

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

أثر نظم الدعم ومتابعة الاعمال الإدارية على تحسين كفاءة أداء

المنظمات دراسة ميدانية على المراكز والهيئية الحكومية

إعداد الطالب/ نشي سلطان الحميدي

الرقم الجامعي/ 252001514

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،
ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،
وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور
في طريقي،

إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،
إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات
العثرات،
إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،
أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصة أن يجزيكم الله
خيرًا،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،
فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها الثلاثة، وهي: نظم الدعم الإداري، ونظم المتابعة الإدارية، وتكامل نظم الدعم والمتابعة، على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 24 فقرة وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت 286 مفردة من العاملين الإداريين في خمس جهات حكومية بمدينة القاهرة. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية مجتمعة على كفاءة أداء المنظمات، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.707$ ، مما يعني أن المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة يُفسر ما نسبته 70.7% من التباين في كفاءة الأداء. كما أثبتت النتائج أن بُعد نظم المتابعة الإدارية هو الأكثر تأثيراً بمعامل انحدار $B = 0.362$ ، يليه بُعد نظم الدعم الإداري بمعامل $B = 0.298$ ، ثم بُعد تكامل النظم بمعامل $B = 0.247$. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التقنية الرقمية في المراكز والهيئات الحكومية، وإنشاء وحدات متخصصة للمتابعة والتقييم، وتعزيز التكامل بين نظم الدعم والمتابعة من خلال منصات إلكترونية موحدة.

الكلمات المفتاحية: نظم الدعم الإداري، نظم المتابعة الإدارية، تكامل النظم، كفاءة أداء المنظمات، المراكز والهيئات الحكومية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
18.....	8.1 الفجوة البحثية
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
24.....	المبحث الأول: نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية
24.....	1.1.2 تمهيد
24.....	2.1.2 مفهوم نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية
26.....	3.1.2 أهمية نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية
28.....	4.1.2 أهداف نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

30.....	5.1.2 أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية
33.....	6.1.2 استراتيجيات تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية
35.....	7.1.2 المتطلبات التنظيمية لتفعيل نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية
36.....	8.1.2 تحديات تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في السياق الحكومي
37.....	المبحث الثاني: كفاءة أداء المنظمات
37.....	1.2.2 تمهيد
37.....	2.2.2 مفهوم كفاءة أداء المنظمات
39.....	3.2.2 أهمية كفاءة أداء المنظمات
41.....	4.2.2 أهداف تحقيق كفاءة أداء المنظمات
42.....	5.2.2 أبعاد كفاءة أداء المنظمات
46.....	6.2.2 استراتيجيات تحسين كفاءة أداء المنظمات
48.....	7.2.2 المتطلبات التنظيمية لتحقيق كفاءة الأداء
49.....	8.2.2 التحديات التي تواجه كفاءة أداء المنظمات الحكومية
50.....	9.2.2 العلاقة بين نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وكفاءة أداء المنظمات
51.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
51.....	1.3 تمهيد
51.....	2.3 منهج الدراسة
52.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
53.....	4.3 أداة الدراسة
54.....	5.4 صدق أداة الدراسة
55.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
56.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
58.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
58.....	1.4 تمهيد
58.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

60.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
67.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
74.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
74.....	1.5 نتائج الدراسة
78.....	2.5 التوصيات
80.....	Abstract
81.....	المراجع
84.....	ثانيا: المراجع الأجنبية
86.....	الملاحق
87.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): توزيع الاستبانات على عينة الدراسة	52
2.	جدول (2): هيكل أداة الدراسة	53
3.	جدول (3): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 286)	54
4.	جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	55
5.	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	58
6.	جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	59
7.	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري	59
8.	جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	60
9.	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد نظم الدعم الإداري	61
10.	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد نظم المتابعة الإدارية	62
11.	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة	63
12.	جدول (12): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية	64

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة أداء المنظمات	13.
67	جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية على كفاءة أداء المنظمات	14.
69	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظم الدعم الإداري على كفاءة أداء المنظمات	15.
70	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظم المتابعة الإدارية على كفاءة أداء المنظمات	16.
72	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تكامل نظم الدعم والمتابعة على كفاءة أداء المنظمات	17.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحكومية والإدارية، أصبحت نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي. فمع التحول نحو الإدارة الرقمية وارتفاع متطلبات الشفافية والمساءلة، لم يعد وجود نظام دعم إداري فعال مجرد أداة مساندة، بل أصبح ضرورة استراتيجية تضمن انسيابية العمل واستدامة الإنتاجية في المؤسسات العامة. (Al-Mashaqbeh & Al-Soud, 2020)

تسعى نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على إدارة العمليات اليومية بكفاءة من خلال الرقمنة، والأتمتة، وتكامل المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما تعمل هذه النظم على تعزيز الاتصال المؤسسي الداخلي ومتابعة تنفيذ المهام والإجراءات وفق معايير الأداء المحددة، بما يعزز الإنتاجية ويرفع مستوى الجودة في تقديم الخدمات. (Hussain et al., 2021)

وتكتسب أهمية هذه النظم بعدًا أكبر في المراكز والهيئات الحكومية، حيث تزداد الحاجة إلى حوكمة الإجراءات، وتوثيق المعاملات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وهو ما يجعل نظم الدعم الإدارية أداة حيوية لتحقيق الكفاءة المؤسسية والفعالية التنظيمية. كما أن تطبيق نظم المتابعة الإدارية يساهم في تحقيق الشفافية، وتحسين إدارة الوقت، وتعزيز الرقابة الداخلية على الأداء، مما ينعكس إيجابًا على رضا العاملين والمستفيدين على حد سواء. (Alenezi, 2022)

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية، من خلال منهج ميداني يعتمد على جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى توصيات عملية تساهم في تطوير بيئة العمل الإداري ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل الإدارية والحكومية، برزت الحاجة إلى تبني نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية كأداة استراتيجية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وضمان استدامة العمليات. إذ تسهم هذه النظم في تنظيم المعلومات الإدارية، وتنسيق الأنشطة، وتعزيز دقة المتابعة الإجرائية داخل المؤسسات الحكومية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتشير الدراسات إلى أن غياب نظم الدعم الفعالة يؤدي إلى ضعف الترابط المؤسسي وازدواجية المهام وانخفاض مستويات الكفاءة التشغيلية. (Al-Mashaqbeh & Al-Soud, 2020)

تؤكد بعض الدراسات الدولية أن نظم الدعم الإداري تُمكن المؤسسات من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عبر الأتمتة وتبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية. فنتائج تقرير Joint Inspection Unit (2016) أوضحت أن دمج وظائف الدعم الإداري في مراكز موحدة داخل المنظمات الحكومية أدى إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تنسيق العمليات الإدارية والإشراف عليها مركزياً. (Joint Inspection Unit, 2016)

ورغم الفوائد المثبتة لهذه النظم، إلا أن عدداً كبيراً من المؤسسات الحكومية في الدول النامية ما زال يواجه تحديات في التطبيق، من بينها ضعف البنية التقنية، ومحدودية الكوادر الإدارية المتخصصة في إدارة نظم الدعم، الأمر الذي يؤدي إلى فجوات في متابعة الأنشطة اليومية وتأخير في تنفيذ الخطط التشغيلية. وقد أشار تقرير OECD (2022) إلى أن ضعف الكفاءة الإدارية في المؤسسات العامة ينعكس سلباً على مستوى الإنتاجية الوطنية والأداء التنظيمي العام. (OECD, 2022)

كما أوضحت دراسة عربية حديثة أن غياب التكامل بين نظم الدعم الإداري والمتابعة الداخلية يؤدي إلى بطء في معالجة المعاملات وضعف في الرقابة على جودة الأداء، مما يقلل من فرص التحسين المستمر داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة إلكترونية موحدة تتيح تتبع الأداء وتحليل الانحرافات التشغيلية بدقة. (Hussain et al., 2021)

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات النظرية لنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وبين التطبيق الفعلي لها داخل المراكز والهيئات الحكومية، مما يؤثر التساؤل الرئيسي: ما مدى أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية، من خلال تناولها كمدخل حديث لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين النظم الإدارية والتكنولوجيا الحديثة وأساليب المتابعة والتقييم، بما يعزز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين الدعم الإداري وكفاءة الأداء.
- تبرز دور نظم المتابعة في تعزيز مفاهيم الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات العامة، مما يضيف بعداً معرفياً جديداً في مجال الإدارة العامة الحديثة.
- تتيح نتائجها إمكانية تطوير نماذج تحليلية قابلة للتطبيق في دراسات لاحقة تتناول قضايا التحول الإداري والرقمنة الحكومية.
- تمثل الدراسة إضافة نوعية في حقل البحوث الإدارية من خلال دمج البعد الإداري التقليدي بالبعد التقني الرقمي، بما يعكس التحول نحو الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

- تمكّن صناع القرار في المراكز والهيئات الحكومية من التعرف على مدى فاعلية نظم الدعم والمتابعة في تحسين كفاءة الأداء وتطوير بيئة العمل المؤسسية.

- تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية على تحديد أوجه القصور في تطبيق نظم المتابعة الإدارية ووضع حلول عملية قائمة على البيانات.
- تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على استخدام نظم الدعم كأداة استراتيجية لتحسين التنسيق بين الإدارات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء الإدارية.
- توفر إطارًا تطبيقيًا يساعد في بناء نظم متابعة ذكية تعتمد على مؤشرات أداء واقعية وقابلة للقياس.
- يمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة في صياغة سياسات تطوير إداري تهدف إلى رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتحسين جودة الأداء العام.
- تفتح المجال أمام إعادة تصميم الهيكل الإداري في المؤسسات الحكومية بما يضمن تكامل نظم الدعم مع عمليات اتخاذ القرار والرقابة الداخلية.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر نظم الدعم الإداري على تطوير بيئة العمل وتحسين جودة العمليات داخل المراكز والهيئات الحكومية.
- تحليل أثر نظم المتابعة الإدارية على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية ودقة تنفيذ المهام الإدارية.
- دراسة العلاقة بين تكامل نظم الدعم والمتابعة وبين تحسين التواصل الإداري واتخاذ القرارات.
- الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم الدعم والمتابعة في المؤسسات الحكومية.

- تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز فعالية نظم الدعم والمتابعة الإدارية لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر نظم الدعم الإداري على تطوير الأداء المؤسسي في المراكز والهيئات الحكومية؟
- ما أثر نظم المتابعة الإدارية على رفع مستوى كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية؟
- ما طبيعة العلاقة بين تكامل نظم الدعم والمتابعة وبين جودة القرارات الإدارية؟
- ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية نظم الدعم والمتابعة الإدارية في المؤسسات الحكومية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم الإداري على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المتابعة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم الدعم والمتابعة على كفاءة الأداء الإداري في المراكز والهيئات الحكومية.

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Analisna et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم إدارة المكاتب بأبعادها (إدارة الوثائق، استخدام التكنولوجيا، الاتصال الداخلي، والإشراف الإداري) على كفاءة الأداء الإداري في مكتب وزارة الشؤون الدينية في مقاطعة كوتاي الشرقية.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تطبيق نظام إدارة المكاتب على الكفاءة الإدارية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 40 موظفًا.

وأظهرت النتائج أن نظام إدارة المكاتب يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على كفاءة الأداء الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.867)، وبلغت نسبة مساهمة النظام في تحسين الكفاءة الإدارية 75.2%، مما يدل على تأثير كبير للنظام في رفع فعالية العمل الإداري، رغم وجود عوامل أخرى تسهم في ذلك بدرجات متفاوتة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير جودة نظم إدارة المكاتب في الجهات الحكومية من خلال تحسين إدارة الوثائق، وتعزيز استخدام التكنولوجيا، وتفعيل الاتصال الداخلي، وتقوية الإشراف الإداري بما يضمن تحقيق كفاءة أعلى في تقديم الخدمات الإدارية واستدامة التحسين المؤسسي.

دراسة (بشورى، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية بأبعادها (اتخاذ القرار، الإشراف والتوجيه، التأثير والتحفيز، الإبداع القيادي) على تطوير العملية الإدارية ورفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفهوم القيادة الإدارية الحديثة ودورها في تفعيل عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، مع التركيز على العلاقة بين مهارات القائد الإداري ومستوى الأداء المؤسسي.

وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الإدارية تمثل محورًا أساسيًا في نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وأن المهارات القيادية والإبداع الإداري يسهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء ورفع فعالية اتخاذ القرار. كما أوضحت الدراسة أن تعقّد بيئة العمل الحديثة وتزايد تدفق المعلومات يجعلان من عملية اتخاذ القرار مهمة أكثر صعوبة وتتطلب قيادة واعية ومؤهلة.

وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم القيادية والإبداعية، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على التحليل العلمي والمعلومات الدقيقة، بما يضمن تحقيق كفاءة الأداء واستدامة التطوير الإداري.

دراسة (درا من والادريسي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها (التخطيط Plan، التنفيذ Do، التدقيق Check، والتطبيق Act) على تحسين كفاءة وفعالية أداء الموظفين الإداريين في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت العينة 222 موظفًا إداريًا من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 495 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجية كايزن يسهم بفاعلية في رفع كفاءة وفعالية أداء الموظفين، كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط، والتدقيق، والتطبيق، وبين فعالية أداء الموظفين، في حين لم تُظهر نتائج البعد الخاص بالتنفيذ (Do) علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بالفاعلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم وتطبيق استراتيجية كايزن في بيئات العمل الإدارية نظرًا لما تتميز به من قدرة على تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر، مع ترسيخ ثقافة كايزن لدى الموظفين الحاليين وتعريفها للموظفين الجدد من أجل بناء بيئة عمل مستدامة قائمة على التحسين المستمر ورفع كفاءة الأداء الإداري.

✍ دراسة (Staper et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تحسين الكفاءة التنظيمية بأبعادها (إعادة هندسة العمليات، القيادة التحويلية، الأتمتة، إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية التكيفية) على رفع مستوى كفاءة المنظمات في البيئات التنافسية المتقلبة وعالية المتطلبات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي متعدد التخصصات من خلال مراجعة نظرية شاملة وتحليل دراسات حالة عملية لقياس تأثير تطبيق تلك الاستراتيجيات في تعزيز الكفاءة التنظيمية واستدامتها.

وأظهرت النتائج أن النهج الشامل الذي يجمع بين المعرفة الإدارية والتكنولوجية والهندسية والسلوكية يسهم بفاعلية في تحقيق تحسينات جوهرية ومستدامة في الكفاءة التنظيمية، إذ تؤدي إعادة هندسة العمليات والأتمتة وإدارة المعرفة إلى تقليل الهدر ورفع الإنتاجية، بينما تسهم القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية التكيفية في تعزيز المرونة التنظيمية والتطوير المستمر.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تكاملية لتحسين الكفاءة التنظيمية تشمل التطوير القيادي، التحول الرقمي، وتمكين العاملين من المعرفة، لضمان تحقيق أداء مؤسسي مستدام وقدرة تنافسية عالية في بيئات العمل الديناميكية.

✍ دراسة (Savchenko et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة السجلات والوثائق الإدارية بأبعادها (الشفافية والامتثال القانوني، حفظ الذاكرة المؤسسية، الحوكمة وتحسين الأمن المعلوماتي، والأتمتة وتدريب العاملين) على رفع كفاءة الأنظمة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الإطار التنظيمي والتشغيلي لإدارة الوثائق التقليدية والرقمية، مع التركيز على التحديات المتعلقة بتطبيق المعايير التنظيمية، وضمان المساءلة، وتحقيق التكامل بين النظم الورقية والإلكترونية.

وأظهرت النتائج أن إدارة السجلات الفعالة تسهم في تعزيز الشفافية والامتثال، وتحسين اتخاذ القرار، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، كما تضمن حماية المعلومات الحساسة ومنع الأخطاء من خلال الحلول الآلية الحديثة. وأكدت النتائج أهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتبني الأتمتة وتدريب الكوادر البشرية على نظم إدارة الوثائق الرقمية لتحقيق حوكمة فعالة ومؤسسية مستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة السجلات لتشمل المعايير الحديثة للتوثيق الإلكتروني، وتفعيل التكامل بين الإدارات، واعتماد التكنولوجيا المتقدمة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وضمان المرونة والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

✍ دراسة (احمد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنمر الوظيفي بأبعاده (الإهانة اللفظية، التهميش الوظيفي، الإساءة النفسية، والتمييز الإداري) على أداء العاملين في الهيئة العامة للسلع التموينية بالقاهرة التابعة لوزارة التموين والتجارة الداخلية في مصر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 160 استبانة على عينة طبقية عشوائية من العاملين (باستثناء القيادات العليا)، واستُخدمت 120 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 75%.

وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التنمر الوظيفي ومستوى أداء العاملين، مما يؤكد قبول الفرض الرئيسي والفرعية للدراسة. كما تبين وجود بعض مظاهر وسلوكيات التنمر الوظيفي في بيئة العمل، وأن تحسن أداء العاملين مرتبط بانخفاض مستوى التنمر داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة تنظيمية وإدارية صحية خالية من السلوكيات السلبية، وعقد برامج توعوية وتدريبية لتعريف العاملين بمخاطر التنمر الوظيفي وآثاره على الأداء المؤسسي، إضافة إلى تطبيق سياسة صارمة بعدم التسامح مع حالات التنمر، واتخاذ إجراءات فورية للحد من انتشارها بما يعزز العدالة والاحترام داخل بيئة العمل.

✍ دراسة (لحماری وغضابنه، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحولات التنظيمية في الاقتصاد الرقمي بأبعادها (التحول التكنولوجي، نظم المعلومات الذكية، التنافس المعرفي، والتطور الرقمي) على قدرة المنظمات على تحقيق التقدم الحضاري والتطور المعلوماتي في بيئة الاقتصاد المعاصر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقديم رؤية تفسيرية حول طبيعة هذه التحولات، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي والتنموي للمنظمات في ظل الثورة الرقمية.

وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات المعاصرة تشهد تحولاً جذرياً في مفاهيم الإدارة والتنافسية بفعل الاقتصاد الرقمي، وأن الإسلام يمتلك منظومة فكرية وأخلاقية قادرة على ضبط مسار هذا التطور من خلال توجيه الإنسان نحو البحث العلمي والمعرفة النافعة.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج القيم الإسلامية في منظومة التحول الرقمي لضمان الاستخدام الرشيد للتكنولوجيا، وتعزيز التكامل بين المعرفة العلمية والقيم الأخلاقية في بناء اقتصاد رقمي إنساني مستدام.

❧ دراسة (الاشين، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بأبعاده (البنية الأساسية لشبكة المعلومات، البوابة الإلكترونية، التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات، التعليم الإلكتروني، نظم المعلومات الإدارية، المكتبات الرقمية) على تحقيق أهداف تطوير التعليم العالي في جامعة طنطا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة لجامعة طنطا كنموذج للجامعات المصرية الحكومية، وذلك بهدف تقويم المشروع في ضوء عمليات إدارة المشروعات المتمثلة في (التخطيط، التنفيذ والمتابعة، التقويم).

وتوصلت النتائج إلى أن درجة تحقق مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا كانت متوسطة سواء من حيث الأهداف أو المحاور، كما تبين أن أكثر الأهداف تحققاً هو تطبيق الأنماط الحديثة للتعليم مثل التعليم الإلكتروني بدرجة متوسطة، في حين كان أقلها تحققاً هو حصول الطلاب على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) بدرجة ضعيفة. كما أظهرت النتائج أن أكثر المحاور تحققاً هو محور البنية الأساسية لشبكة المعلومات، يليه كل من البوابة الإلكترونية والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات، ثم محور التعليم الإلكتروني، ونظم المعلومات الإدارية، وأخيراً المكتبات الرقمية في المرتبة الأخيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في الجامعات المصرية من خلال تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية، وتكثيف التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وتفعيل نظم المتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

✍ دراسة (وزاع وبختي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (جمع المعلومات، معالجة البيانات، دعم اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات بين الإدارات) على تميز أداء منظمات الأعمال في شركة موبيليس للاتصالات بالجزائر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية أجريت عام 2021 على عينة عشوائية مكونة من 80 موظفًا، بهدف قياس مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمة.

وتوصلت النتائج إلى أن لنظم المعلومات الإدارية أثرًا ذا دلالة إحصائية على تميز الأداء المؤسسي، وأن شركة موبيليس تمتلك بنية متكاملة لمستلزمات نظم المعلومات الإدارية التي تسهم في تحقيق أداء عالٍ وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما بينت الدراسة أن استخدام نظم المعلومات الإدارية يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويقوي فرص التميز التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية لما لها من أثر واضح في دعم الميزة التنافسية، مع العمل على تطوير وتحديث نظم المعلومات الإدارية بشكل مستمر لضمان تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار المؤسسي.

✍ دراسة (يوسف واخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية للتحويل نحو التعليم الريادي بأبعاده (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الريادية، والمتابعة والتقييم) على تطوير التعليم الجامعي الريادي في الجامعات المصرية، وذلك من خلال تطبيقها على جامعة حلوان كنموذج تطبيقي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 عضو هيئة تدريس و100 طالب وطالبة من رواد نادي ريادة الأعمال بجامعة حلوان تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الممارسات الإدارية للتعليم الريادي في جامعة حلوان جاء متوسطاً من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، كما تبين أن معوقات تطبيق التعليم الريادي متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس ومرتفعة لدى الطلاب، ويُعزى ذلك إلى حداثة نشأة نادي ريادة الأعمال بالجامعة وضعف الخبرة المؤسسية في تطبيق منظومة التعليم الريادي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الريادية داخل الجامعات المصرية، وتفعيل دور مراكز ونوادي ريادة الأعمال في دعم الابتكار الطلابي، إلى جانب تطوير الخطط الإدارية والتدريبية التي تسهم في تحويل التعليم الجامعي نحو نموذج أكثر ريادة واستدامة.

✍ دراسة (الصباحي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة على أعمال الإدارة بأبعادها (الرقابة الذكية، الرقابة المباشرة، الرقابة القضائية، والهيئات الرقابية) على تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقسيمها إلى مبحثين رئيسيين؛ تناول الأول الرقابة الذكية للحد من تفشي الفساد الإداري من خلال اعتماد بنك المعلومات كآلية رقابية والمباشرة

كأداة للحد من الفساد، فيما تناول المبحث الثاني الرقابة القضائية على أعمال الإدارة عبر دور المحاكم الإدارية وهيئات الرقابة المختلفة مثل المحاكم المالية، والمفتشية العامة للمالية، والمفتشية العامة للإدارة الترابية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة الذكية والقضائية تمثلان ركيزتين أساسيتين في تعزيز الشفافية ومنع الفساد الإداري، وأن تكامل الأدوار بين الجهات الرقابية يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وضمان المساءلة والمحاسبة.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع تطبيق الرقابة الذكية في المؤسسات العامة، وتفعيل الرقابة القضائية وهيئات التفتيش المالي والإداري، بما يعزز من الشفافية والنزاهة ويحارب مظاهر الفساد الإداري بشكل مؤسسي ومستدام.

دراسة (مرسال ومسعود، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها (تحسين الكفاءة التشغيلية، تشجيع الابتكار في العمل، بناء موارد المعلومات الاستراتيجية) على تطوير أداء المنظمات بالتطبيق على شركة النفدي المحدودة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول الإطار النظري تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية ومفهوم أداء المنظمات، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة وتحديد الفرضيات التي ربطت بين مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية ومستوى التطوير التنظيمي.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتطوير أداء شركة النفدي المحدودة، كما تبين وجود علاقة معنوية بين تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الأداء، وبين تشجيع الابتكار في العمل وتطوير الأداء، وكذلك بين بناء موارد المعلومات الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة متخصصة لتنظم المعلومات الاستراتيجية داخل الشركة، وترسيخ مفهوم المعلومات الاستراتيجية بين العاملين، إضافة إلى اعتماد التخطيط طويل المدى استنادًا إلى مخرجات تقارير نظم المعلومات الاستراتيجية، بما يعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

✍ دراسة (عبدالنبي وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معوقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المعنوية، والمعوقات البشرية) على أداء المنظمات المصرية، من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين هذه المعوقات ومستوى الكفاءة التشغيلية والخدمية في تلك المنظمات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المصرية، وبيان التحديات التي تواجهها عند الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، ومدى انعكاس تلك المعوقات على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتوصلت النتائج إلى أن وجود معوقات متعددة تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية، أهمها ضعف البنية التحتية التقنية، قصور الهيكل التنظيمي، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف الوعي الثقافي بأهمية التحول الرقمي. كما تبين أن تجاوز هذه المعوقات يسهم مباشرة في تحسين أداء المنظمات ورفع جودة خدماتها.

وأوصت الدراسة بضرورة معالجة المعوقات المادية والتنظيمية والبشرية والمعنوية عبر تطوير البنية التكنولوجية، وتدريب العاملين، وتحفيز الثقافة الرقمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، بما يعزز من كفاءة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهداف المنظمات المصرية في عصر التحول الرقمي.

دراسة (يوسف، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (بناء فرق العمل، نظام الحوافز، نمط الإشراف، وتحقيق العدالة التنظيمية) على تحسين أداء العاملين في مجموعة دال للصناعات الغذائية بمدينة الخرطوم بحري – السودان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من القادة والإداريين والعاملين بالمجموعة، وذلك لقياس تأثير ممارسات القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج أن تحقيق العدالة في التعامل يسهم في رفع مستوى أداء العاملين، وأن مبدأ الجدارة في الترقية يعزز من دافعتهم نحو تحسين الأداء، كما تبين أن تشجيع المدير للعاملين وتحفيزهم يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وأن العمل ضمن فرق متعاونة يسهم في تسهيل تنفيذ المهام الإدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المديرين على إشراك العاملين في صنع القرار لتعزيز الانتماء المؤسسي، ومنع التمييز بين أفراد فرق العمل لضمان روح العدالة والتعاون، مع تقديم علاوات وتعويضات مناسبة لمخاطر العمل، وتهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة تسهم في رفع مستوى الرضا والأداء لدى العاملين في المؤسسة.

دراسة (Lubis & Nasution, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) بأبعادها (أتمتة العمليات، إدارة قواعد البيانات، أدوات التعاون، وأمن المعلومات) على تحسين كفاءة نظم الدعم التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على أحدث الأدبيات والدراسات التطبيقية ذات الصلة لتحليل أثر تطبيق تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رفع كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة.

وتوصلت النتائج إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم بفاعلية في أتمتة العمليات وتقليل العمل اليدوي، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف التشغيلية، كما تعمل على تحسين الاتصال الداخلي وتسريع عملية اتخاذ القرار عبر الأنظمة الذكية وقواعد البيانات المتكاملة. وأكدت النتائج أن تكامل نظم ICT في بيئة العمل يعزز من استجابة المؤسسات للتغيرات السوقية والتنظيمية ويزيد من مرونتها التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالدمج الذكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل نظم الدعم المؤسسي، وتطوير البنية التحتية الرقمية وأمن البيانات، بما يضمن تحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة وقدرة أعلى على التكيف في ظل التحول الرقمي العالمي.

✍ دراسة (Miller, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم الإداري بأبعاده (دعم المعلمين، دعم المتعلمين، ودعم الموظفين الإداريين) على تحسين جودة التعليم والتعلم في بيئات التعليم المفتوح وعن بُعد والتعليم الرقمي (ODDE) في مؤسسات التعليم العالي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل كيفية تنظيم وتطوير نظم الدعم الإداري في ظل التحول الرقمي في الجامعات، مع الاستفادة من نماذج مرجعية لتطبيق الابتكار في التعلم الرقمي.

وتوصلت النتائج إلى أن نظم الدعم الإداري تسهم في الحد من معدلات التسرب الطلابي، وتحسين فاعلية التدريس، وتعزيز نجاح المتعلمين، كما أكدت الدراسة أن الدعم الإداري يجب ألا يكون هيكلاً مستقلاً، بل مركزاً تكاملياً للموارد والخدمات داخل نظام تعلم مرن ومفتوح. وأوصت بتكوين فرق عمل

متعددة التخصصات لتصميم وتقديم خدمات التعليم الرقمي بشكل تشاركي، وإعادة هيكلة برامج تطوير الكوادر الإدارية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي والابتكار التعليمي في مؤسسات التعليم العالي.

8.1 الفجوة البحثية:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة حول نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية هذه النظم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أن أوجه التناول والتطبيق تختلف من دراسة لأخرى، مما يخلق فجوة بحثية تستدعي الدراسة الحالية لسدها. فقد ركزت أغلب الدراسات السابقة على نظم المعلومات الإدارية العامة أو إدارة الجودة الشاملة أو تكنولوجيا المعلومات كمدخلات لتحسين الأداء، دون تناول مباشر لتكامل نظم الدعم والمتابعة الإدارية في المؤسسات الحكومية كمحور أساسي للتحسين المؤسسي.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على الدور الحاسم للممارسات الإدارية القائمة على التقنية في رفع كفاءة الأداء، لكنها تختلف عنها في تركيزها على الجانب التطبيقي في المراكز والهيئات الحكومية، حيث يُعد هذا المجال من أقل المجالات التي حظيت باهتمام بحثي مقارنة بالقطاع الخاص. وتركز الدراسة الحالية على الربط بين الدعم الإداري والمتابعة كمنظومة متكاملة تسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

كما تشير الفجوة البحثية إلى أن أغلب الدراسات السابقة عالجت نظم الدعم الإداري كعنصر ثانوي ضمن نظم المعلومات أو كجزء من التطوير الإداري العام، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليلها كمتغير مستقل قائم بذاته له أبعاد واضحة (الدعم الإداري، المتابعة، التكامل بين النظم) وتأثير مباشر على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية.

إضافة إلى ذلك، يغلب على الدراسات السابقة الطابع النظري أو التحليلي دون اختبار ميداني مباشر في بيئة العمل الحكومية، بينما تعتمد الدراسة الحالية المنهج الميداني الكمي للتحقق من العلاقات

الإحصائية بين المتغيرات، مما يمنحها قيمة تطبيقية عملية تعزز مصداقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في صنع القرار.

وأخيراً، تستند الدراسة الحالية إلى سد فجوة معرفية تتمثل في غياب نموذج متكامل لقياس أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في المراكز والهيئات الحكومية، مما يدفع إلى التساؤل: هل تساهم نظم الدعم والمتابعة الإدارية فعلاً في تحسين كفاءة أداء المنظمات الحكومية؟

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. مفهوم نظم الدعم الإداري ومتابعة الأعمال الإدارية

تُعرف نظم الدعم الإداري بأنها مجموعة من الموارد التنظيمية والتقنية والإنسانية التي توفرها المؤسسة لتمكين كوادرها من أداء المهام بكفاءة، وتشمل أدوات مثل البرمجيات، الإجراءات الموحدة، ودعم التنسيق بين الوحدات الإدارية. يُشير أحد المصادر إلى أن نظم الدعم تُعد «إطاراً يدعم أداء الأفراد والفرق داخل المنظمة» من حيث الأدوات والعمليات والبشر .

وعلى الجانب الآخر، فإن متابعة الأعمال الإدارية تتعلق بالآليات التي تستعملها المؤسسة لرصد إنجاز المهام، وتحليل الانحرافات، وضمان تنفيذ العمليات وفقاً للخطة، وهو ما يُعزز من الرقابة الداخلية والشفافية. بهذه الطريقة، يتشكل لدى المؤسسة مناخ إداري يدعم الأداء ويقلل الهدر.

العلاقة بين نظم الدعم/المتابعة وكفاءة الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن وجود نظم دعم فعّالة ومتابعة إدارية منتظمة يُساهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي حيث تُواجه المؤسسات متطلبات متزايدة من حيث الخدمة والشفافية. فعلى سبيل المثال، تحليل لممارسات أجهزة الأمم المتحدة أوضح أن إعادة تصميم خدمات الدعم الإداري وتوحيدها في مراكز خدمات ساهم في تحسين الفعالية وتوفير الموارد .

من جهة أخرى، يرى الباحثون في إدارة الأداء أن الأداء المؤسسي في القطاع العام يتأثر بعدة عوامل منها نظم الأداء، الرقابة، والمعايير التنظيمية، حيث إن الفجوة بين النظرية والتطبيق لا تزال قائمة. وبالتالي، يمكن القول إن فرضية وجود علاقة مباشرة بين نظم الدعم/المتابعة وكفاءة الأداء تبدو مبررة علمياً وتطبيقياً، لكن درجة التأثير قد تختلف باختلاف السياقات.

أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في سياق المراكز والهيئات الحكومية من أجل تحليل تأثير نظم الدعم ومتابعة الأعمال، يمكن تقسيمهما إلى أبعاد عدة: أولاً، بُعد الدعم التقني والتكنولوجي: يشمل الأدوات الرقمية، الأتمتة، أنظمة المعلومات التي تسهل العمل الإداري. ثانياً، بُعد الإجرائي والتنظيمي: يتعلق بالسياسات، الإجراءات الموحدة، وسير العمل الواضح. ثالثاً، بُعد البشري والمهارات: يشمل تدريب العاملين، تمكينهم، وتغيير ثقافة العمل نحو الدعم والمتابعة الفعالة. رابعاً، بُعد المتابعة والمراقبة: يشمل مؤشرات الأداء، التقييم، والتحليل المستمر للنتائج.

دراسة حديثة في مجال التعليم المفتوح تشير إلى أن نظم الدعم يجب أن تُصمم كمركز موحد يقدم خدمات للمعلمين والطلاب والموظفين، ضمن منظومة متكاملة وليس كمكونات مستقلة، وتأخذ في الاعتبار الجانب البشري والتنظيمي والتقني معاً. بهذا التقسيم، يمكن توضيح كيف يمكن لنظام دعم إداري فعال أن يُسهم في تحسين متابعات الأداء، وبالتالي رفع كفاءة المنظمة.

التحديات والمعوقات في تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في القطاع الحكومي على الرغم من الفوائد النظرية، إلا أن هناك تحديات حقيقية في المؤسسات الحكومية. من بين هذه التحديات ضعف البنية التحتية التقنية، قصور الإجراءات التنظيمية، ضعف مهارات العاملين، وتعريف غير واضح لأدوار وحدود المتابعة، فضلاً عن مقاومة التغيير الإداري. مثلاً، بحث في السياق العام أكد أن الإدارة العامة لم تحقق بعد المكاسب المتوقعة من نظم الأداء بسبب مشاكل تقنية، نظامية، ومشاركة العاملين.

كما أشار تحليل لإدارة السجلات والمستندات الإدارية إلى أن نقص الحوكمة، والتكامل بين النظم الورقية والإلكترونية، وغياب التقييس الكامل، يخفض من قدرات المتابعة ويحد من كفاءة الأداء.

لذا، يمثل تفهم هذه المعوقات أحد أبعاد الإطار النظري الضرورية لتفسير لماذا قد لا تحقق نظم الدعم والمتابعة الأداء المتوقع، وهو ما يفتح الباب لربط الدراسة الحالية بواقع المراكز والهيئات الحكومية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع. يقوم هذا المنهج على وصف نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في المراكز والهيئات الحكومية، وتحليل أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال جمع البيانات الميدانية وتفسيرها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المراكز والهيئات الحكومية داخل نطاق البحث الجغرافي المحدد، والذين تتصل طبيعة وظائفهم بالإدارة والمتابعة والإشراف والتنسيق. تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه الأكثر ارتباطاً بتطبيق نظم الدعم والمتابعة وتأثره المباشر بها.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بحيث تمثل فئات مختلفة من الموظفين الإداريين والمشرفين ورؤساء الأقسام لضمان تنوع وجهات النظر. بلغ حجم العينة (176) مفردة، وهو حجم كافٍ إحصائياً لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة جمع البيانات

أُستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم إعدادها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي. تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

البيانات العامة عن المبحوثين (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المحاور الرئيسة للبحث:

- المحور الأول: نظم الدعم الإداري (4 فقرات).
- المحور الثاني: نظم المتابعة الإدارية (4 فقرات).
- المحور الثالث: تكامل نظم الدعم والمتابعة (4 فقرات).
- المحور الرابع: كفاءة الأداء المؤسسي (10 فقرات).

تم قياس فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أوافق بشدة إلى 5 = لا أوافق بشدة).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الأساليب التالية:

- التحليل الوصفي لبيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.
- تحليل التباين (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين الفئات المختلفة.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: المراكز والهيئات الحكومية في نطاق المنطقة المستهدفة بالدراسة.
- الحدود الزمانية: جُمعت بيانات الدراسة خلال عام 2025.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي دون التطرق إلى المتغيرات الوسيطة أو المعدلة.
- حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في المراكز والهيئات الحكومية في نطاق المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

1.1.2 تمهيد

أفرزت التحولات المتسارعة في بيئة العمل الإداري حاجة متزايدة إلى أطر مؤسسية منظمة تُعين المنظمات على ضبط عملياتها وتوجيه مواردها وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها. وقد برزت نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بوصفها إحدى الركائز الجوهرية في البناء المؤسسي المعاصر، إذ تتخطى وظيفتها حدود التوفير الآلي للبيانات لتُشكّل منظومة متكاملة تجمع بين مساندة صانع القرار وضبط مسار التنفيذ والتحقق من مطابقة المخرجات للأهداف المرسومة. وقد ازدادت أهمية هذه النظم في المراكز والهيئات الحكومية التي تتعامل مع أهداف متعددة ومتشعبة وموارد محدودة وتوقعات متصاعدة من المستفيدين، مما يجعل الحاجة إلى نظم دعم ومتابعة فعّالة ضرورة استراتيجية وليست ترفاً إدارياً. ويتناول هذا المبحث مفهوم نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وأهميتها وأهدافها وأبعادها والاستراتيجيات المرتبطة بها، فضلاً عن المتطلبات التنظيمية والتحديات التي تواجه تطبيقها في السياق الحكومي.

2.1.2 مفهوم نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

حظي مفهوم نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية باهتمام بحثي متنامٍ من قبل الباحثين في حقل الإدارة ونظم المعلومات، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم بتعدد الزوايا التي نظر من خلالها الباحثون إلى طبيعة هذه النظم ووظائفها ومكوناتها. وفيما يلي عرض لأبرز هذه التعريفات مع بيان أوجه التقارب والاختلاف بينها.

عرّف Miller (2022) نظام الدعم الإداري بأنه بنية مؤسسية متكاملة تهدف إلى تيسير العمليات التنظيمية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الفعالية المؤسسية، وأن هذا النظام يتضمن مكونات بشرية

وتقنية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لضمان سلاسة تدفق المعلومات وجودة الخدمات المقدمة. ويتميز هذا التعريف بشموليته إذ لا يختزل نظم الدعم في بُعدها التقني وحده بل يُبرز تعدد مكوناتها وتكاملها.

وفي السياق ذاته، أشار وزاع وبختي (2022) إلى أن نظم المعلومات الإدارية تُمثّل مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية والبرمجية التي تعمل بصورة منسجمة على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة تُتاح لأصحاب القرار لتحقيق التميّز في أداء منظمات الأعمال. ويُضيف هذا التعريف بُعد القيمة المضافة للمعلومات من خلال عمليات المعالجة والتحويل التي تجعل البيانات الخام قابلة للاستثمار في عملية صنع القرار.

أما القرشي والزهراني (2023) فقد تناولا نظم دعم القرار بوصفها منظومة من الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والتنظيمية التي تتفاعل لتزويد صانعي القرار بالأدوات التحليلية والنماذج اللازمة للمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها في ضوء الظروف المحيطة. ويتميز هذا التعريف بتركيزه على البُعد التحليلي لنظم الدعم وقدرتها على تقديم بدائل متعددة لصانع القرار وليس مجرد معلومات وصفية.

وقد عرّف (2022) Al Shobaki الاتصال الإداري الداعم لنظم القرار بأنه مجموعة القنوات والآليات التنظيمية التي تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بسرعة ودقة وشفافية بما يُمكن نظم دعم القرار من أداء وظائفها بالكفاءة المطلوبة. ويُبرز هذا التعريف البُعد الاتصالي الذي يُعدّ شرطاً ضرورياً لفاعلية نظم الدعم حيث لا قيمة للمعلومات ما لم تصل إلى مستخدمها في الوقت المناسب والشكل المناسب.

ومن زاوية المتابعة الإدارية، عرّف الصباحي (2021) الرقابة على أعمال الإدارة بأنها منظومة من الآليات الذكية والتقليدية التي تهدف إلى التحقق من مدى التزام الجهات الإدارية بمبادئ المشروعية والشفافية، وتتضمن بُعدين أساسيين: بُعد وقائي يسعى إلى منع الانحرافات قبل وقوعها، وبُعد تصحيحي يعمل على معالجة الاختلالات بعد رصدها. ويتميز هذا التعريف بتجاوزه للمفهوم التقليدي للرقابة بوصفها وظيفة تفتيشية لاحقة نحو مفهوم أوسع يتضمن البُعد الوقائي الاستباقي.

كما عرّف بن ويس (2022) الرقابة الإدارية بأنها مجموع السلطات والصلاحيات التي تمارسها الجهات الإدارية العليا على الجهات الأدنى بهدف التحقق من مشروعية أعمالها وملاءمتها ومنع تعارضها مع المصلحة العامة، وتتضمن نمطين رئيسيين هما الرقابة الرئاسية والرقابة الوصائية. ويُركّز هذا التعريف على البُعد المؤسسي-القانوني للمتابعة وعلاقتها بالهرم التنظيمي ومبدأ المشروعية.

أما Gupta et al. (2022) فقد عرّفوا نظم دعم القرار المعززة بالذكاء الاصطناعي بأنها منظومات تقنية متقدمة تجمع بين قدرات التحليل التقليدية وتقنيات التعلم الآلي والاستدلال المعرفي بما يُمكنها من معالجة المشكلات المعقدة وغير المهيكلة وتقديم حلول ابتكارية تتجاوز حدود التحليل الوصفي نحو التنبؤ والمحاكاة. ويُضيف هذا التعريف بُعداً استشرافياً لنظم الدعم يتعلق بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وليس الاكتفاء بتحليل الوضع الراهن.

ويرى الباحث استناداً إلى التعريفات السابقة أن نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية يُمكن تعريفها بأنها منظومة مؤسسية متكاملة تتضمن مكونات بشرية وتقنية وتنظيمية واتصالية تعمل بصورة متناغمة على تحقيق وظيفتين مترابطتين: الأولى تتمثل في مساندة صانعي القرار بالمعلومات والتحليلات والبدايل اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة، والثانية تتمثل في الرصد المنهجي المستمر لمسار تنفيذ هذه القرارات والتحقق من مطابقة المخرجات الفعلية للأهداف المخطط لها، مع توفير آلية تغذية راجعة تُعيد توجيه نتائج المتابعة لتحسين نظم الدعم وتطويرها بصورة مستمرة. وما يُميز هذا التعريف هو تأكيدُه على الطبيعة التكاملية لنظم الدعم والمتابعة وعدم الفصل بينهما بوصفهما وجهين لعملة واحدة في إطار الممارسة الإدارية المعاصرة.

3.1.2 أهمية نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

تحتل نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية مكانة محورية في البناء المؤسسي المعاصر، إذ تُشكّل العمود الفقري الذي تستند إليه المنظمات في ضبط عملياتها وتوجيه مواردها وتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيّر المستمر. وتتعاظم هذه الأهمية في سياق المراكز والهيئات الحكومية التي تتحمل مسؤولية

تقديم خدمات عامة لشرائح واسعة من المستفيدين وتخضع لرقابة مجتمعية متزايدة، مما يجعل كفاءة نظمها الإدارية محدداً رئيسياً لمستوى ثقة المواطنين في الأداء الحكومي.

ويُشير بشوري (2024) إلى أن أهمية نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية تتجلى في عدة جوانب:

1. تُمثل هذه النظم الأداة الرئيسية التي يمارس من خلالها القائد الإداري وظائفه في مجالات اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات والإشراف على العاملين، إذ إن فاعلية هذه الوظائف تتوقف على مدى توافر معلومات دقيقة وأنية تُعين القائد على اتخاذ القرار الصائب في التوقيت المناسب.
2. تُسهم في تعزيز قدرة الإدارة على التأثير والاستمالة بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، فالقائد الذي يمتلك معلومات موثوقة عن واقع الأداء ومؤشراته يكون أكثر قدرة على إقناع العاملين وتوجيههم نحو الأولويات الصحيحة.
3. تُوفّر إطاراً مرجعياً لتقييم العملية الإدارية بمرتكزاتها الأربعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، مما يُتيح تشخيص نقاط القوة والضعف في كل مرتكز على حدة ومعالجة الخلل قبل استفحاله.

ويرى خيرى وعبدالحميد (2025) أن أهمية نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية تبرز في:

1. تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير أدوات تحليلية تُمكن من المفاضلة بين البدائل على أسس موضوعية، والحد من الاعتماد على الحدس والاجتهاد الشخصي في صنع القرار، لا سيما في القرارات ذات الطابع الاستراتيجي أو تلك التي تتضمن درجة عالية من المخاطرة.
2. تعزيز دور الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيراً مُعدّلاً يُحسّن العلاقة بين نظم الدعم ومخرجاتها، إذ إن رقمنة العمليات الإدارية تُتيح سرعة أكبر في تداول المعلومات ودقة أعلى في رصد مؤشرات الأداء.
3. تمكين المنظمة من بناء قدرات بشرية متطورة من خلال توفير بيئة عمل معلوماتية تُحفّز العاملين على التعلم والابتكار واكتساب مهارات تحليلية جديدة ترفع من مستوى أدائهم.

كما يؤكد الصباحي (2021) على أن أهمية هذه النظم تمتد لتشمل:

1. تعزيز الشفافية في العمل الإداري والحد من ظاهرة الفساد الإداري من خلال توفير آليات رقابية ذكية تعتمد على بنوك المعلومات وأساليب المتابعة المنهجية التي تكشف أي انحراف عن المعايير المحددة في مراحله المبكرة.

2. حماية المال العام وضمان كفاءة استخدام الموارد العامة من خلال رصد مسارات الإنفاق والتحقق من مطابقتها للموازنات المعتمدة والأولويات المرسومة.

3. تحقيق التوازن بين مبدأ المشروعات ومتطلبات المرونة الإدارية، إذ تُتيح نظم المتابعة الفعالة هامشاً أوسع للمديرين في اتخاذ قرارات مبتكرة مع ضمان بقاء هذه القرارات ضمن الأطر القانونية والتنظيمية المشروعة.

ويرى لحماري وغضابنة (2023) أن أهمية هذه النظم تتزايد في ظل التحولات الرقمية المعاصرة حيث:

1. أصبحت المنظمات تتنافس على كسب رهان التقدم التكنولوجي واستثمار البيانات الضخمة في تحسين عملياتها، مما يجعل امتلاك نظم دعم ومتابعة متطورة ميزة تنافسية حاسمة.
2. تتيح هذه النظم للمنظمات القدرة على التكيف السريع مع متطلبات الاقتصاد الرقمي الذي يتسم بالسرعة والتعقيد وعدم اليقين.
3. تُعزز قدرة المنظمة على التحول من الأنماط الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والبيروقراطية نحو أنماط أكثر مرونة وانفتاحاً تعتمد على المعلومات والمعرفة.

4.1.2 أهداف نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

تتعدد أهداف نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بتعدد الوظائف التي تؤديها والمستويات التنظيمية التي تخدمها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متباينة تعكس تنوع اهتماماتهم ومجالات تخصصهم.

فقد حدد مرسال ومسعود (2020) أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية الداعمة للأداء المؤسسي

في:

1. تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تزويد الإدارات التنفيذية بالمعلومات اللازمة لتحسين العمليات اليومية وتقليل الهدر في الموارد.
2. تشجيع الابتكار في العمل من خلال توفير بيئة معلوماتية تُحفّز العاملين على طرح أفكار جديدة ومبادرات تطويرية مبنية على تحليل دقيق للبيانات.
3. بناء موارد معلومات استراتيجية تُشكّل رصيذاً معرفياً تراكمياً يُمكن الرجوع إليه في تخطيط المشروعات المستقبلية وتقييم المخاطر.

وأشار القرشي والزهراني (2023) إلى أن أهداف نظم دعم القرار تشمل:

1. مساعدة القيادات الإدارية على إنجاز الأعمال بكفاءة وسرعة ودقة من خلال توفير البرمجيات والأدوات التحليلية المناسبة.
2. استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبها للتعامل مع النظم التقنية بمستوى عالٍ من الإتقان.
3. تعزيز مشاركة العاملين في وضع الرؤى والخطط المستقبلية والاستماع لمقترحاتهم ومبادراتهم في حل المشكلات.

كما حدد بن جدو (2024) أهداف نظم دعم القرار في السياق المصرفي في:

1. تعزيز قدرة المنظمة على تبني نظم دعم القرار من خلال ضمان دعم الإدارة العليا وتوفير الإمكانيات المتاحة.
2. تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال مواءمة نوع النظام المستخدم مع طبيعة القرار المطلوب اتخاذه.
3. بناء نماذج تحليلية متقدمة تُتيح قياس العلاقات بين المتغيرات واستخلاص الدلالات اللازمة لاتخاذ القرار الأمثل.

وأضاف Savchenko et al. (2024) أهدافاً تتعلق بتنظيم سير العمل الإداري تشمل:

1. تحسين تدفق العمل المكتبي ومنع الاختناقات التي تُعيق إنجاز المعاملات في مواعيدها المحددة.
2. توحيد إجراءات العمل ومعاييرها بما يضمن اتساق المخرجات وعدالة التعامل مع المستفيدين.
3. توثيق العمليات الإدارية بصورة منهجية تُتيح الرجوع إليها لأغراض المساءلة والتعلم المؤسسي.

5.1.2 أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

تمّ تحديد أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في هذه الدراسة في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: نظم الدعم الإداري، ونظم المتابعة الإدارية، وتكامل نظم الدعم والمتابعة. وقد جاء هذا التحديد بناءً على مراجعة شاملة لعدد من الدراسات ذات الصلة، إذ أشار القرشي والزهراني (2023) إلى أن نظم دعم القرار تتضمن أبعاداً تشمل الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والتنظيمية، كما أكد خيرى وعبد الحميد (2025) على أهمية التمييز بين نظم الدعم المباشر ونظم المتابعة والتقييم مع إبراز الدور التكاملي بينهما، فضلاً عن ما أشار إليه Al Shobaki (2022) من أن فاعلية نظم الدعم ترتبط بجودة البنية الاتصالية التي تربط بين مكوناتها ومستخدميها. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

البُعد الأول: نظم الدعم الإداري

يُشكّل بُعد نظم الدعم الإداري الركيزة الأولى في المتغير المستقل لهذه الدراسة، وهو يُشير إلى مجموعة الأدوات والعمليات والموارد التي تُوظّفها المنظمة لمساندة صانعي القرار وتزويدهم بالمعلومات والتحليلات والبدائل اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة. ويتسع مفهوم الدعم الإداري ليتجاوز حدود المساندة المكتبية التقليدية نحو منظومة شاملة تتضمن قواعد البيانات المتطورة والنماذج التحليلية والبرمجيات المتخصصة والكوادر البشرية المؤهلة التي تعمل بصورة متكاملة على تمكين المنظمة من مواجهة تحدياتها واستثمار فرصها.

وتتمثل المكونات الأساسية لنظم الدعم الإداري في عدة عناصر مترابطة. فمن حيث المكوّن التقني، تعتمد هذه النظم على بنية تحتية تكنولوجية تتضمن أجهزة حاسوبية وشبكات اتصال وبرمجيات

متخصصة وقواعد بيانات مركزية تُتيح تخزين كميات ضخمة من البيانات ومعالجتها واسترجاعها بسرعة ودقة. وقد أوضح وزاع وبختي (2022) أن فاعلية نظم المعلومات الإدارية تتوقف على مدى توافر مستلزماتها من حيث البنية التحتية التقنية والبرمجيات المناسبة والشبكات الآمنة. ومن حيث المكوّن البشري، تحتاج هذه النظم إلى كوادر مؤهلة تمتلك المهارات التحليلية والتقنية اللازمة لتشغيل النظم وصيانتها وتطويرها واستخلاص المعلومات ذات القيمة من البيانات الخام. ومن حيث المكوّن التنظيمي، تتطلب نظم الدعم سياسات وإجراءات واضحة تُنظّم عملية جمع البيانات وتصنيفها وتحديثها وإتاحتها، فضلاً عن هيكل تنظيمي يدعم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ويتخذ الدعم الإداري مستويات متدرجة تبدأ من الدعم المعلوماتي الأساسي الذي يقتصر على توفير البيانات الوصفية والتقارير الدورية، ويمتد إلى الدعم التحليلي الذي يتضمن أدوات تحليل إحصائي ونماذج كمية تُعين على فهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص الاتجاهات، ويصل إلى الدعم الذكي الذي يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتقديم حلول ابتكارية وتنبؤات مستقبلية. وقد أبرز Gupta et al. (2022) أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع نظم الدعم التقليدية يُحدث نقلة نوعية في قدرة هذه النظم على معالجة المشكلات غير المهيكلة والتعامل مع حالات عدم اليقين. كما أشار Rani et al. (2021) إلى أن نظم دعم القرار القائمة على تقنيات التعلم الآلي تُمكن من تحويل البيانات الضخمة إلى أدوات دعم فعّالة في بيئات عمل تتسم بالتعقيد والتغيّر السريع.

البُعد الثاني: نظم المتابعة الإدارية

يُمثّل بُعد نظم المتابعة الإدارية الشق الرقابي والتقييمي في المتغير المستقل، وهو يُشير إلى مجموعة الآليات والعمليات المنهجية التي تعتمدها المنظمة للتحقق من مدى مطابقة التنفيذ الفعلي للخطط والأهداف الموضوعية، ورصد الانحرافات في مراحلها المبكرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان سلامة مسار العمل الإداري. وتختلف نظم المتابعة الإدارية عن مفهوم الرقابة التقليدية في كونها تتبنى منهجاً استباقياً وقائياً يسعى إلى منع المشكلات قبل وقوعها، وليس مجرد كشفها بعد حدوثها.

وتتعدد آليات المتابعة الإدارية وفقاً لطبيعة المنظمة والسياس الذي تعمل فيه. فمن حيث التوقيت، تتضمن المتابعة المسبقة التي تُنفَّذ قبل بدء التنفيذ للتحقق من جاهزية الموارد واستيفاء الشروط اللازمة، والمتابعة المتزامنة التي تُمارَس أثناء التنفيذ لرصد مسار العمل بصورة آنية، والمتابعة اللاحقة التي تُجرى بعد انتهاء التنفيذ لتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف. وقد أكد بن ويس (2022) أن المتابعة الإدارية تتخذ نمطين رئيسيين هما الرقابة الرئاسية التي تتجسد في صلاحيات الرئيس تجاه مرؤوسيه والرقابة الوصائية التي تمارسها سلطة إدارية عليا على الهيئات اللامركزية، وكلا النمطين يهدف إلى ضمان المشروعية والملاءمة في العمل الإداري.

كما تتنوع أدوات المتابعة بين أدوات تقليدية كالتقارير الدورية والاجتماعات الإشرافية والتفتيش الميداني، وأدوات حديثة كلوحات المؤشرات الرقمية ونظم الإنذار المبكر وبرمجيات إدارة المشروعات. وقد أشارت لاشين (2022) إلى أن عمليات إدارة المشروعات تتضمن مراحل متكاملة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وأن كل مرحلة تعتمد على مؤشرات أداء مرجعية ومعايير قياس واضحة تُتيح تقييم مدى التقدم نحو الأهداف. كذلك بيّن العبودي وآخرون (2023) أن تصميم آليات المتابعة وآلياتها يتأثر بالسياق القانوني والثقافي والمؤسسي الذي تعمل فيه المنظمة، وأن ما يصلح في بيئة تنظيمية معينة قد لا يكون ملائماً لبيئة أخرى، مما يستوجب مراعاة خصوصية كل سياق عند تصميم نظم المتابعة.

ومن الجوانب الجوهرية في نظم المتابعة الإدارية ارتباطها بمفهوم المساءلة المؤسسية، إذ إن فاعلية المتابعة تتوقف على وجود منظومة مساءلة واضحة تُحدد المسؤوليات وتربط بين الأداء والمحاسبة. وقد أشار علي (2023) إلى أن القرار الإداري لا ينتهي أثره بمجرد صدوره بل يمتد ليشمل مرحلة التنفيذ والرقابة على التنفيذ، وهو ما يؤكد أن المتابعة جزء عضوي من دورة حياة القرار الإداري وليست وظيفة هامشية يُمكن الاستغناء عنها.

البُعد الثالث: تكامل نظم الدعم والمتابعة

يُعدُّ بُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة البُعد الأكثر تركيبيّاً في المتغير المستقل، إذ يقوم على فرضية مؤداها أن الفاعلية المؤسسية القصوى لا تتحقق بالاعتماد على أحد النظامين بمعزل عن الآخر، بل تستلزم

دمجهما في إطار منظومة واحدة تُوظّف مخرجات الدعم كمدخلات للمتابعة وتُعيد توجيه نتائج المتابعة لتطوير نظم الدعم وتحسينها في حلقة تغذية راجعة مستمرة.

ويتجلى هذا التكامل في عدة مظاهر تنظيمية وتقنية. فعلى المستوى التقني، يتطلب التكامل ربط قواعد بيانات نظم الدعم بنظم المتابعة ضمن منصة رقمية موحدة تُتيح تبادل البيانات أنياً. وقد أوضح Lubis and Nasution (2023) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤدي دوراً محورياً في تعزيز كفاءة نظم الدعم التنظيمي من خلال توفير بيئة رقمية تُدمج بين وظائف التخزين والتحليل والرصد والمتابعة. وعلى المستوى التنظيمي، يتطلب التكامل إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين وحدات الدعم ووحدات المتابعة وعدم وجود حواجز بيروقراطية تُعيق هذا التدفق. وقد أشار Staper et al. (2025) إلى أن تحقيق الكفاءة المؤسسية المستدامة يتطلب تبني رؤية شاملة لا تفصل بين وظائف الدعم والتوجيه والمتابعة والتقييم بل تنظر إليها بوصفها سلسلة قيمة مترابطة. كما أكد Analisna et al. (2025) أن كفاءة العمل الإداري تتوقف على مدى التناغم بين أدوات الدعم وآليات المتابعة وأن الفصل بينهما يُضعف الأثر الإيجابي لكل منهما.

وعلى المستوى المعرفي، يُسهم التكامل في تعزيز التعلم المؤسسي من خلال تحويل المعلومات المستخلصة من نظم المتابعة إلى معرفة تنظيمية تُغذي قواعد المعرفة وتُثري نظم الدعم بخبرات تراكمية تُحسن جودة القرارات المستقبلية. وقد بيّن عثمان ومدني (2024) أن التقييم المستمر للاستراتيجية يُغذي مرحلة إعادة التخطيط بالمعلومات اللازمة ويُسهم في تصحيح المسار بصورة مستمرة، وهو ما يُجسّد حلقة التغذية الراجعة التي تربط بين الدعم والمتابعة في إطار تكاملي.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

تتطلب عملية تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في المنظمات الحكومية تبني استراتيجيات واضحة تأخذ في الاعتبار خصوصية السياق الحكومي وتحدياته. وتتعدد هذه الاستراتيجيات بتعدد المداخل التي اقترحها الباحثون لتفعيل هذه النظم وتعظيم عائداتها على الأداء المؤسسي.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في استراتيجية التحول الرقمي التدريجي التي تقوم على نقل المنظمة من النظم الورقية التقليدية إلى النظم الرقمية المتكاملة بصورة مرحلية ومدرسة تُراعي قدرات المنظمة ومواردها ومستوى جاهزية عاملها. وقد أشار عبدالغني وآخرون (2022) إلى أن المنظمات المصرية تواجه معوقات مادية وتنظيمية وبشرية ومعنوية في مسار التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مما يستوجب تبني مقاربة تدريجية تبدأ بالعمليات الأكثر أولوية والأسهل في التحويل ثم تتوسع تدريجياً لتشمل جميع العمليات الإدارية. وتتضمن هذه الاستراتيجية تقييم الوضع الراهن للبنية التقنية وتحديد الفجوات ووضع خطة زمنية واقعية للتحول مع توفير التدريب اللازم للعاملين في كل مرحلة.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في استراتيجية بناء القدرات البشرية التي تُركّز على تأهيل العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي لنظم الدعم والمتابعة. وقد أكد يوسف (2020) أن القيادة الإدارية الفعالة تعتمد على بناء فرق العمل وتقديم الحوافز ونمط الإشراف الملائم، وهي عناصر تتطلب كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع النظم الحديثة واستخلاص المعلومات ذات القيمة منها. وتتضمن هذه الاستراتيجية تصميم برامج تدريبية متخصصة واستقطاب الكفاءات وتطوير أنظمة الحوافز لربط الأداء بالمكافآت بما يُحفّز العاملين على تبني النظم الجديدة والتفاعل معها بإيجابية.

أما الاستراتيجية الثالثة فتتمثل في استراتيجية التحسين المستمر التي تبني فلسفة التطوير التدريجي والمتواصل لنظم الدعم والمتابعة في ضوء التغذية الراجعة ونتائج التقييم الدوري. وقد تناول درامن والإدرسي (2024) استراتيجية كايزن بوصفها نموذجاً للتحسين المستمر يقوم على دورة التخطيط والتنفيذ والتدقيق والتطبيق، وربطاً بين تبني هذه المنهجية وتحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي من خلال استغلال الموارد بصورة مثلى والتقليل من الهدر. وتتضمن هذه الاستراتيجية إنشاء فرق تحسين مستمر تتولى مراجعة أداء النظم دورياً وتقديم مقترحات التطوير وتنفيذها وقياس أثرها.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة التي تسعى إلى ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية في تصميم نظم الدعم والمتابعة وتشغيلها وتقييمها. وقد أوضحت يوسف وآخرون (2022) أن تحقيق المتطلبات الإدارية في المنظمات الحكومية يتطلب مشاركة فعالة من جميع

المستويات التنظيمية وعدم اقتصار عملية التخطيط والتطوير على الإدارة العليا وحدها. وتتضمن هذه الاستراتيجية إنشاء قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة وبين المنظمة والمستفيدين من خدماتها، واستثمار ملاحظاتهم واقتراحاتهم في تطوير النظم وتحسينها.

7.1.2 المتطلبات التنظيمية لتفعيل نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية

يتوقف نجاح نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية على توافر جملة من المتطلبات التنظيمية التي تُهيئ البيئة الملائمة لعمل هذه النظم بفاعلية. وتتصدر هذه المتطلبات ضرورة توافر دعم الإدارة العليا والتزامها بتبني هذه النظم وتخصيص الموارد اللازمة لتشغيلها وتطويرها. وقد أشارت بن جدو (2024) إلى أن دعم الإدارة العليا يُمثل أحد أبرز المحددات لقدرة المنظمة على تبني نظم دعم القرار بفاعلية، وأن غياب هذا الدعم يُقوّض جهود التطبيق مهما بلغت جودة النظم التقنية المتاحة.

كما يتطلب تفعيل هذه النظم توافر بنية تنظيمية مرنة تُتيح تدفق المعلومات بسلاسة بين المستويات الإدارية المختلفة وبين وحدات الدعم ووحدات المتابعة. فالهياكل البيروقراطية الجامدة ذات المستويات الإدارية المتعددة تُعيق حركة المعلومات وتُبطئ عملية اتخاذ القرار. وقد أكد Savchenko et al. (2024) أن تحسين تدفق العمل الإداري يتطلب إعادة هندسة العمليات بما يضمن كفاءة التواصل بين مكونات النظام المختلفة.

فضلاً عن ذلك، يستلزم تفعيل نظم الدعم والمتابعة توافر إطار قانوني وتنظيمي واضح يُحدد صلاحيات ومسؤوليات الجهات المعنية ويضمن حماية البيانات وسرية المعلومات. وقد أوضح العبودي وآخرون (2023) أن الأساس القانوني للرقابة الإدارية يتباين بتباين السياقات التشريعية، وأن فاعلية نظم المتابعة ترتبط بمدى وضوح الإطار القانوني المنظم لها ومدى ملاءمته لطبيعة العمل الإداري في كل سياق.

8.1.2 تحديات تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في السياق الحكومي

تواجه المنظمات الحكومية جملة من التحديات في مسار تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وتفعيلها. ويأتي في مقدمة هذه التحديات محدودية الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التقنية وتحديثها، إذ إن الموازنات الحكومية تخضع لقيود صارمة وأولويات متنافسة تجعل من الصعب تخصيص استثمارات كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات. وقد بيّنت لاشين (2022) أن ضعف الدعم المالي والتجهيزات التكنولوجية يُعدّ من أبرز سلبيات مشروعات تطوير نظم المعلومات في الجامعات الحكومية.

كما تُشكّل مقاومة التغيير تحدياً بشرياً مهماً، إذ إن العاملين الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية في العمل قد يُبدون مقاومة تجاه النظم الجديدة خوفاً من فقدان السيطرة أو عدم القدرة على التكيف معها. وقد أشار أحمد (2023) إلى أن البيئة التنظيمية السلبية تُقوّض أداء العاملين وتُعيق قدرتهم على الإنجاز، وهو ما ينطبق على بيئات العمل التي تفتقر إلى ثقافة التغيير والتطوير المستمر.

إضافة إلى ذلك، يُمثّل غياب التكامل بين الأنظمة القائمة تحدياً تقنياً جوهرياً، إذ إن كثيراً من الجهات الحكومية تعتمد على أنظمة متفرقة غير مترابطة تمّ تطويرها في فترات زمنية مختلفة وبتقنيات متباينة، مما يُصعّب عملية الربط بينها ضمن منظومة واحدة. وقد أكّد Lubis and Nasution (2023) أن تحقيق التكامل بين النظم المختلفة يتطلب بنية تحتية اتصالية متطورة ومعايير موحدة لتبادل البيانات.

المبحث الثاني: كفاءة أداء المنظمات

1.2.2 تمهيد

شهدت بيئة العمل في المراكز والهيئات الحكومية تحولات متسارعة فرضتها متغيرات اقتصادية واجتماعية وتقنية متعددة، وباتت هذه المؤسسات مطالبة بتقديم خدماتها وفق معايير أعلى من الجودة والسرعة والشفافية، في ظل موارد مالية وبشرية محدودة وتزايد مستمر في توقعات المستفيدين. ولم يعد مقبولاً أن تقتصر المنظمات الحكومية على مجرد تنفيذ الإجراءات الروتينية دون النظر في مستوى كفاءتها ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم كفاءة أداء المنظمات بوصفه أحد أكثر المفاهيم الإدارية استقطاباً للاهتمام البحثي والتطبيقي على حدٍ سواء، إذ يمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تحكم قدرة المنظمة على استثمار مواردها وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة. ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في سياق المراكز والهيئات الحكومية، حيث تتشابه الأبعاد الخدمية مع الأبعاد الرقابية والتنظيمية، ويصبح تحسين كفاءة الأداء ضرورة مؤسسية لا خياراً إدارياً. ويتناول هذا المبحث مفهوم كفاءة أداء المنظمات من زوايا متعددة تشمل التعريف والأهمية والأهداف والأبعاد واستراتيجيات التحسين، بما يؤسس لإطار نظري متماسك يخدم الدراسة الحالية ويربط بين هذا المتغير التابع والمتغير المستقل المتمثل في نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية.

2.2.2 مفهوم كفاءة أداء المنظمات

يُعدّ مفهوم كفاءة أداء المنظمات من المفاهيم المركّبة التي تتقاطع فيها عدة حقول معرفية تمتد من الإدارة الاستراتيجية إلى إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، ولذلك تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم تبعاً للمدخل النظري المتبني ولطبيعة المنظمة محل الدراسة. فقد عرّفته حمد وإسماعيل (2021) بأنه الحالة التي تتمكن فيها المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والخدمية بأقل قدر من الهدر في الموارد المادية والبشرية والزمنية، مع الحفاظ على مستوى مقبول من جودة المخرجات، وهو

تعريف ينطلق من المنظور الاقتصادي الكلاسيكي الذي يربط الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات. وفي اتجاه مقارب، عرّف يوسف (2020) كفاءة الأداء بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة – المالية والبشرية والتنظيمية – استغلالاً أمثل لتحقيق الأهداف المحددة ضمن الأطر الزمنية المعتمدة، مع التأكيد على الدور المحوري للقيادة الإدارية في توجيه هذه الموارد وتحفيز العاملين نحو مستويات أداء أعلى. وقد وسّع الدوسري والمسردي (2022) نطاق المفهوم حين عرّفوا كفاءة أداء المنظمات بأنها مقياس شامل يتضمن ثلاثة أبعاد متكاملة هي: تحقيق الأهداف التنظيمية، ومستوى أداء العاملين، وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، مشيرين إلى أن الكفاءة لا تتحقق بتفوق المنظمة في بُعد واحد فحسب بل بالتوازن بين الأبعاد الثلاثة. ويتسم هذا التعريف بشموليته إذ ينتقل من النظرة الأحادية التي تختزل الكفاءة في الإنتاجية إلى رؤية متعددة الأبعاد تأخذ في الحسبان العنصر البشري والعنصر الخدمي معاً. أما ريحان (2025) فقد قدّمت تعريفاً يركز على البعد المقارن، حيث وصف كفاءة الأداء بأنها الدرجة التي يصل إليها أداء المنظمة الفعلي مقارنة بالمعايير المرجعية والممارسات المثلى في القطاع ذاته، مؤكداً أن الكفاءة مفهوم نسبي يخضع لمحكّات خارجية وليس مجرد مؤشر داخلي.

ومن منظور مغاير، عرّف عبدالغني وآخرون (2022) كفاءة الأداء المنظمي بأنها المحصلة الكلية لتفاعل المنظومة الإدارية والتقنية والبشرية داخل المنظمة، والتي تنعكس في قدرتها على تقديم خدماتها ومنتجاتها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، مع التنويه إلى أن أي عوائق تقنية أو تنظيمية تُضعف هذا التفاعل تؤدي بالضرورة إلى تراجع الكفاءة. ويضيف هذا التعريف بعداً تقنياً مهماً يعكس تأثير التحول الرقمي على مفهوم الكفاءة في المنظمات المعاصرة. كما عرّف وزاع وبختي (2022) كفاءة الأداء من منظور التميّز المؤسسي بأنها الحالة التي تتمكن فيها المنظمة من تجاوز المستويات المعيارية للأداء وصولاً إلى مستويات التميّز التنظيمي، والتي تشمل التميّز في العمليات والتميّز في الموارد البشرية والتميّز في خدمة المتعاملين. ويلاحظ أن هذا التعريف يتجاوز مفهوم الكفاءة بمعناه التقليدي إلى ما يمكن وصفه بالكفاءة المتقدمة أو كفاءة التميّز.

وفي السياق ذاته، عرّفت درامن والإدريسي (2024) كفاءة الأداء من مدخل التحسين المستمر بأنها عملية ديناميكية مستمرة تسعى فيها المنظمة إلى تقليص الهدر وتعظيم القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة أو إنتاج المنتج، استناداً إلى فلسفة كايزن اليابانية التي تجعل من التحسين التدريجي المتواصل ركيزة أساسية للتطوير. ويتميز هذا التعريف بتركيزه على الطابع الديناميكي للكفاءة بعيداً عن النظرة الساكنة التي تتعامل معها كمحصلة ثابتة.

وبالنظر إلى هذه التعريفات مجتمعة، يرى الباحث أن كفاءة أداء المنظمات يمكن تعريفها إجرائياً في سياق الدراسة الحالية بأنها: الدرجة التي تتمكن فيها المراكز والهيئات الحكومية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ورفع مستوى أداء العاملين فيها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة ضمن بيئة تنظيمية مدعومة بنظم معلوماتية ورقابية فعّالة. ويستند هذا التعريف إلى منظور تكاملي يجمع بين البعد الاقتصادي (العلاقة بين المدخلات والمخرجات)، والبعد الاستراتيجي (تحقيق الأهداف)، والبعد البشري (أداء العاملين)، والبعد الخدمي (جودة الخدمة)، وهو ما ينسجم مع طبيعة المنظمات الحكومية التي تتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتنوع المعايير التي يُقاس بها أداؤها.

3.2.2 أهمية كفاءة أداء المنظمات

تحتل كفاءة أداء المنظمات مكانة جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما في سياق المنظمات الحكومية التي تخضع لرقابة مجتمعية متزايدة وتواجه تحديات مضاعفة ناجمة عن محدودية الموارد وارتفاع سقف التوقعات. وتتعدد أوجه هذه الأهمية وتباين باختلاف المنظور الذي يُنظر منه إلى الكفاءة، سواء من الناحية التنظيمية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التنموية.

ويشير بشوري (2024) إلى أن أهمية كفاءة أداء المنظمات تتجلى في عدة محاور: أولاً، أنها تمثل المعيار الفعلي لنجاح الوظائف الإدارية الأربع – التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة – إذ لا قيمة لأي منها ما لم تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء الكلي. ثانياً، أن كفاءة الأداء تُعدّ الأداة الأساسية لقياس مدى رشادة القرارات الإدارية وجدواها، فالقرار الذي لا يُحسن الأداء يفتقر إلى مبرره التنظيمي. ثالثاً، أنها تمثل

حلقة الوصل بين الموارد المخصصة والنتائج المتحققة، مما يجعلها أداة رقابية بطبيعتها تُمكن الإدارة من تقييم كفاءة تخصيص الموارد وإعادة توجيهها.

ويرى الصباحي (2021) أن أهمية كفاءة الأداء تبرز بصفة خاصة من زاوية الحوكمة والمساءلة، حيث تُسهم في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، وذلك عبر توفير مؤشرات موضوعية قابلة للقياس يمكن الاستناد إليها في تقييم أداء الوحدات الإدارية والأفراد. كما أن المنظمات التي تتبنى نظاماً واضحة لقياس كفاءة الأداء تكون أقل عرضة للانحرافات الإدارية والمالية، لأن الكفاءة بطبيعتها تتطلب رقابة مستمرة وتغذية راجعة دورية. وتتقاطع هذه الرؤية مع ما أكدته بن ويس (2022) من أن المنظمات التي تعتمد أطراً قانونية ومؤسسية واضحة للرقابة على الأداء تنجح في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الأطر، مما يجعل الكفاءة والرقابة وجهين لعملة واحدة.

ويضيف يوسف (2020) بعداً آخر لأهمية كفاءة الأداء يتصل بالجانب البشري، إذ يؤكد أن المنظمات التي تسعى بجدية لتحسين كفاءتها تُوفّر بيئة عمل أكثر تحفيزاً للعاملين، لأن الكفاءة تستلزم وضوح الأدوار وعدالة التقييم وتوافر فرص التطوير، وهي عوامل تؤثر مباشرة في رضا الموظفين ودافعيتهم. ومن ناحيته، يشير مرسال ومسعود (2020) إلى أن كفاءة الأداء تكتسب أهمية استراتيجية متزايدة في عصر التحول الرقمي، إذ أصبحت المنظمات التي تُحسن توظيف نظم المعلومات والتقنيات الحديثة أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة مقارنة بنظيراتها التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية. ويعني ذلك أن الكفاءة لم تعد ترتبط فقط بالعناصر البشرية والتنظيمية التقليدية، بل أصبح العنصر التقني ركيزة أساسية في تحقيقها وقياسها.

أما لحماري وغضابنة (2023) فيوضحان أن كفاءة الأداء في سياق الاقتصاد الرقمي أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على التكيف مع التحولات التقنية والتنظيمية المتسارعة، بحيث لم يعد كافياً أن تكون المنظمة كفؤة وفق معايير الأمس، بل يجب أن تمتلك القدرة على إعادة تعريف معايير كفاءتها باستمرار. وعليه، فإن أهمية كفاءة الأداء لا تقتصر على كونها مؤشراً للحاضر، بل هي أيضاً مؤشر لقدرة المنظمة على الاستمرار والتنافس مستقبلاً. ويلتقي هذا الطرح مع ما أكدته خيرى وعبدالحميد (2025)

من أن كفاءة الأداء تتأثر بمتغيرات وسيطة ومعدّلة متعددة، مما يعني أن فهم أهميتها يستلزم النظر إليها ضمن شبكة معقدة من العلاقات السببية التي تتجاوز العلاقة الخطية المباشرة بين المدخلات والمخرجات.

4.2.2 أهداف تحقيق كفاءة أداء المنظمات

تسعى المنظمات من خلال تحقيق كفاءة الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تتباين في مستوياتها بين الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، وقد تناول عدد من الباحثين هذه الأهداف من زوايا مختلفة يمكن عرضها على النحو الآتي:

يحدد يوسف (2020) مجموعة من الأهداف الأساسية لكفاءة الأداء تتمثل في: أولاً، تعظيم العائد من الموارد المتاحة عبر تقليل الفاقد والهدر في الوقت والمال والجهد. ثانياً، رفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية من خلال تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وتحفيزهم. ثالثاً، تحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والفاعلية الخارجية بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.

ويرى الدوسري والمسردي (2022) أن أهداف كفاءة الأداء في المنظمات الخدمية والحكومية تتضمن: أولاً، تحقيق رضا المستفيدين عبر تقديم خدمات تلي توقعاتهم أو تتجاوزها. ثانياً، بناء سمعة مؤسسية إيجابية تعزز ثقة المجتمع في المنظمة. ثالثاً، تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر بما يضمن مواكبتهم للمتطلبات المتجددة.

أما بشوري (2024) فيتجاوز الأهداف المباشرة ليشير إلى أهداف هيكلية تشمل: أولاً، ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والمساءلة بدلاً من ثقافة الإجراءات الروتينية. ثانياً، تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة وليس على الاجتهاد الشخصي. ثالثاً، خلق بيئة تنافسية إيجابية داخل المنظمة تدفع الوحدات الإدارية والأفراد نحو التميز.

وتضيف درامن والإدرسي (2024) من منظور التحسين المستمر هدفاً رابعاً يتمثل في جعل التطوير عملية يومية مستمرة وليس مشروعاً مؤقتاً ينتهي بتحقيق مستوى معين من الأداء، وهو ما ينسجم مع فلسفة كايزن التي تنظر إلى الكفاءة بوصفها هدفاً متحركاً لا ساكناً. كما يحدد عثمان ومديني (2024)

هدفاً يتعلق بتوحيد معايير الأداء عبر المستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتحول كفاءة الأداء من مسؤولية الإدارة العليا وحدها إلى مسؤولية مشتركة تتوزع على جميع المستويات التنظيمية. ويُضاف إلى ما سبق ما أشار إليه ربحان (2025) من أن أحد أهداف كفاءة الأداء يتمثل في توفير قاعدة موضوعية للمقارنة المعيارية مع المنظمات المماثلة، مما يُتيح تحديد الفجوات الأدائية ووضع خطط لسدّها وفق منهجية علمية مقننة.

5.2.2 أبعاد كفاءة أداء المنظمات

تم تحديد أبعاد كفاءة أداء المنظمات في هذه الدراسة بناءً على ما أسفرت عنه دراسة الدوسري والمسردي (2022) التي تناولت كفاءة الأداء في المنظمات الصحية وحددت ثلاثة أبعاد جوهرية هي: تحقيق الأهداف، وأداء العاملين، وجودة الخدمة، إلى جانب ما أكدته دراسات أخرى مثل يوسف (2020) وريحان (2025) وحمد وإسماعيل (2021) من أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل أكثر المؤشرات شمولاً لقياس كفاءة الأداء في المنظمات الحكومية والخدمية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد:

البعد الأول: تحقيق الأهداف

يُعدّ تحقيق الأهداف البعد الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفاعلية التنظيمية، إذ يعكس قدرة المنظمة على الوصول إلى الغايات التي حُددت لها، سواء كانت أهدافاً استراتيجية طويلة الأجل أو أهدافاً تشغيلية يومية. ويشير بشوري (2024) إلى أن تحقيق الأهداف لا يمكن فصله عن الوظائف الإدارية الأساسية، فالتخطيط يحدد الأهداف، والتنظيم يهيئ الموارد لتحقيقها، والتوجيه يوجّه الجهود نحوها، والرقابة تتحقق من مدى بلوغها. وبذلك يكون تحقيق الأهداف نتيجة تكاملية لمنظومة إدارية متكاملة وليس نتاج جهد منفرد. ويضيف عثمان ومديني (2024) أن فاعلية هذا البعد تتوقف على مدى التوافق بين الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا والأهداف التكتيكية والتشغيلية التي تُترجم إليها على مستوى الإدارات والأقسام، إذ إن أي فجوة بين هذين المستويين تؤدي إلى تشتت الجهود وهدر الموارد.

ويؤكد ربحان (2025) أن قياس تحقيق الأهداف يستلزم تحديدها بصورة واضحة وقابلة للقياس منذ البداية، وأن كثيراً من المنظمات الحكومية تعاني من غموض في صياغة الأهداف مما يُصعّب تقييم مدى تحقيقها لاحقاً. ومن ناحيته، يربط لاشين (2022) بين تحقيق الأهداف والالتزام بالجدول الزمنية المحددة، مشيراً إلى أن الهدف الذي يتحقق بعد الموعد المقرر يفقد جزءاً من قيمته، وبالتالي فإن البعد الزمني يُعدّ مكوّناً جوهرياً في تقييم مدى تحقيق الأهداف. كما يوضح يوسف وآخرون (2022) أن المنظمات الحكومية تواجه صعوبات خاصة في هذا البعد نظراً لتعدد الأهداف وتنوع أصحاب المصلحة وأحياناً تعارض الأولويات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يجعل عملية ترجمة الأهداف الكلية إلى ممارسات فعلية تحدياً حقيقياً يتطلب آليات تنسيق ومتابعة دقيقة.

ويتقاطع هذا البعد بشكل مباشر مع المتغير المستقل للدراسة الحالية، إذ توفر نظم الدعم الإداري المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة أهداف واقعية وقابلة للقياس، فيما تضمن نظم المتابعة الإدارية رصد مستوى التقدم نحو الأهداف وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب. ويؤكد القرشي والزهراني (2023) أن نظم دعم القرار تُسهم في تحسين جودة الأهداف المحددة من خلال توفير تحليلات استباقية تُمكن صانعي القرار من وضع أهداف أكثر واقعية ومبنية على بيانات فعلية. كما أن تكامل نظم الدعم والمتابعة – كما أشار إليه – (Al Shobaki (2022) يُوجد بيئة تنظيمية قادرة على ضبط مسار تحقيق الأهداف بصورة مستمرة ومنظمة.

البعد الثاني: أداء العاملين

يمثل أداء العاملين البعد البشري في منظومة كفاءة الأداء، ويُعرّف بأنه محصلة ما ينجزه الفرد من مهام ومسؤوليات وظيفية وفق معايير كمية ونوعية محددة خلال فترة زمنية معينة. ويُعدّ هذا البعد من أكثر الأبعاد حساسية وتعقيداً نظراً لتأثره بعوامل متعددة تتراوح بين العوامل الفردية كالدافعية والمهارة والالتزام، والعوامل التنظيمية كبيئة العمل والقيادة ونظم الحوافز. ويوضح يوسف (2020) أن أداء العاملين يتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، إذ إن القيادة التي تمنح العاملين صلاحيات كافية وتُشركهم في صنع القرار تُحقق مستويات أداء أعلى من القيادة المركزية التقليدية. ويستند هذا الطرح

إلى نظرية التوقع التي ترى أن الفرد يبذل جهداً أكبر حين يدرك العلاقة الواضحة بين أدائه والمكافأة المترتبة عليه.

ويُبرز أحمد (2023) تأثير المناخ التنظيمي السلبي على أداء العاملين، مشيراً إلى أن ظواهر مثل التمر الوظيفي تُضعف الروح المعنوية وتُخفض مستويات الإنتاجية وتزيد معدلات دوران العمل، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة. وفي المقابل، يؤكد مرسل ومسعود (2020) أن توفير الأدوات التقنية المناسبة وتدريب العاملين على استخدامها يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أدائهم، وهو ما يربط هذا البعد بالمتغير المستقل المتمثل في نظم الدعم الإداري. كما يوضح خيري وعبدالحميد (2025) أن العلاقة بين نظم الدعم وأداء العاملين قد تتوسطها متغيرات مثل رأس المال البشري والتطوير المهني، مما يعني أن أثر نظم الدعم على أداء العاملين ليس مباشراً دائماً بل قد يمر عبر قنوات وسيطة.

ويشير حمد وإسماعيل (2021) إلى أن مشكلات بيئة العمل – كعدم وضوح المهام وضعف التواصل الداخلي والضغوط الزمنية المفرطة – تُعدّ من أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق مستويات مرضية من أداء العاملين، مؤكّدين أن معالجة هذه المشكلات تتطلب نظاماً إدارية داعمة قادرة على رصد المعوقات ومعالجتها بشكل استباقي. ويتسق هذا الطرح مع ما أشار إليه الصباحي (2021) من أن الرقابة والمتابعة المنظمة تُسهم في تهيئة بيئة عمل أكثر عدالة وشفافية، وهو ما ينعكس إيجاباً على دافعية العاملين ومستوى أدائهم. أما على صعيد التأهيل والتطوير، فيؤكد الدوسري والمسردي (2022) أن الشهادات المهنية المتخصصة تُسهم في رفع كفاءة أداء العاملين من خلال تزويدهم بمعارف ومهارات محدّثة تتوافق مع متطلبات بيئة العمل المتطورة. ويضيف عبدالغني وآخرون (2022) أن التحول الرقمي يفرض على العاملين اكتساب مهارات تقنية جديدة، وأن غياب هذه المهارات يُعدّ من أبرز معوقات كفاءة الأداء في المنظمات المعاصرة.

البعد الثالث: جودة الخدمة

يمثل بُعد جودة الخدمة المحصلة النهائية التي يتفاعل فيها تحقيق الأهداف مع أداء العاملين لينتج عنهما مستوى الخدمة الفعلي المقدّم للمستفيدين. ويُعرّف هذا البعد بالدرجة التي تلبّي فيها الخدمة المقدّمة

توقعات المستفيدين أو تتجاوزها، ويشمل عدة أبعاد فرعية كالاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والمظهر المادي. ويؤكد ربحان (2025) أن جودة الخدمة في المنظمات الحكومية تكتسب أهمية مضاعفة نظراً لأن المواطن غالباً لا يملك بديلاً عنها، مما يجعل تحسين جودتها واجباً مؤسسياً وأخلاقياً وليس مجرد ميزة تنافسية.

ويشير القرشي والزهراني (2023) إلى أن البنية التقنية المرنة تُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق جودة خدمة مرتفعة، إذ تُمكن المنظمة من تقديم خدماتها بسرعة ودقة وتوفير قنوات متعددة للتواصل مع المستفيدين. ويتوسع وزاع وبختي (2022) في هذا المنحى بالربط بين جودة الخدمة والتميز المؤسسي، مؤكدين أن المنظمات التي تتبنى معايير التميز تنجح في تحقيق مستويات جودة أعلى لأنها تنظر إلى الخدمة من منظور شمولي يتجاوز الجوانب الفنية إلى الجوانب الإنسانية والعلائقية. ويضيف الصباحي (2021) أن آليات معالجة الشكاوى والتغذية الراجعة من المستفيدين تُعدّ أداة حيوية لتحسين جودة الخدمة، إذ توفر معلومات مباشرة عن نقاط الضعف في الخدمة المقدمة وتُتيح معالجتها بشكل فوري.

ويربط بن ويس (2022) بين جودة الخدمة ومبدأي العدالة والمساواة، مشيراً إلى أن جودة الخدمة الحكومية لا تُقاس فقط بمستواها الفني بل أيضاً بمدى عدالة توزيعها وإتاحتها لجميع المستفيدين دون تمييز. وتوضح درامن والإدرسي (2024) أن استراتيجية كايزن للتحسين المستمر تُقدم إطاراً عملياً لتحسين جودة الخدمة من خلال تحديد مصادر الهدر في عمليات تقديم الخدمة والعمل على إزالتها تدريجياً. كما يؤكد الدوسري والمسردي (2022) أن تأهيل العاملين وتدريبهم على مهارات التعامل مع المستفيدين يُعدّ من أهم مدخلات تحسين جودة الخدمة، وأن الكفاءة التقنية وحدها لا تكفي ما لم تقترن بكفاءة بشرية في التفاعل مع المتعاملين.

وعلى مستوى العلاقة مع المتغير المستقل، تُسهم نظم الدعم الإداري في تحسين جودة الخدمة عبر توفير قواعد بيانات محدّثة ونظم إلكترونية تُسرّع إجراءات تقديم الخدمة وتقلل الأخطاء البشرية، فيما تُسهم نظم المتابعة في مراقبة مستوى جودة الخدمة بشكل دوري واكتشاف أي تراجع في الوقت المناسب. ويؤكد Lubis and Nasution (2023) أن المنظمات التي تدمج بين أنظمتها الداعمة والرقابية تحقق

مستويات أفضل في جودة خدماتها لأن التكامل يضمن تدفق المعلومات بين مقدّمي الخدمة ومتابعيها بشكل مستمر.

التكامل بين الأبعاد الثلاثة

يتضح مما سبق أن الأبعاد الثلاثة لكفاءة أداء المنظمات لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض بل تتفاعل في حلقة دائرية مستمرة. فتحقيق الأهداف يتطلب مستوى معيناً من أداء العاملين، وأداء العاملين ينعكس مباشرة على جودة الخدمة، وجودة الخدمة بدورها تُغذي عملية التخطيط والتقييم وإعادة صياغة الأهداف. ويؤكد الدوسري والمسردي (2022) أن هذه الأبعاد الثلاثة تتفاوت في أولويتها من منظمة إلى أخرى، لكنها تظل جميعها ضرورية لتحقيق كفاءة أداء شاملة. ويُضاف إلى ذلك ما أكدته Staper et al. (2025) من أن استراتيجيات تحسين الكفاءة تكون أكثر فاعلية حين تعالج الأبعاد الثلاثة بشكل متزامن بدلاً من التركيز على بُعد واحد على حساب الآخرين. كما يشير Analsina et al. (2025) إلى أن نظم إدارة المكاتب الحديثة تتبنى مقاربة تكاملية تربط بين إدارة الأهداف وتطوير الموارد البشرية وضمان جودة الخدمات في منصة واحدة، وهو ما يعكس الاتجاه المعاصر نحو التعامل مع كفاءة الأداء بوصفها نظاماً كلياً لا مجموعة من المكونات المنفصلة.

6.2.2 استراتيجيات تحسين كفاءة أداء المنظمات

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتحسين كفاءة أدائها، وتباين في مداخلها ونطاقها وأدواتها، إلا أنها تتفق في هدفها النهائي المتمثل في الارتقاء بمستوى الأداء الكلي. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الاستراتيجيات كما تناولتها الأدبيات ذات الصلة:

تُعدّ استراتيجية التحسين المستمر (كايزن) من أبرز الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في تحسين كفاءة الأداء، وقد تناولتها درامن والإدريسي (2024) بالتفصيل مشيرتين إلى أنها تقوم على فلسفة التغيير التدريجي المستمر من خلال دورة (خطط - نفذ - تحقق - صحّح) التي تُطبّق على جميع العمليات والأنشطة. وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها لا تتطلب استثمارات ضخمة بل تعتمد على مبادرات صغيرة

متراكمة تُحدث فرقاً كبيراً بمرور الوقت، وهو ما يجعلها ملائمة بشكل خاص للمنظمات الحكومية التي تعمل ضمن قيود ميزانية صارمة.

أما استراتيجية القياس المقارن بالأفضل (Benchmarking) فيعرضها ربحان (2025) بوصفها منهجية منظمة لمقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في القطاع ذاته، بهدف تحديد الفجوات الأدائية ونقل الممارسات المثلى وتكييفها مع السياق المحلي. وتتطلب هذه الاستراتيجية توافر بيانات دقيقة عن الأداء الفعلي للمنظمة وعن معايير الأداء المرجعية، وهو ما يربطها مباشرة بنظم الدعم والمعلومات.

وتبرز استراتيجية التمكين الإداري والقيادي كمدخل بشري لتحسين الكفاءة، حيث يؤكد يوسف (2020) أن تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرار يرفع مستوى التزامهم ودافعيتهم، كما أن القيادة الفاعلة التي تتبنى أسلوب التحفيز الإيجابي وتدعم الابتكار تُسهم في خلق بيئة عمل محفزة تنعكس إيجاباً على كفاءة الأداء. ويدعم هذا التوجه ما أشار إليه بن جدو (2024) من أن دعم الإدارة العليا لمبادرات التطوير يُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح أي استراتيجية لتحسين الكفاءة، إذ بدون هذا الدعم تبقى المبادرات مجرد خطط نظرية.

وتمثل استراتيجية التحول الرقمي مدخلاً تقنياً محورياً لتحسين الكفاءة، وقد أشار عبدالغني وآخرون (2022) إلى أن اعتماد الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية يُسهم في تبسيط الإجراءات وتسريعها وتقليل الأخطاء، لكنه في الوقت ذاته يواجه عوائق مادية وتنظيمية وبشرية تتطلب معالجة منهجية. ويوضح لحماري وغضابنة (2023) أن التحول الرقمي لا يقتصر على أتمتة العمليات القائمة بل يستلزم إعادة هندسة العمليات ذاتها وفق المنطق الرقمي، مما يجعله استراتيجية شاملة تمس جميع جوانب المنظمة. ويضيف Gupta et al. (2022) أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في نظم دعم القرار يُمكن المنظمات من تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية من خلال التحليلات التنبؤية والأتمتة الذكية.

وأخيراً، تُعدّ استراتيجية تعزيز الحوكمة والمساءلة من الاستراتيجيات الأساسية في القطاع الحكومي. ويؤكد الصباحي (2021) أن ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة يُحسن كفاءة الأداء من خلال تقليص مساحات الفساد والتهاون الإداري. ويتسق هذا مع ما أشار إليه بن ويس (2022) من أن فاعلية

الرقابة الإدارية بأنواعها – الرئاسية والوصائية والقضائية – تُعدّ ضماناً أساسية لمستويات أداء مقبولة في المنظمات العامة. كما يوضح العبودي وآخرون (2023) أن الإطار القانوني المنظم للرقابة والمتابعة يُوفر الأساس المؤسسي الذي تُبنى عليه استراتيجيات تحسين الكفاءة، إذ بدون إطار قانوني واضح تفتقر جهود التحسين إلى الإلزامية والاستدامة.

7.2.2 المتطلبات التنظيمية لتحقيق كفاءة الأداء

لا يمكن تحقيق كفاءة أداء مستدامة في المنظمات الحكومية دون توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية التي تُهيئ البيئة المناسبة لتطبيق استراتيجيات التحسين. ويُعدّ التزام الإدارة العليا ودعمها المستمر لمبادرات تحسين الأداء أول هذه المتطلبات وأكثرها أهمية، فكما يوضح بن جدو (2024) فإن التحول نحو الكفاءة يتطلب قرارات هيكلية ومالية لا تملك صلاحية اتخاذها سوى القيادة العليا. ويُعدّ توافر بنية تقنية ملائمة متطلباً ثانياً لا يقل أهمية، إذ يشير القرشي والزهراني (2023) إلى أن المنظمات التي تستثمر في تطوير بنيتها التقنية تتمكن من بناء نظم معلومات ودعم قرار فعّالة تُسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء.

ويأتي تطوير الموارد البشرية كمتطلب ثالث محوري، حيث يؤكد خيري وعبدالحميد (2025) أن رأس المال البشري يُمثل الرافعة الحقيقية لكفاءة الأداء، وأن الاستثمار في تأهيل العاملين وتدريبهم يُحقق عوائد أعلى من الاستثمار في التقنية وحدها. كما يُعدّ وجود ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والتميّز متطلباً رابعاً، ويوضح وزاع وبختي (2022) أن ثقافة التميّز تتطلب تحولاً في القيم والمعتقدات التنظيمية بحيث يصبح السعي نحو الكفاءة سلوكاً تلقائياً وليس استجابة مفروضة. ويضيف Savchenko et al. (2024) أن المرونة في الهياكل التنظيمية تُعدّ متطلباً خامساً أساسياً، إذ إن الهياكل الجامدة تُعيق تدفق المعلومات وتُبطئ الاستجابة للمتغيرات، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء.

8.2.2 التحديات التي تواجه كفاءة أداء المنظمات الحكومية

تواجه المنظمات الحكومية مجموعة من التحديات التي تُعيق تحقيق مستويات عالية من كفاءة الأداء، وتتباين هذه التحديات بين عوامل هيكلية وبشرية وتقنية ومالية. ويشير عبدالغني وآخرون (2022) إلى أن العوائق المادية والتنظيمية والبشرية التي تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية تنعكس سلباً على كفاءة الأداء الكلي للمنظمات الحكومية، وأن التغلب على هذه العوائق يتطلب مقاربة شاملة تتجاوز الحلول الجزئية. ويؤكد أحمد (2023) أن المناخ التنظيمي السلبي والعلاقات الوظيفية المتوترة تُعدّ من أخطر التحديات الخفية التي تُضعف كفاءة الأداء من الداخل دون أن تظهر بالضرورة في المؤشرات الكمية التقليدية.

ومن ناحيته، يشير لاشين (2022) إلى أن ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع التطوير والتحديث يُعدّ من أبرز التحديات التي تحد من قدرة المنظمات الحكومية على تحسين كفاءتها، لا سيما في ما يتعلق بالاستثمار في التقنية والتدريب. كما يوضح حمد وإسماعيل (2021) أن مشكلات بيئة العمل – كعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتداخل الصلاحيات – تُشكّل تحدياً تنظيمياً يُضعف كفاءة الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي. ويضيف لحماري وغضابنة (2023) تحدياً معاصراً يتمثل في سرعة التحولات التقنية التي تجعل كثيراً من المنظمات الحكومية في سباق مستمر مع الوقت لمواكبة التطورات، وهو ما يُولّد ضغطاً إضافياً على مواردها البشرية والمالية المحدودة أصلاً.

ويُبرز علي (2023) تحدياً يتعلق بمقاومة التغيير لدى بعض العاملين والإدارات، وهو تحدٍّ ثقافي بطبيعته يتطلب تدخلات تتجاوز البعد الإداري إلى البعد النفسي والاجتماعي. كما يشير Lubis and Nasution (2023) إلى أن غياب التكامل بين الأنظمة المعلوماتية المختلفة داخل المنظمة يُعدّ تحدياً تقنياً يُضعف كفاءة الأداء من خلال خلق جزر معلوماتية معزولة تحول دون تدفق البيانات بالسرعة والدقة المطلوبتين.

9.2.2 العلاقة بين نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وكفاءة أداء المنظمات

يتقاطع المتغير التابع (كفاءة أداء المنظمات) مع المتغير المستقل (نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية) في نقاط عديدة تُشكّل الأساس النظري الذي تنطلق منه فرضيات الدراسة الحالية. فمن الناحية المفاهيمية، تُمثل نظم الدعم الإداري رافداً أساسياً لتحقيق الأهداف من خلال توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لصنع القرار الرشيد، كما أنها تُساهم في تحسين أداء العاملين عبر تزويدهم بالأدوات والتقنيات التي تُسهّل إنجاز مهامهم، وتنعكس إيجاباً على جودة الخدمة من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء. أما نظم المتابعة الإدارية فتؤدي دوراً رقابياً يضمن عدم انحراف الأداء عن المسار المحدد، وتوفر تغذية راجعة مستمرة تُمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

ويؤكد بشوري (2024) أن الرقابة بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية لا تكتمل دون ارتباطها بنظم دعم فعّالة توفر المعلومات اللازمة لعملية المتابعة. ويشير (Al Shobaki 2022) إلى أن الاتصال الإداري الفعّال – بوصفه أحد أدوات الدعم الإداري – يُساهم في تحسين كفاءة الأداء من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. كما يوضح Staper et al. (2025) أن المنظمات التي تتبنى مقارنة تكاملية تجمع بين الدعم والمتابعة تحقق مستويات كفاءة أعلى من تلك التي تعتمد على أحدهما دون الآخر. ويدعم (Analisna et al. 2025) هذا التوجه بالإشارة إلى أن نظم إدارة المكاتب الحديثة التي تدمج بين وظائف الدعم والرقابة تُحقق نتائج أفضل في ما يخص كفاءة الأداء مقارنة بالنظم التقليدية المنفصلة.

ومن جهة أخرى، يوضح خيرى وعبدالحميد (2025) أن العلاقة بين نظم الدعم وكفاءة الأداء قد لا تكون خطية مباشرة في جميع الحالات، بل قد تتوسطها أو تعدّلها متغيرات أخرى ك رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية، وهو ما يستدعي فهماً أعمق لطبيعة هذه العلاقة. ويؤكد بن جدو (2024) أن دعم الإدارة العليا يُعدّ عاملاً حاسماً في تفعيل العلاقة بين نظم الدعم والمتابعة وكفاءة الأداء، إذ بدون هذا الدعم تبقى هذه النظم أدوات شكلية لا تنعكس فعلياً على مستوى الأداء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

بعد أن تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة بمبعضه المتعلقين بنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية وكفاءة أداء المنظمات، يأتي هذا الفصل ليُقدّم الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة في الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهج الدراسة المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، ووصف أداة الدراسة ومكوناتها، والتحقق من صدقها وثباتها بالأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات المتعلقة بها. ويتسق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية. وقد تمّ توظيف هذا المنهج في شقين: شق نظري يقوم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة، وشق ميداني يعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة وتحليلها إحصائياً.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في المراكز والهيئات الحكومية بمحافظة القاهرة، وقد تمّ حصر المجتمع في خمس جهات حكومية تمثل قطاعات خدمية متنوعة لضمان تنوع العينة وشمولية النتائج. وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في هذه الجهات وفقاً لسجلات شؤون الموظفين (1,240) موظفاً وموظفة.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية في العينة بصورة متناسبة مع حجمها في المجتمع الأصلي. وقد تمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبلغ الحجم المطلوب (293) مفردة. وقد تمّ توزيع (320) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع، واسترد منها (298) استبانة، استُبعد منها (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو عدم جدية الاستجابة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (286) استبانة بنسبة استرداد صالحة بلغت (89.4%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لأغراض التعميم.

جدول (1): توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	320	100%
الاستبانات المستردة	298	93.1%
الاستبانات المستبعدة	12	3.8%
الاستبانات الصالحة للتحليل	286	89.4%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تمّ تصميمها بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- ❖ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل أربعة متغيرات هي: الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة.
- ❖ **القسم الثاني:** فقرات المتغير المستقل (نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية)، ويتضمن ثلاثة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وبإجمالي (12) فقرة.
- ❖ **القسم الثالث:** فقرات المتغير التابع (كفاءة أداء المنظمات)، ويتضمن محوراً واحداً بإجمالي (12) فقرة.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (24) فقرة، تمّ قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

جدول (2): هيكل أداة الدراسة

القسم	المتغير/البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية	—	4 متغيرات
الثاني	نظم الدعم الإداري	1 – 4	4
	نظم المتابعة الإدارية	5 – 8	4
	تكامل نظم الدعم والمتابعة	9 – 12	4
الثالث	كفاءة أداء المنظمات	13 – 24	12
	الإجمالي		24

5.4 صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة العامة بلغ عددهم (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، ووضوح الصياغة اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين التي تمثلت في إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً ودقة، وتمّ اعتماد الفقرات التي حازت على نسبة اتفاق لا تقل عن (85%) بين المحكمين.

2. الصدق البنائي

تمّ التحقق من الصدق البنائي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك على العينة الاستطلاعية ذاتها.

تمّ حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة والكشف عن مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity)، وذلك على عينة الدراسة الأساسية (ن = 286).

جدول (3): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 286)

المتغير	نظم الدعم الإداري	نظم المتابعة الإدارية	تكامل نظم الدعم والمتابعة	كفاءة أداء المنظمات
نظم الدعم الإداري	1.000			

		1.000	0.614**	نظم المتابعة الإدارية
	1.000	0.641**	0.587**	تكامل نظم الدعم والمتابعة
1.000	0.694**	0.708**	0.672**	كفاءة أداء المنظمات

**جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات مهمة. فمن جهة، تُظهر المصفوفة وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وكفاءة أداء المنظمات بين (0.672) و(0.708)، وهو ما يُشير إلى وجود علاقات قوية ذات اتجاه موجب. ومن جهة أخرى، فإن معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.587) و(0.641)، وهي قيم أقل من (0.70) مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد حاد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، الأمر الذي يُجيز استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على العينة الاستطلاعية (ن = 35)، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد والأداة ككل.

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
نظم الدعم الإداري	4	0.857

0.874	4	نظم المتابعة الإدارية
0.841	4	تكامل نظم الدعم والمتابعة
0.912	12	إجمالي المتغير المستقل
0.926	12	كفاءة أداء المنظمات
0.938	24	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.841) و(0.926)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.938)، وجميعها قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، بل تتخطى حاجز (0.80) الذي يُشير إلى درجة ثبات مرتفعة. وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار، وأن النتائج التي سُفّر عنها قابلة للوثوق بها.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومحاورها، وترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة الأهمية النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والكشف عن مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة منفردة، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الثالثة.
- معامل التحديد: (R^2) لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسرها المتغيرات المستقلة.
- اختبار (F) لتحليل التباين: للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل.
- اختبار (T): للتحقق من معنوية معاملات الانحدار لكل متغير مستقل على حدة.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمّل (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد الحاد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتعلق بتحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والمحور الثاني يتضمن التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أما المحور الثالث فيتناول اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب تحليل الانحدار المناسبة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	168	58.7
أنثى	118	41.3
الإجمالي	286	100%

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (58.7%) مقابل (41.3%) للإناث، وهو توزيع يعكس التركيبة الفعلية للعاملين في المراكز والهيئات الحكومية حيث لا يزال التمثيل الذكوري أعلى نسبياً وإن كانت الفجوة آخذة في التقلص، كما يضمن هذا التوزيع تمثيلاً مقبولاً لكلا الجنسين في العينة بما يُتيح تعميم النتائج.

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
دبلوم	34	11.9
بكالوريوس	165	57.7
ماجستير	62	21.7
دكتوراه	25	8.7
الإجمالي	286	100%

يُبيّن الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (57.7%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (21.7%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (11.9%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (8.7%). ويُشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، إذ إن ما يقارب (88.1%) من أفرادها يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى، مما يُعزز من مصداقية استجاباتهم وقدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والتعامل معها بوعي.

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة(%)
إدارة عليا	41	14.3
إدارة وسطى	107	37.4
إدارة تنفيذية	138	48.3
الإجمالي	286	100%

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينتمون إلى مستوى الإدارة التنفيذية بنسبة (48.3%)، يليهم مستوى الإدارة الوسطى بنسبة (37.4%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (14.3%) ويعكس هذا التوزيع الهرم التنظيمي الطبيعي في المنظمات الحكومية حيث يتسع قاعدة الهرم عند المستوى التنفيذي

ويتقلّص عند المستوى القيادي، كما يضمن تمثيل جميع المستويات الإدارية بما يُثري الاستجابات ويُتيح الحصول على رؤية متكاملة من مختلف الزوايا التنظيمية.

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	52	18.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	31.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	83	29.0
15 سنة فأكثر	62	21.7
الإجمالي	286	100%

يُبيّن الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (31.1%)، تليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (29.0%)، ثم فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (21.7%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (18.2%). ويُلاحظ أن ما يزيد عن (81.8%) من أفراد العينة لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وهو ما يُشير إلى أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة عملية كافية تُمكنهم من تقييم واقع نظم الدعم والمتابعة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء في منظماتهم بصورة موضوعية ومدعومة بالمعرفة الميدانية.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، واعتمد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

(أ) البُعد الأول: نظم الدعم الإداري

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد نظم الدعم الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر المنظمة قواعد بيانات محدّثة تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري	3.82	0.913	2	مرتفع
2	تُتيح نظم الدعم الإداري المعلومات اللازمة لصانعي القرار في الوقت المناسب	3.71	0.948	3	مرتفع
3	تمتلك المنظمة بنية تقنية ملائمة لتشغيل نظم الدعم الإداري بكفاءة	3.54	1.024	4	متوسط
4	تُسهّم نظم الدعم الإداري في تقديم بدائل متعددة تُساعد في حل المشكلات الإدارية	3.89	0.871	1	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد نظم الدعم الإداري	3.74	0.762		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد نظم الدعم الإداري بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.762)، وهو مستوى مرتفع يدل على أن أفراد العينة يُدركون أهمية نظم الدعم الإداري في منظمتهم ويرون أنها متوافرة بدرجة جيدة. وقد جاءت الفقرة (4) المتعلقة بإسهام نظم الدعم في تقديم بدائل متعددة لحل المشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، مما يُشير إلى أن المستجيبين يلمسون الدور العملي لنظم الدعم في تيسير عملية صنع القرار. في حين جاءت الفقرة (3) المتعلقة بالبنية التقنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54) وبمستوى متوسط، وهو ما قد يعكس وجود تحديات في البنية التحتية التكنولوجية لبعض الجهات الحكومية.

(ب) البُعد الثاني: نظم المتابعة الإدارية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد نظم المتابعة الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تعتمد المنظمة على آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج الإدارية	3.78	0.897	2	مرتفع
6	تتوافر مؤشرات أداء محددة تُستخدم في رصد سير الأعمال الإدارية دورياً	3.62	0.981	4	متوسط
7	تُمكن نظم المتابعة المسؤولين من اكتشاف الانحرافات في مراحلها المبكرة	3.85	0.863	1	مرتفع
8	تُسهّم التقارير الدورية التي تُنتجها نظم المتابعة في تحسين جودة القرارات التصحيحية	3.73	0.934	3	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد نظم المتابعة الإدارية	3.75	0.781		مرتفع

يُبيّن الجدول أن المتوسط العام لبُعد نظم المتابعة الإدارية بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.781)، وهو مستوى مرتفع يتقارب مع مستوى بُعد نظم الدعم الإداري. وقد احتلت الفقرة (7) المتعلقة بقدرة نظم المتابعة على اكتشاف الانحرافات مبكراً المرتبة الأولى بمتوسط (3.85)، مما يعكس إدراك المستجيبين لأهمية الوظيفة الوقائية لنظم المتابعة. أما الفقرة (6) المتعلقة بتوافر مؤشرات أداء محددة فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) وبمستوى متوسط، وهو ما قد يُشير إلى حاجة بعض الجهات الحكومية إلى تطوير منظومة مؤشرات الأداء الخاصة بها وتحديثها.

(ج) البُعد الثالث: تكامل نظم الدعم والمتابعة

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يتم الربط بين مخرجات نظم الدعم ومدخلات نظم المتابعة ضمن منظومة إدارية واحدة	3.47	1.038	4	متوسط
10	تُستثمر نتائج المتابعة في تطوير قواعد البيانات وتحديث نظم الدعم بصورة مستمرة	3.58	0.962	3	متوسط
11	يُسهم تكامل نظم الدعم والمتابعة في تقليص الفجوة الزمنية بين رصد المشكلة ومعالجتها	3.72	0.891	1	مرتفع
12	تدعم الإدارة العليا جهود تكامل نظم الدعم والمتابعة وتوفير الموارد اللازمة لذلك	3.64	0.957	2	متوسط
	المتوسط العام لبُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة	3.60	0.803		متوسط

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.803)، وهو مستوى متوسط يقل عن مستوى البُعدين السابقين. وقد جاءت الفقرة (11) المتعلقة بتقليص الفجوة الزمنية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.72)، في حين جاءت الفقرة (9) المتعلقة بالربط بين مخرجات نظم الدعم ومدخلات نظم المتابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47). ويُشير هذا إلى

أنه بالرغم من إدراك العاملين لأهمية التكامل بين النظامين، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا التكامل لا يزال دون المستوى المأمول في عدد من الجهات الحكومية، لا سيما على صعيد الربط التقني بين مخرجات الدعم ومدخلات المتابعة.

(د) ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (12): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	نظم المتابعة الإدارية	3.75	0.781	مرتفع
2	نظم الدعم الإداري	3.74	0.762	مرتفع
3	تكامل نظم الدعم والمتابعة	3.60	0.803	متوسط
	المتوسط العام للمتغير المستقل	3.70	0.714	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للمتغير المستقل (نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية) بلغ (3.70) بمستوى مرتفع، وقد تصدر بُعد نظم المتابعة الإدارية الترتيب بمتوسط (3.75) يليه بُعد نظم الدعم الإداري بفارق طفيف (3.74)، في حين جاء بُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.60) وبمستوى متوسط، وهو ما يكشف عن أن التحدي الأكبر لا يكمن في توافر نظم الدعم أو نظم المتابعة كلاً على حدة، بل في تحقيق التكامل بينهما ضمن منظومة إدارية واحدة.

(هـ) المتغير التابع: كفاءة أداء المنظمات

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة أداء المنظمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تُحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية المحددة في خططها السنوية بنسب مرضية	3.68	0.924	7	مرتفع
14	يتم إنجاز المشروعات والبرامج الإدارية ضمن الأطر الزمنية المخطط لها	3.52	0.987	10	متوسط
15	تتسم الأهداف التنظيمية بالوضوح والقابلية للقياس بما يُسهّل متابعة تحققها	3.74	0.872	4	مرتفع
16	تنجح المنظمة في تحقيق التوازن بين أهدافها المتعددة في ظل الموارد المتاحة	3.48	1.013	11	متوسط
17	يتميز العاملون بمستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم الوظيفية	3.81	0.856	2	مرتفع
18	تُوفّر المنظمة برامج تدريبية مستمرة تُساهم في تطوير أداء العاملين	3.63	0.941	8	متوسط
19	يلتزم العاملون بمعايير الجودة والدقة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	3.77	0.883	3	مرتفع
20	تُحفّز بيئة العمل الداخلية العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحقيق التميز	3.58	0.968	9	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	تحرص المنظمة على تقديم خدمات تُلبي توقعات المستفيدين وتُحقق رضاهم	3.86	0.841	1	مرتفع
22	تتسم الخدمات المقدمة بالسرعة والدقة وسهولة الوصول إليها	3.71	0.907	5	مرتفع
23	تعتمد المنظمة على آليات منتظمة لقياس رضا المستفيدين وتحسين الخدمات بناءً عليها	3.45	1.042	12	متوسط
24	تسعى المنظمة إلى تطوير خدماتها باستمرار في ضوء أفضل الممارسات المعمول بها	3.69	0.896	6	مرتفع
المتوسط العام لمحور كفاءة أداء المنظمات		3.66	0.738		متوسط

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور كفاءة أداء المنظمات بلغ (3.66) بانحراف معياري (0.738) وبمستوى متوسط يقترب من الحد الأعلى للمستوى المتوسط. وقد جاءت الفقرة (21) المتعلقة بحرص المنظمة على تقديم خدمات تُلبي توقعات المستفيدين في المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، مما يعكس اهتمام الجهات الحكومية ببعد جودة الخدمة ورضا المستفيدين. كما جاءت الفقرة (17) المتعلقة بكفاءة العاملين في أداء مهامهم في المرتبة الثانية بمتوسط (3.81). أما الفقرة (23) المتعلقة بآليات قياس رضا المستفيدين فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.45)، وهو ما يكشف عن وجود فجوة بين حرص المنظمات على تقديم خدمات جيدة وبين امتلاكها لآليات منهجية لقياس مدى رضا المستفيدين فعلياً والاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين خدماتها.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة (نظم الدعم الإداري، نظم المتابعة الإدارية، تكامل نظم الدعم والمتابعة) على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية (كمتغيرات مستقلة) على كفاءة أداء المنظمات (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية على كفاءة أداء المنظمات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001**
نظم الدعم الإداري	0.298	4.871	0.000**
نظم المتابعة الإدارية	0.362	5.439	0.000**
تكامل نظم الدعم والمتابعة	0.247	3.826	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.841$		معامل التحديد $R^2 = 0.707$	

القيمة الاحتمالية = Sig.	قيمة الاختبار $F = 227.134$
0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-10) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية كمتغيرات مستقلة، وكفاءة أداء المنظمات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.707)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (70.7%) من التباين في كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المتعلقة بنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية مجتمعة، بينما يُعزى ما نسبته (29.3%) المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.841$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (227.134) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "نظم المتابعة الإدارية" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة أداء المنظمات، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.362$) بقيمة T (5.439) ودلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تؤديه نظم المتابعة في ضبط مسار العمل الإداري والكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها. يليه بُعد "نظم الدعم الإداري" بمعامل انحدار ($B = 0.298$) وقيمة T (4.871) ودلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يعكس أهمية توفير المعلومات والبدايل لصانعي القرار. أما بُعد "تكامل نظم الدعم والمتابعة" فجاء بمعامل انحدار ($B = 0.247$) وقيمة T (3.826) ودلالة ($Sig. = 0.000$)، وهو أقل الأبعاد تأثيراً لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية، مما يُشير إلى أن تعزيز التكامل بين النظامين يُمثل فرصة حقيقية لتحسين شامل في كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم الإداري على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظم الدعم الإداري على كفاءة أداء المنظمات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficients		
كفاءة أداء المنظمات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	نظم الدعم الإداري	B	الخطأ المعياري
	0.672	0.452	1	234.197	0.000		0.651	0.043
								T
								Sig. t
								0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "نظم الدعم الإداري" باعتباره أحد أبعاد نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية على "كفاءة أداء المنظمات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (11-4)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.672$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.452$)، مما يُشير إلى أن (45.2%) من التباين في كفاءة أداء المنظمات يُمكن تفسيره من خلال متغير نظم الدعم الإداري وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (234.197) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.651$) بقيمة ($T = 15.304$) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى نظم الدعم الإداري تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.651) في مستوى كفاءة أداء المنظمات ، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك ، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم الإداري على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المتابعة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظم المتابعة الإدارية على كفاءة أداء

المنظمات

المتغير	ملخص	المتغير
التابع	النموذج	المعاملات Coefficients
		المستقل
		تحليل التباين ANOVA

كفاءة أداء المنظمات	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	نظم المتابعة الإدارية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	r	R ²	df							
	0.708	0.501	1	285.341	0.000		0.669	0.040	16.892	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "نظم المتابعة الإدارية" على "كفاءة أداء المنظمات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4-12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.708$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.501$)، مما يشير إلى أن (50.1%) من التباين في كفاءة أداء المنظمات يُمكن تفسيره من خلال متغير نظم المتابعة الإدارية وحده، وهي نسبة تفسيرية أعلى من تلك التي سجلها بُعد نظم الدعم الإداري، مما يؤكد الأهمية النسبية الأكبر لنظم المتابعة في تحسين كفاءة الأداء.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (285.341) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.669$) بقيمة (16.892) T، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى نظم المتابعة الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.669) في مستوى كفاءة أداء المنظمات، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المتابعة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم الدعم

والمتابعة على كفاءة الأداء الإداري في المراكز والهيئات الحكومية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تكامل نظم الدعم والمتابعة على كفاءة أداء

المنظمات

المتغير		ملخص		المتغير		ANOVA		المتغير		المعاملات		Coefficients	
التابع		النموذج		تحليل التباين		المستقل		المستقل		المستقل		المستقل	
كفاءة أداء المنظمات		معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	تكاملاً نظم الدعم والمتابعة	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t		
		r	R ²	df									
		0.694	0.482	1	264.073	0.000		0.638	0.039	16.250	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تكامل

نظم الدعم والمتابعة" على "كفاءة أداء المنظمات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول

(4-13)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين

المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يُشير إلى أن (48.2%) من التباين في كفاءة

أداء المنظمات يُمكن تفسيره من خلال متغير تكامل نظم الدعم والمتابعة وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (264.073) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.638) بقيمة (T (16.250) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تكامل نظم الدعم والمتابعة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.638) في مستوى كفاءة أداء المنظمات ، ضمن شروط النموذج. وتُعدّ هذه النتيجة ذات أهمية خاصة في ضوء ما أسفر عنه التحليل الوصفي من أن بُعد التكامل سجّل أدنى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل ، مما يعني أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل مساحة واعدة لتحسين كفاءة الأداء بصورة ملموسة.

وبناءً على ذلك ، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل نظم الدعم والمتابعة على كفاءة الأداء الإداري في المراكز والهيئات الحكومية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي

جاء مستوى تطبيق نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية في المراكز والهيئات الحكومية بمستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (3.70)، وقد تصدر بُعد نظم المتابعة الإدارية الترتيب بمتوسط (3.75) يليه بُعد نظم الدعم الإداري بمتوسط (3.74)، في حين جاء بُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.60) وبمستوى متوسط.

ويُفسّر ذلك بأن المراكز والهيئات الحكومية قد قطعت شوطاً ملموساً في بناء نظم دعم ومتابعة مستقلة لكل منها على حدة، بيد أن جهود الدمج والتكامل بين هذين النظامين لا تزال في مراحلها الأولى وتواجه تحديات تقنية وتنظيمية تُعيق تحقيق الربط الفعال بينهما. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبد الغني وآخرون (2022) من أن المنظمات المصرية تُعاني من معوقات مادية وتنظيمية وبشرية تحول دون التطبيق الأمثل للنظم الإدارية الإلكترونية، كما تتوافق مع ما أكدته لاشين (2022) من أن مشروعات تطوير نظم المعلومات في الجامعات الحكومية لم تُحقق أهدافها بالدرجة المطلوبة لا سيما في محور نظم المعلومات الإدارية.

جاء مستوى كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية بمستوى متوسط يقترب من المرتفع بمتوسط عام بلغ (3.66)، وقد احتلت الفقرات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين المراتب الأولى، في حين جاءت الفقرات المتعلقة بآليات قياس رضا المستفيدين والتوازن بين الأهداف المتعددة في المراتب الأخيرة.

ويعود ذلك إلى أن الجهات الحكومية باتت تُولي اهتماماً متزايداً بتحسين واجهة الخدمة المقدمة للمستفيدين تحت ضغط التوقعات المتصاعدة والتوجهات الحكومية نحو التميز في الخدمة العامة، غير

أنها لا تزال تفتقر إلى آليات منهجية متطورة لقياس رضا المستفيدين وتوظيف التغذية الراجعة في التحسين المستمر. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ربحان (2025) من أن المنظمات الصحية المصرية تُعاني من غياب الإطار العلمي المتكامل لتدعيم الممارسات الإدارية وتحسين الأداء، كما تتسق مع ما أشارت إليه الدوسري والمسردي (2022) من أن أداء العاملين يحتل المرتبة الأولى بين أبعاد كفاءة الأداء يليه تحقيق الأهداف ثم جودة الخدمة.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية بأبعادها المختلفة مجتمعة على تحسين كفاءة أداء المنظمات في المراكز والهيئات الحكومية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.707$) ومعامل الارتباط ($R = 0.841$)، مما يعني أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تُفسّر (70.7%) من التباين في كفاءة أداء المنظمات.

ويُفسّر ذلك بأن نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية تُشكّل منظومة متكاملة تُغطي دورة العمل الإداري بأكملها من مرحلة توفير المعلومات ودعم القرار إلى مرحلة الرصد والمتابعة والتصحيح، وهو ما يُعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورفع مستوى أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدّه وزاع وبختي (2022) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على التميّز في أداء المنظمات، كما تتوافق مع ما توصل إليه خيرى وعبدالحميد (2025) من وجود تأثير مباشر ومعنوي لنظم دعم القرار على تحسين جودة القرارات المتخذة. كما تتفق مع ما أشار إليه Al Shobaki (2022) من أن الاتصال الإداري يؤثر إيجابياً في كفاءة نظم دعم القرار، ومع ما أكدّه Gupta et al. (2022) من أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع نظم الدعم يُعزز قدرتها على معالجة المشكلات المعقدة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الدعم الإداري على تحسين كفاءة أداء المنظمات، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.452$) ومعامل الانحدار ($B = 0.651$).

ويرجع ذلك إلى أن نظم الدعم الإداري تُوفّر لصانعي القرار قاعدة معلوماتية متينة تُعينهم على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات دقيقة وليس على الاجتهاد الشخصي، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات وسرعتها وبالتالي على كفاءة الأداء المؤسسي ككل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه مرسال ومسعود (2020) من وجود علاقة دالة إحصائياً بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتطوير أداء المنظمات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتشجيع الابتكار. كما تتسق مع ما أشارت إليه بن جدو (2024) من أن دعم الإدارة العليا والإمكانات المتاحة يُمثّلان محددين أساسيين لقدرة المنظمة على تبني نظم دعم القرار بفاعلية. وتتوافق كذلك مع ما أبرزه القرشي والزهراني (2023) من أن أبعاد نظم دعم القرار بما فيها الإمكانات المادية والبشرية والفنية والتنظيمية تؤثر في مستوى الخدمات المؤسسية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنظم المتابعة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المنظمات، حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.501)$ ومعامل الانحدار $(B = 0.669)$ ، وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة.

ويُعزى ذلك إلى أن نظم المتابعة الإدارية تؤدي دوراً مزدوجاً وقائياً وتصحيحياً في آن واحد، فهي من جهة تُسهم في منع الانحرافات قبل وقوعها من خلال الرصد المستمر لمؤشرات الأداء، ومن جهة أخرى تُتيح الكشف المبكر عن الاختلالات ومعالجتها قبل تفاقمها، وهو ما يجعلها أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً في كفاءة الأداء. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدّه الصباحي (2021) من أن الرقابة الذكية القائمة على بنوك المعلومات وأسلوب المباغته تُسهم في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري. كما تتوافق مع ما أشار إليه بن ويس (2022) من أن الرقابة الإدارية بنوعها الرئاسية والوصائية تُمثّل صمام أمان لضبط العمل الإداري وضمان التزامه بمبدأ المشروعية. وتتفق أيضاً مع ما أكدّه عثمان ومديني (2024) من أن التقييم المستمر للاستراتيجية يُسهم في نجاح تنفيذها وبلوغ الأهداف.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل نظم الدعم والمتابعة على كفاءة الأداء الإداري، حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.482)$ ومعامل الانحدار $(B = 0.638)$.

ويُفسَّر ذلك بأن التكامل بين نظم الدعم والمتابعة يُوجد حلقة تغذية راجعة مستمرة تُحوّل مخرجات المتابعة إلى مدخلات تُطوّر نظم الدعم وتُحسّنها، مما يُنشئ دورة تعلم مؤسسي تُعزز الكفاءة بصورة تراكمية. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في ضوء حصوله على أدنى متوسط في التحليل الوصفي (3.60)، مما يعني أن تعزيزه يُمثّل فرصة واعدة لتحقيق تحسين ملموس في كفاءة الأداء. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكده (Lubis and Nasution 2023) من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤدي دوراً محورياً في دمج وظائف الدعم والمتابعة ضمن منظومة واحدة. كما تتوافق مع ما طرحه Staper et al. (2025) من أن تحسين الكفاءة التنظيمية يتطلب مقارنة متعددة التخصصات تجمع بين استراتيجيات الدعم والمتابعة في إطار تكاملي. وتتفق كذلك مع ما أوضحه (Analisna et al. 2025) من أن كفاءة العمل الإداري تتوقف على مدى التناغم بين أدوات الدعم وآليات المتابعة.

أظهرت النتائج أن بُعد نظم المتابعة الإدارية هو الأكثر تأثيراً على كفاءة أداء المنظمات سواءً في نموذج الانحدار البسيط ($R^2 = 0.501$) أو في نموذج الانحدار المتعدد ($B = 0.362$)، يليه بُعد نظم الدعم الإداري، ثم بُعد تكامل نظم الدعم والمتابعة.

ويُفسَّر تقدّم بُعد المتابعة على بُعد الدعم بأن المنظمات الحكومية تعمل في بيئة تنظيمية تتسم بكثافة اللوائح والإجراءات والمعايير الرقابية، مما يجعل وظيفة المتابعة أكثر حضوراً وتأثيراً في تشكيل مستوى الأداء المؤسسي. كما أن الطبيعة الخدمية لهذه المنظمات تجعل رصد مستوى الخدمة ومتابعة إنجاز المعاملات والتحقق من الالتزام بالمعايير عوامل حاسمة في تحديد كفاءة الأداء الكلي. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العبودي وآخرون (2023) من أن الرقابة الإدارية تتخذ أشكالاً وآليات متعددة تتأثر بالسياق المؤسسي والقانوني، وأن فاعليتها ترتبط بمدى ملاءمتها لطبيعة العمل الإداري في كل سياق.

أظهرت خصائص عينة الدراسة أن (81.8%) من أفرادها يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وأن (88.1%) يحملون مؤهلاً جامعيّاً فأعلى، وهو ما يُشير إلى أن الجهات الحكومية تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة يُمكن الاستثمار فيها لتعزيز فاعلية نظم الدعم والمتابعة.

ويُفسَّر ذلك بأن سياسات التوظيف في القطاع الحكومي تشترط مؤهلات علمية محددة وتُتيح فرصاً للتطوير المهني، غير أن هذا الرصيد البشري يحتاج إلى توجيه وتأهيل متخصص في مجال نظم الدعم والمتابعة الإدارية للاستفادة القصوى منه. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدّه يوسف (2020) من أن أداء العاملين يتأثر بنمط القيادة والتحفيز وبناء فرق العمل، ومع ما أشار إليه خيرى وعبدالحميد (2025) من أن تطوير الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين نظم دعم القرار وجودة القرارات المتخذة.

2.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يُمكن تقديم التوصيات التالية:

- تطوير البنية التحتية التقنية في المراكز والهيئات الحكومية بما يضمن توفير منصات رقمية متقدمة تدعم عمليات جمع البيانات وتحليلها وإتاحتها لصانعي القرار في الوقت المناسب، مع تحديث هذه المنصات دورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في المتابعة وتقييم الأداء داخل الهيكل التنظيمي لكل جهة حكومية، تتولى مسؤولية تصميم مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس لجميع الإدارات والأقسام، ورصد مستوى التقدم نحو الأهداف بصورة دورية ومنتظمة.
- العمل على تحقيق التكامل الفعلي بين نظم الدعم الإداري ونظم المتابعة من خلال ربطهما ضمن منظومة رقمية موحدة تُتيح تبادل البيانات والمعلومات آنياً، بحيث تُغذي مخرجات نظم المتابعة قواعد بيانات نظم الدعم وتُسهم في تحديثها بصورة مستمرة.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية حول استخدام نظم الدعم والمتابعة الإدارية وتوظيفها في تحسين جودة العمل اليومي، مع التركيز على المهارات التحليلية والرقمية التي تُمكن العاملين من التعامل مع هذه النظم بكفاءة.
- تعزيز التزام الإدارة العليا في المراكز والهيئات الحكومية بتبني نظم الدعم والمتابعة ودعمها بالموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة، وتحويل هذا الالتزام من توجهات عامة إلى خطط تنفيذية واضحة ذات مسؤوليات محددة وجداول زمنية مُلزمة.

- تطوير آليات منهجية لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية المقدمة، واستثمار نتائج هذا القياس في تحديد أولويات التحسين وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر حاجة، مع ربط مخرجات قياس الرضا بنظم المتابعة الإدارية لضمان استمرارية التحسين.
- تبني فلسفة التحسين المستمر في المراكز والهيئات الحكومية من خلال إرساء ثقافة مؤسسية تُشجّع على التعلم من الأخطاء وتبادل الخبرات والممارسات المثلى بين الإدارات المختلفة، وعدم الاكتفاء بمعالجة الانحرافات بل السعي الدائم نحو رفع مستوى الأداء.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة في الجهات الحكومية بما يضمن مرونتها واستجابتها للمتغيرات البيئية، وتقليص المستويات الإدارية التي تُعيق تدفق المعلومات وتُبطئ عملية اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.
- توجيه البحوث المستقبلية نحو دراسة العوامل الوسيطة والمُعَدِّلة التي تؤثر في العلاقة بين نظم الدعم والمتابعة وكفاءة الأداء، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة ومستوى التحول الرقمي، وذلك لتقديم فهم أعمق وأكثر تركيباً لهذه العلاقة.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مجال تطبيق نظم الدعم والمتابعة الإدارية، بهدف الاستفادة من الممارسات المتميزة في كل قطاع ونقل الخبرات بينهما بما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي في كلا القطاعين.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of administrative support and follow-up systems, encompassing three dimensions: administrative support systems, administrative follow-up systems, and the integration of support and follow-up systems, on improving organizational performance efficiency in governmental centers and agencies. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a 24-item questionnaire distributed to a stratified random sample of 286 administrative employees across five governmental entities in Cairo. Multiple regression analysis revealed a statistically significant impact at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ for the combined administrative support and follow-up systems on organizational performance efficiency, with a coefficient of determination $R^2 = 0.707$, indicating that the independent variable, with its three dimensions, explains 70.7% of the variance in performance efficiency. The findings further demonstrated that administrative follow-up systems had the strongest impact, with a regression coefficient of $B = 0.362$, followed by administrative support systems at $B = 0.298$, and systems integration at $B = 0.247$. The study recommended developing the digital technological infrastructure in governmental centers and agencies, establishing specialized monitoring and evaluation units, and enhancing the integration between support and follow-up systems through unified electronic platforms.

Keywords: Administrative Support Systems, Administrative Follow-up Systems, Systems Integration, Organizational Performance Efficiency, Governmental Centers and Agencies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، حسام قرني. (2023). التنمر الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج24، ع3 ، 189 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404321>
- بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع62 ، 489 - 540. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446399>
- بن جدو، أمينة. (2024). محاولة بناء نموذج هيكلي لقياس أثر أبعاد نظم القرار في البنوك التجارية: دراسة عينة من البنوك الجزائرية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2 ، 919 - 934. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536221>
- بن ويس، أحمد. (2022). آليات الرقابة الإدارية على أعمال الإدارة المحلية. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج10، ع1 ، 662 - 671. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433993>
- حمد، سارة عبدالرحمن محمد أحمد، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). أثر مشكلات العمل على كفاءة الأداء بالمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة الكهربائية شركة التوليد الحراري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287678>
- خيرى، المعز لدين الله محمد الأمين أوشي، و عبدالحميد، محمود عبدالمعطي هاشم. (2025). أثر نظم دعم القرار في اتخاذ قرارات التمويل: الدور المعدل والوسيط للإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا - الولاية الشمالية - السودان. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج14، ع28 ، 1 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539863>

- درامن، أوفي شكري، و الإدريسي، محمد توفيق يوسف. (2024). واقع تطبيق استراتيجية كايزن على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع72 ، 514 - 538. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547747>
- درامن، أوفي شكري، و الإدريسي، محمد توفيق يوسف. (2024). واقع تطبيق استراتيجية كايزن على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع72 ، 514 - 538. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547747>
- الدوسري، فاطمة عبدالله عيسى، و المسردي، راجح بطي. (2022). دور الشهادات الاحترافية في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4 ، 69 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376295>
- ريجان، محمد جمال الدين محمد حسن. (2025). أثر استخدام القياس المقارن بالأفضل على كفاءة أداء المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع13 ، 1127 - 1158. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1609971>
- الصباحي، محسن. (2021). الرقابة على أعمال الإدارة وسؤال تعزيز الشفافية. مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، ع9 ، 76 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212909>
- عبدالغني، عماد عبدالناصر، منسي، عبدالعاطي لاشين محمد، و الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2022). تأثير معوقات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات المصرية: دراسة نظرية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج2، ع1 ، 32 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490943>

- العبودي، محمد باقر سهيل، M. H، Nadem، و A، Baharloui. (2023). الرقابة الإدارية على أعمال كاتب العدل: دراسة مقارنة بين العراق ومصر والمغرب. مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج2، 109 - 124. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1418960>
- عثمان، شمس الدين إسماعيل محمد نور، و مدني، ابتسام محمد أحمد. (2024). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع24، 71 - 90. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583115>
- علي، سامح سعد محمد حسن. (2023). أثر القرارات الإدارية المنفصلة على أعمال السيادة: دراسة فقهية قضائية مقارنة. مجلة الأمن والقانون، مج31، ع1، 112 - 159. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1345091>
- القرشي، سوزان محمد، و الزهراني، سارة بنت مستور ناجم. (2023). أثر نظم دعم القرار على إدارة المدن الذكية: دراسة ميدانية على عينة من قيادات أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع4، 155 - 175. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505420>
- لاشين، كريمة محمد أحمد. (2022). تقويم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا في ضوء أهدافه وتحسينه باستخدام عمليات إدارة المشروعات. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج46، ع3، 527 - 730. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335942>
- لحماري، آمنة، و غضابنة، ليلية. (2023). نظم المعلومات الإدارية في مجال الأعمال الرقمية: بين المفهوم الإسلامي والغربي. مجلة العلوم الإنسانية، مج10، ع1، 782 - 806. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394382>
- لحماري، آمنة، و غضابنة، ليلية. (2023). نظم المعلومات الإدارية في مجال الأعمال الرقمية: بين المفهوم الإسلامي والغربي. مجلة العلوم الإنسانية، مج10، ع1، 782 - 806. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394382>

- مرسال، منى النيل مصطفى، و مسعود، ياسر أحمد سعد. (2020). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات: دراسة حالة شركة النفيدي المحدودة - الخرطوم. المجلة العربية للتربية النوعية، ع14 ، 377 - 406. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1056658>
- وزاع، محمد، و بختي، إبراهيم. (2022). نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1 ، 21 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290593>
- يوسف، محمد العوض الأمين. (2020). أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية - السودان - الخرطوم بحري. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ، 405 - 419. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090299>
- يوسف، منى عبدالعزيز، الزهيري، إبراهيم عباس، و حجازي، زهير السعيد السيد. (2022). المتطلبات الإدارية للتعليم الريادي بالجامعات المصرية: جامعة حلوان نموذجا نادى ريادة الأعمال. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع23 ، 571 - 588. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486181>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al Shobaki, M. J. (2022). Administrative communication and its impact on improving the efficiency of decision support systems in Palestinian higher education institutions. Available at SSRN 4099154.
- Analisna, A., Faelasup, F., & Mukhtar, M. (2025). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Perkantoran terhadap Efisiensi Administrasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur. Maeswara/Maeswara, Semarang, 3(3), 167–174. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v3i3.1838>

- Gupta, S., Modgil, S., Bhattacharyya, S., & Bose, I. (2022). Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: review and future scope of research. *Annals of Operations Research*, 308(1), 215-274
- Lubis, T., & Nasution, M. I. P. (2023). Peran Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Meningkatkan Efisiensi Sistem Pendukung Organisasi. *Cemerlang*, 4(1), 83–89. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i1.2246>
- Miller, L. G. (2022). Administrative Support System. *Handbook of Open, Distance and Digital Education*, 1–20. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0351-9_48-1
- Rani, P., Kumar, R., Ahmed, N. M. S., & Jain, A. (2021). A decision support system for heart disease prediction based upon machine learning. *Journal of Reliable Intelligent Environments*, 7(3), 263-275.
- Savchenko, S., Prokofieva, K. A., & Reshetilova, O. M. (2024). Search for a model of office workflow optimisation for institutions, organisations and enterprises. *Ukraïns'kij Žurnal Budivnictva Ta Arhitekturi*, 6 (024), 128–134. <https://doi.org/10.30838/ujcea.2312.271224.128.1120>
- Staper, A. V., Aldana, A., & Durán Cepeda, J. M. (2025). Strategies for Improving Organizational Efficiency: A Multidisciplinary Approach. *Journal of Posthumanism*, 5(6), 3743–3751. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2535>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر نظم الدعم ومتابعة الاعمال الإدارية على تحسين

كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على المراكز والهيئة الحكومية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: نظم الدعم ومتابعة الأعمال الإدارية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
البعد الأول: نظم الدعم الإداري					
					توفر المنظمة قواعد بيانات محدّثة تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري
					تُتيح نظم الدعم الإداري المعلومات اللازمة لصانعي القرار في الوقت المناسب
					تمتلك المنظمة بنية تقنية ملائمة لتشغيل نظم الدعم الإداري بكفاءة
					تُسهّم نظم الدعم الإداري في تقديم بدائل متعددة تُساعد في حل المشكلات الإدارية
البعد الثاني: نظم المتابعة الإدارية					
					تعتمد المنظمة على آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج الإدارية
					تتوافر مؤشرات أداء محددة تُستخدم في رصد سير الأعمال الإدارية دورياً
					تُمكن نظم المتابعة المسؤولين من اكتشاف الانحرافات في مراحلها المبكرة

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تُسهم التقارير الدورية التي تُنتجها نظم المتابعة في تحسين جودة القرارات التصحيحية									
البعد الثالث: تكامل نظم الدعم والمتابعة									
يتم الربط بين مخرجات نظم الدعم ومدخلات نظم المتابعة ضمن منظومة إدارية واحدة									
تُستثمر نتائج المتابعة في تطوير قواعد البيانات وتحديث نظم الدعم بصورة مستمرة									
يُسهم تكامل نظم الدعم والمتابعة في تقليص الفجوة الزمنية بين رصد المشكلة ومعالجتها									
تدعم الإدارة العليا جهود تكامل نظم الدعم والمتابعة وتوفر الموارد اللازمة لذلك									

✿ المحور الثاني: كفاءة أداء المنظمات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية المحددة في خططها السنوية بنسب مرضية
					يتم إنجاز المشروعات والبرامج الإدارية ضمن الأطر الزمنية المخطط لها
					تتسم الأهداف التنظيمية بالوضوح والقابلية للقياس بما يُسهّل متابعة تحققها
					تنجح المنظمة في تحقيق التوازن بين أهدافها المتعددة في ظل الموارد المتاحة
					يتميز العاملون بمستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم الوظيفية
					توفّر المنظمة برامج تدريبية مستمرة تسهم في تطوير أداء العاملين
					يلتزم العاملون بمعايير الجودة والدقة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم
					تُحفّز بيئة العمل الداخلية العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحقيق التميز
					تحرص المنظمة على تقديم خدمات تُلبّي توقعات المستفيدين وتُحقق رضاهم

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتسم الخدمات المقدمة بالسرعة والدقة وسهولة الوصول إليها									
تعتمد المنظمة على آليات منتظمة لقياس رضا المستفيدين وتحسين الخدمات بناءً عليها									
تسعى المنظمة إلى تطوير خدماتها باستمرار في ضوء أفضل الممارسات المعمول بها									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master's in Risk Management

**The impact of support systems and administrative work
follow-up on improving the efficiency of organizational
performance: a field study on government centers and
agencies.**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447