من 2017-2022م. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والإستراتيجية. 89-118.
- السيد، غادة. (2024). تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الإبتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط المجلة المصرية للدراسات التجارية. 48 - 26-1
- الشمائلة هبة غالب، والعزب حسين. (2024) أثر ممارسة الإبتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 10. 215 - 256.
- عباس، عبير (2022) ممارسة تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الإبتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس - كلية التجارة 601-541 .

- العقرباوي، ديماء، والعضايلة علي (2023) أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية - الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- الغامدي، أسماء، والرتيق، حصة (2022) مدى جاهزية القطاع العام للابتكار دراسة استطلاعية على موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية مجلة معهد الإدارة العامة (62). 49-569.
- الغامدي، منال (2024) بناء مقياس لتقييم مؤشرات الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. 159 - 206
- الفيومي، ميسون (2021) دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية.
- القحطاني، عايش (2024) تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على ارامكو السعودية. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية 205 (30) .
- لاشين، كريمة (2023) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا: دراسة ميدانية مجلة دراسات تربوية واجتماعية 309 - 180. (1029)
- مبروك، أسامة، وثابت علي (2022) تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، مج 16 ، ع 10 ، ص ص 1698 - 1740 .
- مطرية، خليل، والحراشة محمد (2024) درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي لدى القادة في جامعة آل البيت المجلة التربوية الأردنية .
- معلا، فؤاد (2020) دور تحليل بيئة الأعمال في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة ميدانية على شركة الحافظ للأدوات الكهربائية والمنزلية. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية .
- المليكي، محمد (2020) أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة القلم (12) . 310-340
- النجار، عيسى (2022) أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا: دراسة ميدانية مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث .
- نصار، رجاء (2022) أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة حجة. اليمن. 80 .

• المراجع الغير عربية:

- Abu Awad, S. (2022). Media Relations as a Strategic Tool to Manage and Confront External Rumors in the Palestinian Justice Sector. Master Thesis, Arab American University, Palestine.
- Adzic, S., & Al-Mansour, J. (2021). Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of contemporary academic findings. Management Science Letters, 1.10
- Ahmad, M., W, Q., & Khatkhat, M. S. (2022). Intellectual capital, corporate social responsibility and sustainable competitive performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of organizational innovation. Kybernetes, 2(3), 90-117.
- Alayoubi, M & Al Shobaki, J. & Abu-Naser, Samy S. (2020): Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation Case Study

Palestine Technical College- Deir alBalah, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). 9 (3). 1 - 17.

- Al-Mansour, J., & Al-Ajmi, S. (2020). Coronavirus 'COVID-19 Supply Chain Disruption and Implications for Strategy, Economy, and Management, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(9).33-89.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2021). Business analysis techniques: 99 essential tools for success Second edition. BCS Learning & Development Ltd.
- Donges, A., Meier, J. M., & Silva, R. C. (2023). The Impact of Institutions on Innovation. Management Science. 69(4). 19-51.
- Duan, Y., Cao, G., & Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. European Journal of Operational Research, 281(3), 673 686.
- International Institute of Business Analysis (IIBA) Publications. (2022). The Business Analysis Standard. V.1.0 Nov. 2022.
- Kumar, S., & Aithal, P. S. (2023). Tech-Business Analytics-A Review Based New Model to Improve the Performances of Various Industry Sectors. International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML), 7(1), 67-91.
- Muchiri. M (2020). CONCEPT PAPER Influence of Strategic Innovative Management Practices on Automotive Industry Organizational Innovative Performance in Kenya. PROJECT MANAGEMENT SERIES. 4(11). 1-7.
- Ngo, X., & Doan, T. (2022). The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the Covid-19 pandemic. Humanities and Social Sciences Letters. 10 (1).36-53.
- Oduro, S. (2022) Intrapreneurial orientation and innovation performance of social enterprises in an emerging economy. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. 24(2): 312-336
- Rabaya, F. (2021). Challenges of Measuring the Impact of Strategic Planning on Environmental Health Management in Palestine, Master Thesis, Arab American University, Palestine.

- Sareen, A., & Pandey, S. (2022). Organizational innovation in knowledge intensive business services: The role of networks, culture and resources for innovation. *FIIB Business Review*. 11(1). 107-118.
- Shaik, A., Jain, M., & Mendiratta, A., & Alarifi, G., & Arrigo, E. (2024). Role of strategic knowledge management practices in enhancing strategic perspectives of an organization to improve entrepreneurial performance. *Journal of Knowledge Management*. 28 (6). 1648-1675.
- Shalley, C., & Hitt, M., & Zhou, J., & Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2023). *Institutional Innovation*. In Oxford University Press
- Wyer, P., & Barrett, B., & Biginas, K. (2022). Towards Understanding of Best Small Business Strategic Management Practice. In Emerald Publishing Limited eBooks. 15-35.
- Xin, X., & Miao, X., & Cui, R. (2023). Enhancing sustainable development: Innovation ecosystem coopetition, environmental resource orchestration, and disruptive green innovation. *Business Strategy and the Environment*. 32(4). 1388-1402.
- Yanqing, D (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*. 281(3). 673- 686.

الملاحق

" قائمة استبيان "

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : " تأثير تطبيق إستراتيجيات الإدارة على الابتكار التنظيمي عند توسط تحليلات الأعمال " دراسة ميدانية على مديري الإدارات بوزارة الإسكان السعودية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن.

ولتحقيق هدف الدراسة، ونظراً لخبرتك في هذا المجال، فإنني صممت هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية. راجياً تكرمكم الاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء الرأي، علماً أن المعلومات الشخصية لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والعرفان لتعاونكم...

الباحث: تركي بن عبدالله بن ناصر العيد – جامعة ميدأوشن -

تحت إشراف

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

أولاً: المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المجموعة	ضع علامة (√)
النوع	ذكر	
	أنثى	
العمر	أقل من 30 عام	
	من 30 الي أقل من 40 عام	
	بين 40 الي أقل من 50 عام	
	اكثر من 50 عام	
المستوي التعليمي	بكالوريوس	
	دبلوم عال	
	ماجستير	
	دكتورة	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 أعوام	
	من 5 الي أقل من 10 عام	
	بين 10 الي أقل من 15 عام	
	اكثر من 15 عام	

ثانياً: يرجى ابداء رأيكم في الأسئلة الآتية محدداً مدى موافقتك على العبارات الآتية بوضع علامة (√)

المؤشر	م	العبارة	موافق تماماً 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
أولاً: إستراتيجيات الإدارة							
التحليل البيئي	1.	تعمل الوزارة على توفير نظام داخلي يتعلق بالخدمات					
	2.	تحدد الوزارة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها					
	3.	تراعي الوزارة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي.					
	4.	تراعي الوزارة التغيرات في البيئة الخارجية المرتبطة بها					
	5.	تراعي الوزارة التغيرات في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالوزارة					
صياغة وتكوين الإستراتيجية	6.	تشرك الوزارة جميع الموظفين في اعداد وتكوين استراتيجية الوزارة.					
	7.	تتوفر لدى الوزارة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة تترجم إلى خطط تنفيذية محددة تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها بنجاح					
	8.	تحدد الوزارة الاهداف التي تضعها تبعاً لإمكانيتها المتاحة					
	9.	تضع الوزارة بدائل استراتيجية مناسبة عملية في صياغة وتكوين الإستراتيجية.					
	10.	تسير الوزارة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.					
تنفيذ الإستراتيجية	11.	تقوم الوزارة بمراجعة خطوات التنفيذ باستمرار التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية					
	12.	تزود الوزارة الادارات والدوائر بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم.					
	13.	تعتمد الوزارة مبدأ المشاركة والتعاون بين الادارات المختلفة لتنفيذ البرامج والخطط.					
	14.	تراعي الوزارة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها.					
	15.	تراعي الوزارة الهيكل التنظيمي والمسؤولية والمهام للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الإستراتيجية					
التقييم والرقابة	16.	تعمل الوزارة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.					
	17.	تعمل الوزارة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل اليها التغذية المرجعية.					
	18.	تقوم الوزارة بوضع الاهداف كنقطة بداية لعملية تقييم الأداء داخلها.					
	19.	تستخدم الوزارة معايير عملية موحدة لقياس وتقييم اداء العاملين لديها					
	20.	تعتبر طريقة تقييم الوزارة لأداء العاملين وفق الاهداف المنجزة طريقة عادلة وموضوعية.					
ثانياً: تحليل الاعمال							
	21.	تساهم عملية تحليل الأعمال في تحسين استراتيجيات الابتكار والمقارنات المستمرة داخل الوزارة.					
	22.	تلعب عملية تحليل الأعمال دور في تحديد الفرص والتحديات أثناء تنفيذ الإستراتيجيات التي تضعها الوزارة					

					تساهم إستراتيجيات تحليل الأعمال في تعزيز التفاعل بين فرق العمل ودعم الابتكار التنظيمي بين العاملين داخل تحليل الوزارة.	23.
					تلعب عملية تحليل الأعمال دور في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على الابتكار داخل الوزارة	24.
					تعزز إستراتيجيات تحليل الأعمال قدرة الوزارة على تبني ابتكارات تنظيمية جديدة مواكبة لسوق العمل.	25.

ثالثاً: الابتكار التنظيمي

					تحرص الوزارة باستمرار على تجديد وتطوير الانشطة الإدارية لديها.	26.	الابتكار الإداري
					تبتكر الوزارة دائماً سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.	27.	
					تتبنى الوزارة الافكار الجديدة والخلقة التي يقوم العاملين لديها باقتراحها.	28.	
					تحرص الوزارة على مراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر.	29.	
					تقوم الوزارة بإجراء تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي.	30.	
					تتبنى الوزارة الكفاءات ذات الخبرة التقنية العالية.	31.	الابتكار التقني
					حرص الوزارة على تحديث طرق وأساليب العمل باستمرار لتحسين جودة خدماتها وتماشياً مع نوعية التقنيات المتطورة والحديثة.	32.	
					تقوم الوزارة بعمل ورش ودورات تدريبية تقني للعاملين لمواكبة ما هو جديد تقنياً ومتابعة التكنولوجي التطورات المستمرة.	33.	
					تسعى الوزارة للحصول علي جوائز جودة مرتفع وبراءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمية.	34.	
					تقوم الوزارة بوضع استراتيجيه تمكنها من الكفاءة والإنتاجية وتلبية احتياجات السوق.	35.	
					تعمل الوزارة على تكثيف جهود البحث والتطوير لتحسين خدمة المواطنين.	36.	ابتكار الخدمات
					تحرص الوزارة على تقديم خدمات جديدة باستمرار.	37.	
					تركز الوزارة بشكل أساسي على تحقيق معايير الجودة الشاملة لخدماتها التي تقدمها.	38.	
					تتبنى الوزارة أنماطاً جديدة في إدارة عملياتها القائمة بجودة عالية.	39.	
					تعتمد الوزارة على التغذية الراجعة من المواطنين وانطباعاتهم عن جودة عملياتها المتبعة فيها لتقديم خدمات أكثر ابتكاراً.	40.	

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

**"The Impact of Applying Management Strategies on Organizational Innovation: The
Mediating Role of Business Analytics "**

A Field Study on Department Managers at the Saudi Ministry of Housing

Prepared By

Turki Abdullah Nasser Al-Eid

Student ID: 243001195

Under Supervision of

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed.

Dr. Faiz Jarad.

2025

Abstract

This study explored the impact of implementing management strategies on organizational innovation within the Saudi Ministry of Housing, with a particular focus on the mediating role of business analysis. The dimensions of management strategies were represented by: environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control. Meanwhile, organizational innovation was examined through three dimensions: administrative innovation, technological innovation, and service innovation.

The study adopted a descriptive-analytical quantitative methodology. Data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Smart PLS 4 software to test the research hypotheses. The study population consisted of all employees in senior and middle management levels (department managers) within the Saudi Ministry of Housing, totaling 3,156 managers. A stratified random sample was selected, and a total of 341 questionnaires were distributed. Of these, 324 valid responses were retrieved and used for statistical analysis.

The findings of the study indicated that the application of management strategies ,across their dimensions of environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control, has a significant effect on organizational innovation in its various forms: administrative, technological, and service innovation. Furthermore, the study confirmed that business analysis mediates the relationship between management strategies and organizational innovation.

The study recommended conducting future research to investigate the relationship between the application of management strategies and different types of innovation in other governmental institutions within the Kingdom of Saudi Arabia, with a particular emphasis on the role of environmental analysis and strategic control in enhancing institutional performance.

Keywords: Management Strategies, Organizational Innovation, Business Analytics.