

بحث مُقدم

بعنوان "

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي
السعودي.

كمطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:

محمد عبد العزيز مبارك الحجيلي

الرقم الجامعي: 251002143

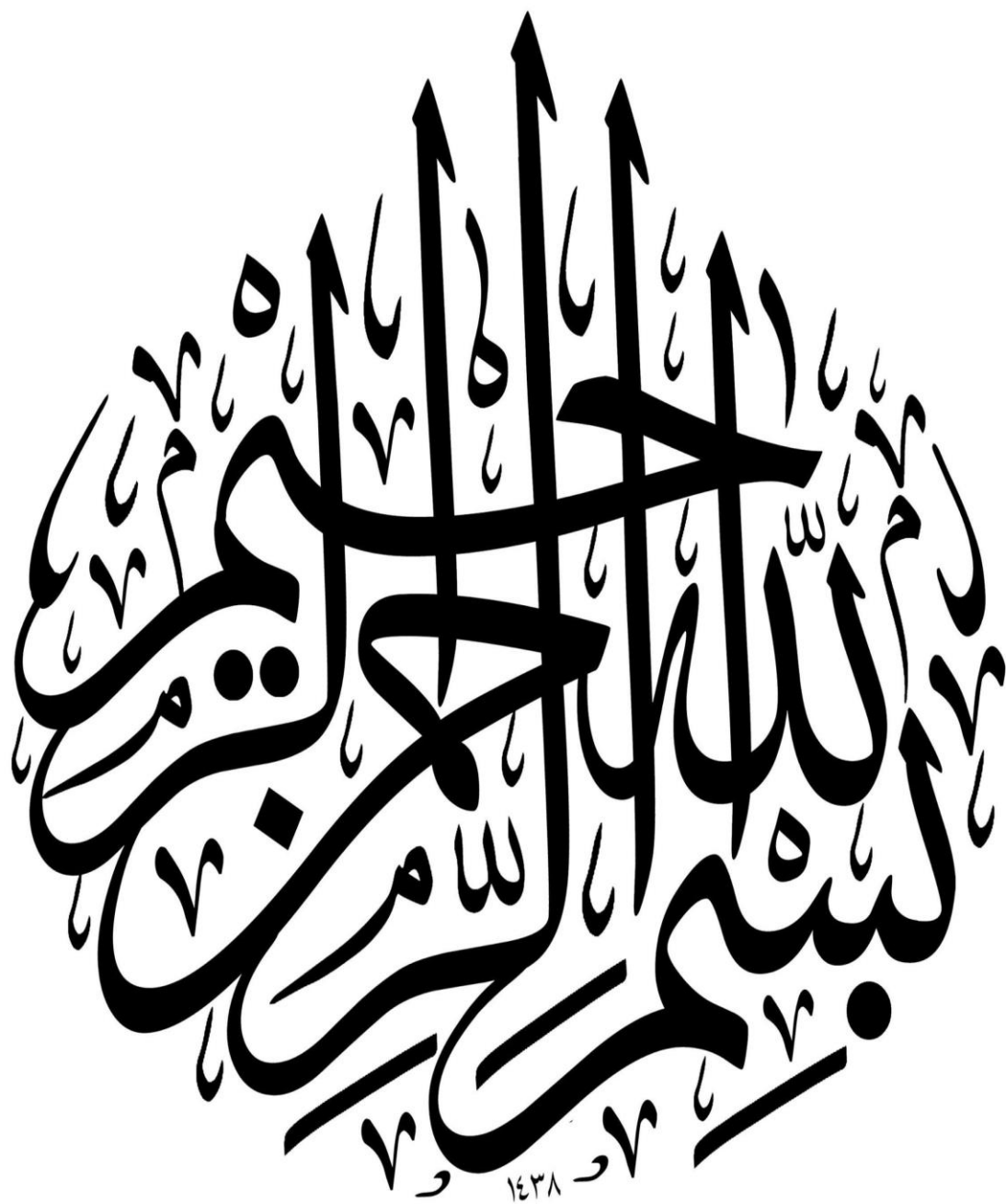
إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025 – 2026 م



شكرو تقدير

أتوجه بحمد الله وشكره على ما أنعم به من توفيق وعون مكنني من إتمام هذا البحث بعنوان:

"أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي"، والمقدم لاستكمال هذا البحث.

وأقدم بخالص الامتنان والتقدير لمُشرقي البحث، الدكتور الفيصّل عبد الحميد والدكتور فايز جرّاد، على دعمهما وتوجيهاتهما العلمية التي كان لهما أثر بارز في تطوير هذا العمل. فقد قدما لي من الخبرة والنصح ما أسهم في تعزيز جودة البحث ودقة مخرجاته.

كما أتقدم بخالص الشكر لجامعة ميدأوشن وكل من أسهم من أساتذتها في تقديم المعرفة وتيسير سبل البحث والدراسة، وكان لهم دور واضح في بناء خبرتي العلمية خلال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لجميع أفراد عينة الدراسة على تعاونهم واستجابتهم، والتي كان لمساهمتهم دور مهم في استكمال هذا البحث والوصول إلى نتائجه.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من قدّم لي دعمًا أو مساعدة أو كلمة تشجيع خلال مسيرتي الأكاديمية، فلكم مني كل التقدير والعرفان.

محمد عبد العزيز مبارك الحجيلي

الرقم الجامعي: 251002143

قائمة المحتويات

ج	شكرو تقدير	
د	قائمة المحتويات	
و	فهرس الجداول	
ز	فهرس الأشكال	
2	الفصل الأول	
2	الإطار العام للبحث	
2	1.1. المقدمة:	
3	2.1. مشكلة الدراسة	
4	3.1. أهمية الدراسة	
5	4.1. أهداف الدراسة:	
5	5.1. تساؤلات الدراسة:	
6	6.1. فروض الدراسة	
9	الفصل الثاني	
9	الدراسات السابقة	
9	1.2. الدراسات السابقة	
15	2.2. المنطلقات النظرية للدراسة:	
15	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	
15	أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية	
16	ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية	
17	ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
19	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
19	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي	

20	ثانيًا: أبعاد الأداء الوظيفي.....
21	ثالثًا: أهمية أداء العاملين.....
24	الفصل الثالث.....
24	منهجية الدراسة.....
24	1.3. منهج الدراسة.....
24	2.3. عينة الدراسة.....
25	3.3. أدوات الدراسة.....
26	1.3.3. صدق الأداة.....
26	2.3.3. ثبات الأداة.....
27	4.3. الإجراءات.....
28	5.3. حدود الدراسة:.....
28	6.3. الأساليب الإحصائية.....
30	الفصل الرابع.....
30	النتائج والتوصيات.....
30	1.4. تحليل البيانات.....
36	2.4. النتائج ومناقشتها.....
38	3.4. التوصيات المقترحة.....
40	قائمة المراجع.....
40	أولاً: المراجع العربية.....
44	الملاحق.....
44	الاستبيان.....
48	المستخلص.....
49	Abstract.....

فهرس الجداول

24	جدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
26	جدول (2) يوضح نتائج صدق الأداة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون
27	جدول (3) يوضح نتائج ثبات الأداة
30	جدول (4) يوضح نتائج العينة على البعد الأول من الإدارة الإلكترونية
31	جدول (5) يوضح نتائج العينة على البعد الثاني من الإدارة الإلكترونية
32	جدول (6) يوضح نتائج العينة على البعد الثالث من الإدارة الإلكترونية
33	جدول (7) يوضح نتائج العينة على البعد الرابع من الإدارة الإلكترونية
34	جدول (8) يوضح نتائج العينة على الأداء الوظيفي
35	جدول (9) يوضح نتائج تأثير الإدارة الإلكترونية وأبعادها على الأداء

فهرس الأشكال

6	شكل (1 - 1) نموذج الدراسة
16	شكل (1 - 2) يوضح أهمية الإدارة الإلكترونية
20	شكل (2 - 2) أبعاد الأداء الوظيفي
	شكل (2 - 3) أهمية أداء العاملين



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1. المقدمة:

في ظل تسارع وتيرة التغيرات التي يشهدها العصر الحديث، نتيجة التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت مختلف القطاعات تشهد تحولات متلاحقة تُحتم البحث المستمر عن الابتكار والتجديد. وقد أفرز هذا الواقع المعاصر حاجة متزايدة إلى قيادات تمتلك من الكفاءة والمرونة ما يؤهلها لمواكبة هذه التطورات، وقادرة على تبني الإبداع والتطوير كنهج لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين بما يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتمكين المنظمات من التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة.

ويُعد مفهوم القيادة من المفاهيم المحورية التي لا تزال تحظى باهتمام واسع في مختلف المجالات، نظراً لتأثيرها العميق—سواء المباشر أو غير المباشر—في الآخرين، ولدورها الجوهرية في إنجاح المؤسسات أو تعثرها. فالقيادة تمثل عاملاً حاسماً في تشكيل حياة الأفراد وتوجيه مسارات المجتمعات، وهو ما يُبرز الحاجة المستمرة إلى قادة يمتلكون مهارات تنظيمية وتطويرية عالية، تمكنهم من إدارة المؤسسات بفعالية، والسعي الدائم نحو تحسين مستويات الأداء الداخلي (اشتوي، 2018، ص 66).

الإدارة الإلكترونية أحد أنواع القيادة التي تتضمن تطبيق الأدوات الرقمية، وأنظمة البرمجيات، والأساليب المعتمدة على تحليل البيانات، بهدف تبسيط الإجراءات وتعزيز قنوات الاتصال داخل البيئة العملية، بما يعزز تطبيق أنظمة التحول الرقمي داخل العمليات الإدارية والتحول من الإدارة التقليدية، ومن ثم خلق بيئة عمل أكثر تفاعلية وكفاءة، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم (Duvor, 2019).

ويُعد إتاحة الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد والمنصات الرقمية إحدى الوسائل الجوهرية التي تُسهم من خلالها الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين. فمن خلال أنظمة الإدارة الرقمية، تتاح للعاملين إمكانية الوصول السريعة، واستخدام أدوات تفاعلية، مما يعزز من فاعلية الإدارة. إضافة إلى ذلك، تُمكن حلول الإدارة الإلكترونية من إدارة البيانات وتحليلها بكفاءة، وهو ما يعود بفوائد كبيرة على المؤسسة. فمن خلال التحليلات المستندة إلى البيانات، يستطيع القائمون على الإدارة تحديد مواضع القصور ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات، مما يعزز من تحسين مستوى الأداء ومواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجال العمل، ومن ثم تطوير أداء العاملين (Prasetyaningtyas et al., 2021).

وفي إطار هذا التحول الرقمي، تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، باعتبار ذلك خطوة استراتيجية نحو تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في بناء حكومة

إلكترونية تقدم خدمات شاملة ومترابطة للمواطنين عبر بوابة موحدة، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد أسهمت هذه التحولات التكنولوجية في إحداث نقلة نوعية في أساليب العمل الإداري خلال السنوات الأخيرة، حيث وفرت إمكانات متقدمة لتحسين قنوات الاتصال الإداري، ودعمت بناء بيئة تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية. ونتيجة لذلك، أصبح بالإمكان تقليص الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المهام الإدارية، مما انعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ومستوى الخدمات المقدمة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2030).

ومن خلال ما سبق، يتبين لنا أهمية الأساليب الإدارية ودورها في تعزيز أداء العاملين ومن ثم رفع مستوى الخدمات والأداء التنظيمي للمؤسسة، وبشكل خاص الإدارة الإلكترونية لما لها من أهمية بارزة؛ حيث أصبحت قوة تحويلية في ظل هذا التحول الرقمي وما تستدعي إليه العولمة والتطورات التكنولوجية الحديثة لتعزيز مواكبة هذه التطورات والنهوض بمستوى الإدارات داخل القطاع الحكومي وهو ما تهدف إليه رؤية المملكة 2030 نحول تعزيز تطبيق أنظمة التحول الرقمي. ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين من خلال التطبيق على القطاع الحكومي بالمملكة نظراً لقياس مستوى النهضة داخل منظمات الدولة ومؤسساتها، والحث على تعزيز تطويرها وفق النهضة الرقمية التي تهدف إليها المملكة، وإحفاقاً لما تدعو إليه الحكومة ورؤيتها نحول تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

2.1. مشكلة الدراسة

خلال الفترة الماضية، شهد العالم تحولات جذرية طالت مختلف مناحي حياة الأفراد والمؤسسات، وذلك نتيجة للتطور المتسارع في مجالات التكنولوجيا، لاسيما في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أسهمت هذه الثورة الرقمية في إعادة تشكيل طبيعة العمل في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، من خلال اعتماد نظم إلكترونية متقدمة تعزز من كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز. وفي هذا السياق، أدى التحول الرقمي الشامل إلى نشوء بيئة تنافسية عالمية تتسابق فيها الدول لتطوير بنيتها المؤسسية، لا سيما في القطاع الحكومي السعودي، من خلال توظيف التقنيات الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي، وجودة الخدمات، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحقيق الشفافية والفعالية في إدارة الموارد (Alotaibi, 2024). ومن ثم يُحتم الواقع المعاصر على المؤسسات ضرورة التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني الأساليب الإلكترونية الحديثة، وذلك لمواكبة المتغيرات المتسارعة التي فرضتها الثورة الرقمية. وفي هذا السياق، يُعد تطبيق الإدارة المعتمد على التكنولوجيا الحديثة خياراً استراتيجياً يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير الوظائف الإدارية الرئيسة، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، واتخاذ القرار، عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال. ويُشكل توافر البيانات والمعرفة عنصراً جوهرياً في هذا التحول، إذ توفر التقنيات الحديثة آليات جديدة للوصول إلى المعلومات، وتُسهل عملية تقديم الخدمات، بما يسمح لأعداد كبيرة من المستفيدين بالحصول على الخدمات المطلوبة بسرعة وكفاءة، وبتكلفة وجهد أقل، مما يُساهم في تحسين جودة العملية وتعزيز كفاءتها التشغيلية (طلبه، 2024، ص: 33).

وفي هذا الإطار، تبرز الإدارة الإلكترونية كأداة استراتيجية لتحقيق التقدم الإداري المنشود، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى تعزيز تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مختلف مؤسسات الدولة. وانطلاقاً من هذه الرؤية، يهدف البحث الحالي إلى دراسة مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتحليل دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال التطبيق على القطاع الحكومي في المملكة، وذلك بهدف تقييم مدى التقدم المُحرز في هذا الجانب، والمساهمة في تحفيز عمليات التطوير المؤسسي بما يتماشى مع النهضة الرقمية التي تتبناها الدولة، وتحقيقاً لتوجهات الحكومة في بناء قطاع حكومي رقمي متكامل وفعال.

3.1. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- تسليط الضوء على نوع حديث من القيادة من خلال التعرف على خصائص الإدارة الإلكترونية، وأهميتها وغيرها.
- حادثة موضوع الدراسة، وقلة الدراسات السعودية التي قامت بتناول الإدارة الإلكترونية على القطاع الحكومي بالمملكة.
- تناول موضوع ذو أهمية، ووفق ما تهدف إليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يثري المكتبة العربية والسعودية بدراسات تتضمن نوع حديث من الإدارة المعاصرة.
- التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الحكومية لما له من دور مباشر في تحسين جودة الخدمات العامة، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

الأهمية العملية

- مساعدة أصحاب القرارات والقطاعات الحكومية في التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
- مساهمة هذا البحث في التعرف على الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن من خلالها النهوض بالأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الحكومية.
- تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة الجهات المختصة للتعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية، ودورها في تعزيز الأداء والنهوض بمستوى الخدمة المقدمة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة والتي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي، من خلال نتائج دراسة علمية.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

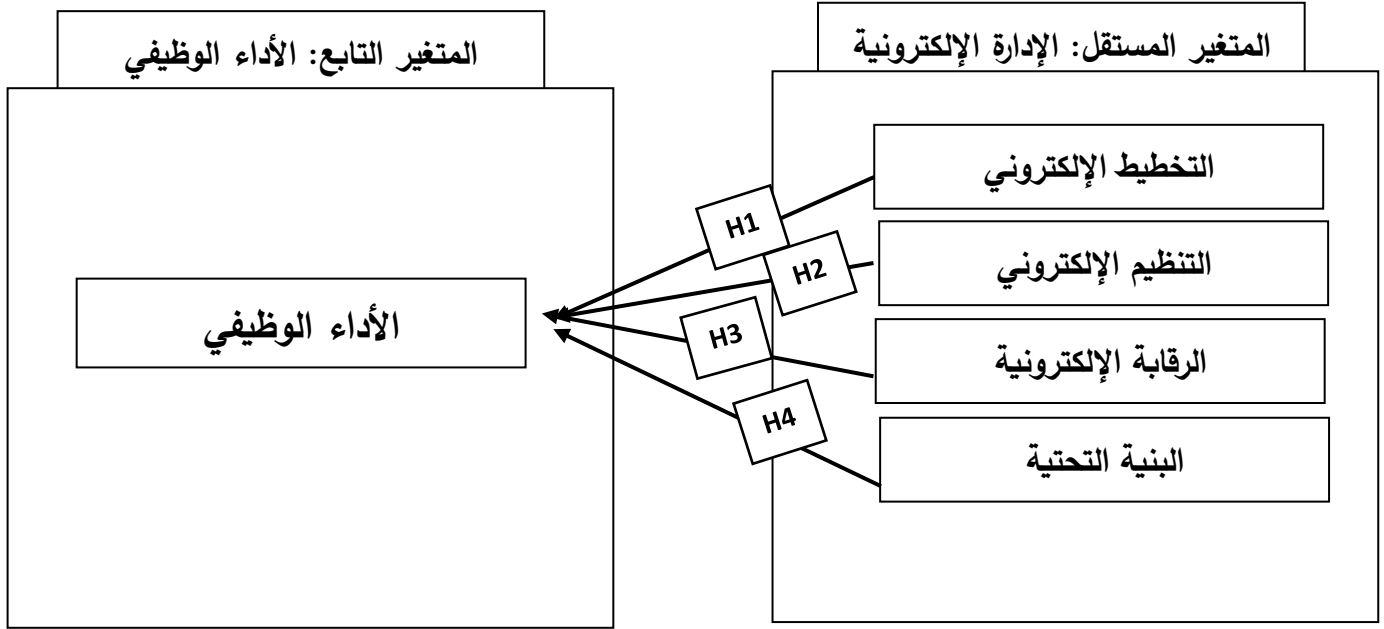
- التعرف على مدى توافر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- بيان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي.

5.1. تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى توافر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما التوصيات المقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي؟

6.1. فروض الدراسة

قامت الباحثة بتطوير نموذج الدراسة الحالي بناءً على المتغيرات التي تم اعتمادها، لاشتقاق فروض الدراسة، بناءً على هذه المتغيرات وأبعادها، كما هو موضح في الشكل (1 - 1):



شكل (1 - 1) نموذج الدراسة

من خلال شكل (1 - 1)، يتبين لنا أن هذه الدراسة تحاول بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي، ومن ثم يمكن اشتقاق الفرضيات التالية، التي تحاول الدراسة الحالية التحقق منها:

صيغت الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

وينتق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1. لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للتخطيط الإلكتروني على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

2. لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للتنظيم الإلكتروني على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

3. لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للرقابة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

4. لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للبنية التحتية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

6.1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

من أهم النظريات التي تشرح آلية عمل المنظمات نظرية النظم العامة لفون بيرتالانفي (1956)، التي ترى أن المنظمات أنظمة مترابطة تتكون من عدد من العناصر المتفاعلة لتعمل كوحدة واحدة. تعتمد هذه النظرية على افتراض أن سلوك أي عنصر يتغير عند دمجها ضمن نظام متكامل، وأن العلاقة بين العناصر أهم من العنصر نفسه. تُحدد النظرية ثلاثة أنواع من الأنظمة: الأنظمة المفتوحة، التي تتفاعل مع بيئتها من خلال تبادل المعلومات والطاقة والموارد؛ والأنظمة المغلقة، حيث يتم تبادل الطاقة فقط؛ والأنظمة المعزولة، حيث لا يوجد تبادل (Bertalanffy, 1968).

وتنظر النظرية إلى المنظمات على أنها أنظمة مفتوحة، تعتمد على المدخلات (الموارد البشرية والتقنية) وتعالج من خلال (العمليات الإدارية والتقنية) لتقدم على شكل أداء وخدمات. ووفقًا لباحثين مثل كاتز وكان (1978)، فإن قدرة المنظمة على معالجة المعلومات والتكيف مع محيطها هي مفتاح بقائها وتحسين أدائها. منذ ذلك الحين، طُوّرت النظرية لتشمل نماذج مختلفة للأنظمة، بما في ذلك نموذج الأنظمة المتغيرة (VSM) الذي يفترض أن بقاء أي منظمة يعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيير من خلال آليات التغذية الراجعة. أما النموذج الآخر فهو نظرية الأنظمة الاجتماعية والتقنية لإيمري وتريست (1960)، التي تُدمج العوامل البشرية والتكنولوجية في المنظمة كوحدة واحدة (Mele et al., 2010). لذلك، يمكن دراسة الإدارة الإلكترونية في سياق نظرية الأنظمة، لأن تطبيق التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والرقابة الإلكترونية والبنية التحتية الإلكترونية يُعدّ نظامًا إداريًا يؤثر تأثيرًا مباشرًا على تحسين أداء الموظفين في القطاع العام السعودي.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يُعد فصل الدراسات السابقة عنصراً محورياً في أي بحث علمي، إذ يُسهم في بناء إطار معرفي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاستناد إلى ما قدمته البحوث السابقة في المجال ذاته. كما يتيح هذا الفصل للباحث فهماً أعمق لمتغيرات الدراسة، والاطلاع على المناهج العلمية المستخدمة سابقاً، والنتائج التي خلص إليها الباحثون، مما يساعد في تحديد موضع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي العام. ويُسهم ذلك في تمكين الباحث من مقارنة نتائجه بما ورد في الأدبيات السابقة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف معها.

وفي ضوء ذلك، يتناول الفصل التالي عرضاً تحليلياً مفصلاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والإطار النظري، وذلك وفق التالي .

1.2. الدراسات السابقة

1. دراسة (تياني، 2017) بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي".

هدف الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى الأداء الوظيفي، من خلال دراسة حالة بمؤسسة "نفطال" في الجزائر. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة للتطبيق على عينة مكونة من الكوادر الإدارية العاملة في مقر المؤسسة بالعاصمة الجزائرية. تناول البحث عدة محاور أساسية، تمثلت في: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من حيث تعريفها، وأهميتها، وأبعادها المختلفة، إضافة إلى محور الأداء الوظيفي، الذي شمل توضيح المفهوم وتحديد أبعاده، والتي تضمنت: الجودة، الكمية، عامل الوقت، والإجراءات التنظيمية المرتبطة بالأداء.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة يُعد متوسطاً، رغم الأهمية الاقتصادية البارزة التي تحظى بها هذه المؤسسة ضمن منظومة الاقتصاد الوطني الجزائري. وبناءً على ذلك، أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير أداء الموظفين من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام الوظيفية، إلى جانب تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز الكفاءة التقنية للعاملين. كما أوصى بضرورة تطبيق آليات فعالة لمتابعة وتقييم الأداء، ووضع نظام حوافز يستند إلى مدى توظيف الموظفين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة أعمالهم اليومية.

2. دراسة (نجم، 2017) بعنوان " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على

العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية".

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيقه على عينة من (374) موظفًا من العاملين في مديرية الصحة بمحافظة الدقهلية. وقد تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية دالة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ملموس لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المهمة، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.46، مما يدل على تفسير الإدارة الإلكترونية لما نسبته 46% من التغير في هذا النوع من الأداء.

كذلك، تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء السياقي، وبلغ معامل التحديد في هذه الحالة ($R^2 = 0.61$)، مما يشير إلى قوة العلاقة التفسيرية في هذا السياق. وفيما يتعلق بالأداء التكيفي، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لُبُعدي الإدارة الإلكترونية التحويلية والتشغيلية، حيث بلغ معامل التحديد 32.8%. وتدل هذه النتائج على الأهمية البالغة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مختلف جوانب الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية، ما يعزز من كفاءة الأداء ويواكب متطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

3. دراسة (القعر، 2018) بعنوان " الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة – والتي تشمل: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التنفيذ الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية – على أداء العاملين، وذلك من خلال قياس الأداء عبر أربعة أبعاد هي: حجم الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، وسرعة الأداء. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في فروع مؤسسة الضمان الاجتماعي ضمن إقليم الشمال، بينما اقتصرَت العينة على (98) موظفًا تم اختيارهم بطريقة قصدية من أصل (155) موظفًا يمثلون المجتمع الكلي للدراسة.

وقد كشفت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، وكذلك على مستوى الأبعاد الفردية، حيث تصدر التخطيط الإلكتروني المرتبة الأولى، يليه الرقابة الإلكترونية في المرتبة الثانية، ثم التنفيذ الإلكتروني في المرتبة الثالثة، وأخيرًا التنظيم الإلكتروني في المرتبة الرابعة. أما فيما يتعلق بمستوى أداء العاملين، فقد أشارت النتائج إلى أنه متوسط في مجمله، حيث احتلت سرعة الأداء المرتبة الأولى، تلتها جودة الأداء في المرتبة الثانية، ثم دقة الأداء، بينما جاء حجم الأداء في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت التحليلات الإحصائية وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد الإدارة الإلكترونية الأربعة على أداء العاملين، ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين تبني الإدارة الإلكترونية وتحسين مستويات الأداء. وفي المقابل، لم تُظهر النتائج فروقًا دالة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية وتوسيع نطاق تطبيقها في

مختلف فروع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وذلك بهدف زيادة حجم الإنجاز وتحسين كفاءة العاملين، بما يعزز من جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

4. دراسة (التلاني، 2021) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية".

سعت هذه الدراسة إلى بحث دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة: المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، والمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي داخل وزارة الصحة الفلسطينية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف مجتمع الدراسة الموظفين الذين يشغلون مناصب الإدارة العليا والمناصب الإشرافية في الوزارة، والبالغ عددهم (595) موظفًا. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد تم توزيع (270) استبانة على أفراد العينة، واستُعيد منها (250) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (92.59%). ولأغراض المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات، استخدم الباحث برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج موافقة كبيرة من المبحوثين على توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية (69.32%)، بينما بلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الوظيفي (83.78%)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لمستوى الأداء في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية. وأظهرت النتائج: وجود علاقة طردية موجبة ودالة بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية (الإدارية، المالية، البشرية، التقنية، الأمنية) وبين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ما يدل على أن تحسين تلك المتطلبات يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. وفيما يتعلق بالفروق الإحصائية، لم تظهر فروق دالة في تقديرات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، في حين ظهرت فروق دالة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، والعمر لصالح الفئة 50 سنة فأكثر، والمسمى الوظيفي لصالح شاغلي منصب مدير عام/نائب. وبخصوص الأداء الوظيفي، لم تسجل فروق تعزى للجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة أو الفئة العمرية، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلون المناصب العليا. وأظهرت التحليلات النهائية أن الأداء الوظيفي يتأثر تأثرًا جوهريًا ودالًا إحصائيًا بأربعة من أبعاد الإدارة الإلكترونية، وهي: المتطلبات الإدارية، المالية، البشرية، والتقنية، في حين لم يظهر لبعد المتطلبات الأمنية تأثير معنوي، وتم استبعاده من معادلة التأثير. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحقيق توازن نوعي في إشغال المناصب القيادية داخل الوزارة من خلال زيادة تمثيل الإناث في الإدارة العليا والوسطى، بالنظر إلى ملاءمة العنصر النسائي للعديد من المهام في القطاع الصحي. كما دعت إلى استقطاب كفاءات إدارية وفنية عالية التأهيل، تمتلك المهارات التقنية والمعرفة الرقمية، نظرًا لقدرتها على الابتكار والتكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة، بما يسهم في تعزيز فاعلية الإدارة الإلكترونية وتحقيق أداء وظيفي متميز.

5. دراسة (الشراري، 2022) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداء مدارس التعليم العام في أثناء جائحة كورونا بمنطقة الجوف".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة التعليم العام في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا، وذلك من خلال تناول ثلاثة أبعاد رئيسة لجودة التعليم، هي: "تحسين جودة أداء المعلمين، وتحسين جودة الوسائل التعليمية، وتحسين جودة المناهج الدراسية". كما سعت الدراسة إلى الكشف عن أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في دعم جودة التعليم داخل البيئة السعودية. تكونت عينة الدراسة من (200) مشارك من العاملين في القطاع التعليمي بمنطقة الجوف، وشملت مديرين، ووكلاء، وإداريين، ومعلمين، خلال العام الدراسي 2021/2022م.

وقد أظهرت النتائج أن أنظمة الإدارة الإلكترونية أسهمت بشكل كبير في تحسين جودة التعليم العام، إذ كان أثرها إيجابياً ومرتفعاً على جميع الأبعاد محل الدراسة، بما يشمل تطوير أداء المعلمين، ورفع كفاءة الوسائل التعليمية، وتحسين جودة المناهج الدراسية. من ناحية أخرى، كشفت الدراسة عن وجود تحديات تعيق من فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية. تمثلت أبرز هذه التحديات في نقص الكفاءات الفنية المتخصصة في صيانة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة داخل المدارس، إضافة إلى محدودية البرامج التدريبية المقدمة. كما شكل ارتفاع تكلفة تطبيق هذه الأنظمة عائقاً أمام المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل ضعف الإمكانيات المالية. وأشارت الدراسة كذلك إلى عدم تحمس بعض القيادات التنفيذية في المؤسسات التعليمية لتبني نظم الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين جودة العملية التعليمية، وهو ما يشكل حاجزاً إدارياً أمام تفعيلها بفاعلية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة في آراء أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة التعليم بمنطقة الجوف، وقد ارتبطت هذه الفروق بمتغيرات ديموغرافية متعددة. فقد تبين أن الفئات العمرية من (20 إلى 30 عاماً) عبرت عن تقييم أكثر إيجابية، وكذلك الذكور، والحاصلون على درجة البكالوريوس، والمعلمون مقارنة بالفئات الوظيفية الأخرى، بالإضافة إلى المشاركين الذين حصلوا على عدد أكبر من الدورات التدريبية. وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير البنية التحتية المناسبة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتحفيز القيادات التعليمية على دعم التحول الرقمي.

6. دراسة (سراع، 2023) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (246) من القيادات الأكاديمية والإدارية في ست جامعات (ثلاث حكومية وثلاث أهلية). أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة (2.62 من 5)، وكذلك الأداء الاستراتيجي (2.74)، في حين كان مستوى تنمية الموارد البشرية ضعيفاً (2.47). كما

كشفت الدراسة عن علاقات طردية قوية ودالة إحصائيًا بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي (0.86)، وبين تنمية الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي (0.88)، وبين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية (0.80). وبلغ الأثر الكلي غير المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الاستراتيجي عبر الموارد البشرية (0.91) كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة وفقًا للمؤهل العلمي (لصالح الماجستير)، والمسعى الوظيفي (لصالح العمداء)، ونوع الجامعة (لصالح الخاصة)، وعدد الدورات التدريبية، بينما لم تظهر فروق تُعزى للجنس أو سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية وتكثيف الجهود لتطوير الموارد البشرية بما يدعم الأداء الاستراتيجي.

7. دراسة (العتيبي، 2024) بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ومعوقاتها من وجهة نظر المعلمات".

سعى هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، إضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه هذا التطبيق، ورصد الفروق بين آراء المعلمات وفقًا لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (374) معلمة، تضمنت الاستبانة (40) عبارة موزعة على محورين رئيسيين. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وكذلك بالنسبة لجميع الأبعاد، حيث جاء التخطيط الإلكتروني في المرتبة الأولى، تلاه التوجيه الإلكتروني، ثم التنظيم الإلكتروني، وأخيرًا المتابعة والتقييم الإلكتروني. كما تبين أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت أيضًا بدرجة متوسطة. أما فيما يخص الفروق الإحصائية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة وفقًا لمتغيري سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، مما يعكس تأثير الخبرة والسياسات التعليمية المحلي على تقييم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

8. دراسة (محمد، 2024) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المدينة الجامعية - جامعة تشرين".

هذه الدراسة إلى استكشاف الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المدينة الجامعية بجامعة تشرين، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في: المكونات المادية، البرمجيات، الشبكات، وقواعد البيانات، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى توزيع استبانات على (104) من موظفي المدينة الجامعية، استُعيد منها (84) استبانة، وبعد استبعاد غير الصالحة، بلغ عدد الاستبانات المعتمدة للتحليل (77). وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود اهتمام مقبول من الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية وبمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما كشفت عن علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين. وتبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الاتصال بين الإدارات، وتعزز المتابعة والرقابة وسرعة إنجاز المهام، إلى جانب تأثيرها الإيجابي الواضح في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. واختتمت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: تعزيز

الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا للعاملين، بالإضافة إلى دعم الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية اللازمة لتفعيل هذه الإدارة في مختلف الجوانب الإدارية والخدمية داخل المؤسسات التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات تنوعاً واضحاً في السياقات الجغرافية (الجزائر، مصر، الأردن، فلسطين، السعودية، اليمن، الكويت، سوريا)، وهو ما يعكس اهتماماً إقليمياً متنامياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية والتعليمية والصحية. وقد أتاح هذا التنوع فهماً أوسع لواقع الإدارة الإلكترونية في المجتمعات العربية، ما يُضفي على مجمل الدراسات قيمة تحليلية مقارنة يمكن البناء عليها.

ومن حيث الهدف، نجد أن جميع الدراسات اتفقت على تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، إلا أنها تمايزت في التوجهات، على النحو الآتي: دراسات ركزت على الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء (مثل: تيان، 2017؛ نجم، 2017؛ القعر، 2018؛ محمد، 2024). ودمجت أخرى متغيرات وسيطة أو أبعاد جودة مثل (سراع، 2023) الذي أدخل "تنمية الموارد البشرية" كوسيط، و(الشراري، 2022) الذي تناول تحسين جودة الأداء التعليمي. هذا التنوع في الهدف يُثري القاعدة النظرية، ويُظهر نضجاً في الأبحاث العربية، حيث لم تقتصر على قياس التأثيرات فقط، بل بدأت في تحليل السياقات والعوامل المؤثرة والمتغيرة.

ومن حيث المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، وهو اختيار مناسب نظراً لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى تفسير العلاقات القائمة وتحليل أبعادها. كما أن جميع الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية، مع اختلاف في نوع العينة (عشوائية، قصدية، طبقية) وحجمها، مما أضفى على نتائجها قدرًا من التنوع والاستدلال. وقد لجأت غالبية الدراسات إلى استخدام أدوات تحليل متقدمة مثل SPSS وقياس معاملات التحديد (R^2)، والعلاقات الارتباطية والانحدار، مما يدعم موثوقية النتائج ويساعد في استخلاص دلالات علمية دقيقة.

ومن حيث النتائج، نجد أن أغلب الدراسات أشارت إلى أن الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتحسين الأداء، لكن هذا التحسن مرهون بتهيئة المتطلبات الأساسية مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية، والقيادة الداعمة. وكذلك التباين في التأثير بين المؤسسات والمناطق يُبرز أهمية سياق التطبيق ودور الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة.

ومن حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، فأجمعت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بمختلف أبعاده. والتأكيد على أهمية التحول الرقمي وضرورة تعزيز البنية التحتية الإلكترونية في المؤسسات. وأوصت غالبية الدراسات إلى ضرورة التدريب وبناء القدرات كشرط أساسي لتعزيز الاستفادة من الإدارة الإلكترونية. ومن حيث الاختلاف

نجد أن بعض الدراسات دمجت الإدارة الإلكترونية مع الأداء الاستراتيجي من خلال متغير وسيط كدراسة (سراع، 2023)، والبعض ركز على دراسته في القطاع التعليمي وبشكل خاص أثناء جائحة كورونا (الشراري، 2022).

2.2. المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في ضوء ما ورد من تعاريف، يتضح أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يمثل تطوراً نوعياً في العمل الإداري، حيث يتحول من الشكل التقليدي، إلى نموذج رقمي متكامل يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن ثم يتم إيجاز تعريف الإدارة الإلكترونية وفق ما تم تعريفها من قبل الباحثين السابقين، وفق الآتي.

- عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "منظومة من الأنشطة والأعمال التي تُدار إلكترونياً عبر الشبكات، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة" (بن حليم، 2016، ص132).
- كما تم تعريفها بأنها "مدخل إداري حديث يقوم على توظيف المعرفة والمعلومات والبرمجيات المتقدمة، إضافة إلى الاعتماد على الإنترنت والشبكات في تنفيذ الوظائف الإدارية، وتقديم الخدمات وتبادل المعلومات، بما يُسهم في تحسين كفاءة الأداء وفعاليتها" (عبد الرسول، 2015، ص138).
- من جانب آخر، تم النظر إليها على أنها "عملية إدارية تعتمد على إمكانات الإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، دون قيود مكانية أو زمنية، لتحقيق أهداف المؤسسة" (تبون، 2021، ص12).
- يعرفها محمد كامل (2004) بأنها "مجموعة من الجهود المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات من خلال الحاسوب، وتقليل الاحتكاك البشري، بهدف رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية" (صميعر، 2015، ص12).

ثانيًا: أهمية الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلبًا أساسيًا في ظل التحول الرقمي العالمي، ولم تعد خيارًا ثانويًا، بل عنصرًا حيويًا لتطوير الأداء المؤسسي، ومن ثم تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية كما يوضحها الشكل التالي:



- تحسين الكفاءة والفعالية: تُسهم في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، مما يرفع من كفاءة المؤسسة ويعزز جودة الأداء.
- تقليل الأخطاء البشرية والتكاليف: من خلال أتمتة الإجراءات، تقل فرص الخطأ الناتج عن التدخل البشري، مما ينعكس إيجابًا على دقة العمليات ويحدّ من التكاليف التشغيلية.
- الوصول السهل إلى المعلومات: تتيح للموظفين وصناع القرار إمكانية الوصول الفوري إلى البيانات والمعلومات في أي وقت ومن أي مكان، مما يدعم سرعة ودقة اتخاذ القرار.
- تعزيز التكامل المؤسسي: تدعم التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، ما يسهم في توحيد الجهود وتحقيق أهداف مشتركة.
- رفع جودة الخدمات المقدمة: تُحسن من نوعية الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين من خلال التفاعل الإلكتروني السلس وتوفير منصات خدمة متقدمة.

- تمكين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي: تُسهم في تحفيز الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام بفعالية، كما تعزز ثقافة التعاون والابتكار داخل المؤسسة.
- الاستجابة للتغيرات البيئية: تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، من خلال تبني أنظمة مرنة وسريعة الاستجابة.
- دعم الشفافية والمساءلة: تتيح إمكانية تتبع العمليات ومراجعتها إلكترونياً، ما يعزز مبدأ الشفافية ويحدّ من الفساد الإداري (عبد العزيز، 2018، ص: 12).

ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أ. المتطلبات الإدارية:

- أ. توفر الدعم السياسي والمؤسسي: يتعين وجود إرادة سياسية قوية تتجسد في التزام فعلي من الجهات العليا، سواء عبر تعيين لجنة مختصة أو مسؤول مباشر عن تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، مع توفير بيئة تنظيمية وتشريعية مناسبة تسهل التنفيذ.
- ب. صياغة استراتيجية شاملة وخطط تشغيلية: من الضروري إنشاء جهة مركزية معنية بوضع استراتيجية وطنية أو مؤسسية متكاملة للإدارة الإلكترونية، وتحديد أهداف واضحة ومخططات فرعية مدروسة، مع إمكانية الاستفادة من بيوت الخبرة والجهات البحثية في هذه المرحلة.
- ج. تحقيق التنسيق المؤسسي والتكامل المعلوماتي: يتطلب التطبيق الفعّال للإدارة الإلكترونية مواءمة البيانات والمعلومات بين مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، بما يعزز من كفاءة تقديم الخدمات الرقمية وتبادل المعلومات دون تعارض أو تكرار.
- د. الشراكة مع القطاع الخاص: يمكن الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع الخاص في تصميم أو تنفيذ بعض مراحل المشروع، سواء في البنية التحتية التقنية أو تقديم الحلول البرمجية المتقدمة، مما يسرّع من عملية التحول الرقمي.
- هـ. إعادة هندسة الإجراءات الإدارية: لا بد من مراجعة الإجراءات والنظم التقليدية وتحويلها إلى صيغ إلكترونية مرنة ومبسطة، بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي ويحقق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة.
- و. تحديد أساليب العمل وتوزيع المهام: يجب وضع تصور دقيق للمهام والإجراءات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد آليات التنفيذ لكل مرحلة، مع تهيئة البنية التقنية والتنظيمية اللازمة.
- ز. إعادة تنظيم الهيكل الإداري: قد يستلزم المشروع تعديل البنية الإدارية داخل المؤسسة، من خلال إعادة توزيع المهام، أو دمج الإدارات، أو حتى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لضمان الانسيابية والمرونة في التطبيق.

ح. دعم القيادة العليا للمشروع: يمثل الدعم المستمر من القيادات العليا عنصرًا حاسمًا في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، من خلال تبني المشروع رسميًا، وتخصيص الموارد المالية، وتوفير المناخ المؤسسي الملائم لتذليل التحديات التي قد تعترض التنفيذ (إبراهيم، 2016، ص301).

ب. المتطلبات التكنولوجية:

أ. توفير بنية تحتية متطورة للاتصالات: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود شبكة اتصالات حديثة وأمنة قادرة على دعم نقل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى، بصورة سريعة وموثوقة.

ب. تهيئة منظومة الحوسبة: يتوجب على المؤسسة توفير أجهزة حاسوب ذات كفاءة عالية تدعم البرامج والتطبيقات الحديثة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، مع ضمان توافقها مع متطلبات العمل الإداري الرقمي.

ج. البرمجيات المتخصصة: يشترط توافر حزمة من البرامج والتطبيقات الإدارية والوظيفية التي تمكن من تنفيذ المهام إلكترونياً، وتدعم عمليات الأتمتة وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

د. الاتصال الفعال بالإنترنت: يُعد وجود خدمة إنترنت مستقرة وسريعة من المقومات الأساسية لتسهيل تنفيذ المعاملات الإدارية إلكترونياً، وضمان تواصل فعال ومستمر داخليًا وخارجيًا.

هـ. أنظمة الاتصال عن بُعد: يجب تهيئة بيئة تقنية تتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى أنظمة المؤسسة وقواعد بياناتها عن بُعد، بما يعزز من مرونة العمل ويُمكن من إدارة المهام خارج بيئة العمل التقليدية.

و. خدمات البريد الإلكتروني المؤسسي: يُعد البريد الإلكتروني وسيلة مركزية لتبادل المراسلات الإدارية والملفات بين العاملين، وبين المؤسسة والجهات ذات العلاقة، مما يُسهم في تسريع التواصل وتقليل الاعتماد على الوسائل الورقية.

ز. موقع إلكتروني تفاعلي للمؤسسة: ينبغي أن تمتلك المؤسسة بوابة إلكترونية رسمية تتيح تقديم الخدمات المتنوعة إلكترونياً، وتمكّن مختلف فئات المستخدمين من الوصول إلى المعلومات والبيانات بسهولة ويسر.

ح. الربط الإلكتروني الداخلي والخارجي: من المهم توفير بيئة اتصال إلكترونية متكاملة تربط بين الإدارات الداخلية للمؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والجهات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى، بما يعزز من تكامل العمليات وتبادل المعلومات بشكل فوري وآمن (محمد، العنصري، 2016، ص12).

ج. المتطلبات الدشرية:

أ. التوعية والتدريب المستمر: من الضروري تنفيذ برامج تثقيفية وتدريبية تستهدف جميع فئات المجتمع، لتوعيتهم بأهمية تقنية المعلومات واستخداماتها العملية في الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الندوات وورش العمل والمحاضرات المتخصصة.

ب. دمج المفاهيم التقنية في التعليم: ينبغي تضمين مهارات استخدام التقنيات الإلكترونية في المناهج التعليمية على مختلف المراحل الدراسية، بهدف إعداد جيل قادر على التكيف مع بيئة العمل الرقمية مستقبلاً، وتعزيز جاهزية الطلبة لدخول سوق العمل الرقمي.

ج. تشجيع البحث العلمي والدراسات التطبيقية: من المهم دعم وتنفيذ بحوث علمية متخصصة تستهدف دراسة سبل توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، وتقديم حلول مبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسات في التحول الإلكتروني.

د. تنفيذ حملات إعلامية توعوية: يُستحسن إطلاق مبادرات إعلامية دورية لتعريف المجتمع بمفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز فوائدها العملية والتحديات المرتبطة بها، مما يُسهم في تعزيز القبول المجتمعي والاندماج الرقمي.

هـ. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي: تمثل الثقافة التنظيمية الداعمة للتقنية عاملاً حاسماً في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية؛ حيث يجب ترسيخ قيم التعاون والانفتاح على التغيير والابتكار داخل بيئة العمل، بما يسهم في بناء مناخ إداري مرن ومستعد للتطور الرقمي (عرقوب، 2017، ص: 15).

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الإداء الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، وفيما يلي تعريف عدد من الباحثين:

- يشير الصباغ ودرة (2008) إلى أن الأداء الوظيفي " عملية تحليل وتقييم دقيقة لقدرات الموظف في تنفيذ مسؤولياته، ومدى كفاءته في التعامل مع متطلبات الوظيفة وسلوكياته أثناء مزاولة عمله (السبع، 2017، ص12).

- كما عرفه نصر الله (2000) أن الأداء الوظيفي يُقاس من خلال نظام رسمي يهدف إلى تقييم كفاءة الموظفين بصفة دورية ومنظمة، ويعكس مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المسندة إليهم بكفاءة وسلوك وظيفي منضبط (السبع، 2017، ص12).

- يقدم أبو شافع (2020) تعريفاً مباشراً للأداء الوظيفي باعتباره ناتج الجهود التي يبذلها الموظف في تنفيذ واجباته الوظيفية، بالتماشي مع التوقعات التي تضعها الإدارة تجاهه (أبو شافع، 2020، ص12).
- كما عرف بأنه مفهوم لا يقتصر فقط على نتائج العمل، بل يشمل أيضاً مدى الالتزام التنظيمي والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وحدّد النسور ثلاثة محاور رئيسة لقياس الأداء، وهي: جودة العمل التي تشمل الدقة والإتقان والكفاءة الفنية والمهارات التنظيمية، وكمية العمل المنجز ضمن الزمن المحدد، إضافة إلى المعرفة المهنية والجدية في الأداء والقدرة على تحمل المسؤولية. كما نوّه إلى أن درجة إشراف الفرد ومدى التزامه بالحضور تشكّل مؤشرات إضافية لمستوى أدائه (الشهاب، 2017، ص13).

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد التي تُمكن من تقييم مدى كفاءة وفعالية الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتعكس هذه الأبعاد مستوى التزامهم بالمعايير التنظيمية والمهنية، وتتمثل فيما يلي:



شكل (2 - 2) أبعاد الأداء الوظيفي (إعداد الباحث)

1. الدقة في تنفيذ المهام

يشير هذا البُعد إلى مدى التزام الموظف بأداء مهامه وفقاً للمعايير والإجراءات المحددة مسبقاً، بما يضمن تقليل نسب الخطأ وتحقيق الأهداف بكفاءة. وتُعدّ الدقة عاملاً متغيراً يتأثر بطبيعة الوظيفة، ومستوى التعقيد في المهام، ومدى وضوح التعليمات الإدارية (ياقني، 2019، ص16).

2. سرعة الإنجاز

يعكس هذا البُعد قدرة الموظف على إتمام المهام المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد، دون أن يؤثر ذلك سلبًا على جودة الأداء. وتُمثل السرعة عنصرًا محوريًا في بيئات العمل التي تعتمد على الكفاءة الزمنية، خصوصًا في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تتطلب إنجازًا سريعًا ومتقنًا للمهام (ياقيني، 2019، ص 15).

3. حجم العمل المنجز

يرتبط هذا البُعد بمقدار المهام التي يُنجزها الموظف، ويُعدّ مؤشرًا على مدى التزامه واهتمامه بإتمام مسؤولياته. ويتأثر حجم العمل بعوامل متعددة، من بينها نمط القيادة، البيئة التنظيمية، الكفاءة الذاتية، إضافة إلى الخبرات والمهارات المتراكمة لدى العامل (أبو شافع، 2020، ص 12).

4. كفاءة الأداء

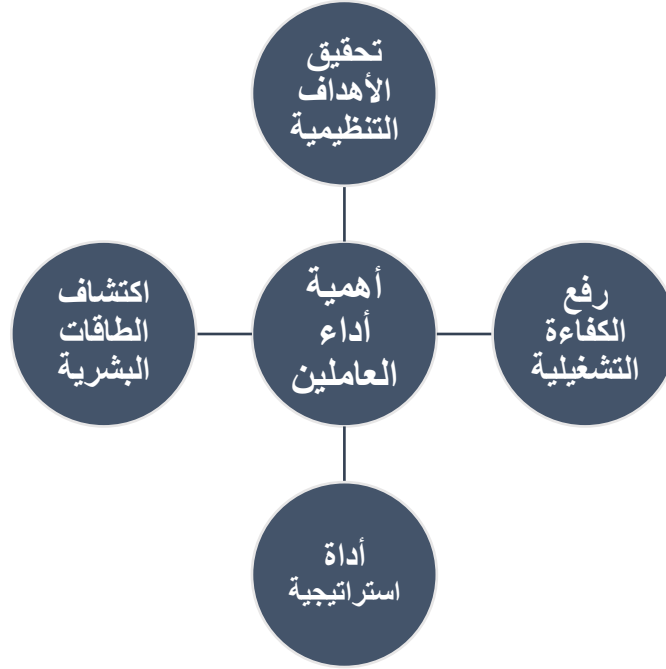
يُقاس هذا البُعد بمدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. فالعامل ذو الكفاءة المرتفعة يكون أكثر قدرة على تقديم أداء متميز يساهم في تحسين مخرجات المؤسسة، في حين أن انخفاض الكفاءة يتطلب تدخلات إدارية مثل إعادة التأهيل أو التدريب المكثف (هلال، 2019، ص 12).

5. الفاعلية التنظيمية

تُعبّر الفاعلية عن قدرة المؤسسة وموظفيها على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُعدّ تعزيز الفاعلية هدفًا مشتركًا بين الإدارة والعاملين، ويتطلب ذلك بيئة عمل داعمة، وتدريب مستمر، وتحفيز يضمن استمرار الأداء بمستويات مرتفعة (الحسبان، 2019، ص 12).

ثالثًا: أهمية أداء العاملين

يُعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الحاسمة التي تُحدد مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وتتجلى أهمية هذا الأداء من خلال عدد من الجوانب الجوهرية، أبرزها:



شكل (2 - 3) يوضح أهمية أداء العاملين (إعداد الباحث)

- ❖ أولاً، تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يُسهم أداء العاملين بكفاءة في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج واقعية ملموسة. فكلما ارتفع مستوى أداء الموظفين، زادت قدرة المؤسسة على الوصول إلى غاياتها، سواء في مجالات التوسع، أو المنافسة، أو الاستدامة في الأسواق (الشهاب، 2017، ص13).
- ❖ ثانيًا، يُسهم الأداء الفعال في رفع الكفاءة التشغيلية، حيث ينعكس مباشرة على جودة تنفيذ المهام وتدفق العمليات بسلاسة. فالعاملون ذوو الأداء المرتفع يتمكنون من إنجاز مهامهم بفعالية، مما يقلل من الهدر في الوقت والموارد، ويعزز أداء المؤسسة الكلي.
- ❖ ثالثًا، يُعدّ الأداء الجيد أداة استراتيجية للتطوير التنظيمي، إذ يُعزّز من مرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمنافسة، ويعزز قدرتها على الابتكار والاستجابة للتحديات المستقبلية (الشهاب، 2017، ص13).
- ❖ رابعًا، يمثل الأداء الوظيفي وسيلة لاكتشاف وتفعيل الطاقات البشرية الكامنة داخل المؤسسة. فمن خلال مراقبة وتحليل أداء الموظفين، تتمكن الإدارة من تحديد أصحاب الكفاءات الاستثنائية وتوجيههم نحو الأدوار المناسبة التي تسهم في تحقيق النمو المؤسسي. ويؤكد ذلك أهمية توفير بيئة عمل محفّزة تدعم التميز والإبداع، بما يعزز الولاء المؤسسي ويرفع من معدلات الإنجاز الفردي والجماعي (الخليلة، 2019، ص12).



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل توضيح منهجية الدراسة المعتمدة للتحقق من الأهداف والإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة، وذلك من خلال تطبيق أدوات الدراسة على مجموعة من الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث. كما يستعرض الفصل وصفاً تفصيلياً للأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وخصائصها، ومستوى الصدق والثبات الخاص بها، إضافةً إلى الإجراءات المتبعة أثناء التطبيق، والأساليب الإحصائية التي تم توظيفها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1.3. منهج الدراسة

تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره هو الأنسب خلال هذه الدراسة، وذلك من أجل التعرف على مدى توافر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بيان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي.

2.3. عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (80) من العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية لضمان التمثيل للمجتمع الأصلي. ويوضح الجدول التالي الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

جدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الخصائص			ع	%
الجنس	ذكر	48	60	
	أنثى	32	40	
العمر	أقل من 30 عام	18	22.5	

37.5	30	30 : 39 عام	
27.5	22	40 : 49 عام	
12.5	10	50 عام فأكثر	
7.5	6	شهادة متوسطة	المستوى التعليمي
67.5	54	بكالوريوس	
25	20	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	
17.5	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35	28	5 : 10 سنوات	
47.5	38	أكثر من 10 سنوات	
% 100	80	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (80) مشاركاً، حيث شكّل الذكور (48) مشاركاً بنسبة (60%)، في حين بلغت نسبة الإناث (40%) بعدد إجمالي قدره 32 مشاركة. وتبين أن الفئة العمرية الأكبر كانت لذوي الفئة العمرية (30 – 39 عام) بنسبة (37.5%)، تليها الفئة العمرية من (40 إلى 49 عامًا) بنسبة (27.5%).

كما أظهرت البيانات أن نسبة الحاصلين على شهادة متوسطة بلغت (7.5%) بعدد 6 مشاركين، بينما مثل الحاصلون على شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة بواقع (67.5%) وبعدد 54 مشاركاً، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) (25%). أما فيما يتعلق بالخبرة العملية، فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (17.5%)، مقابل (35%) ممن تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، بينما جاءت النسبة الأعلى لمن يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات، إذ وصلت إلى (47.5%).

3.3. أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث، وتم تقسيمه إلى قسمين رئيسيين. تضمن القسم الأول البيانات الديمغرافية للمشاركين، شاملةً متغيرات مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. أما القسم الثاني فاشتمل على بنود الاستبيان الأساسية، حيث تكون من محورين بعدد بنود إجمالي (27) بنوداً تمت الإجابة عنها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، مع إعطاء الدرجات وفق الترتيب (5، 4، 3، 2، 1). وشملت محاور الاستبيان ما يأتي:

1. **المحور الأول:** الإدارة الإلكترونية، ويتكون من (20) بنداً موزعة على أربعة أبعاد، وهي: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، والبنية التحتية الإلكترونية، بحيث يضم كل بُعد خمسة بنود.
2. **المحور الثاني:** الأداء الوظيفي، ويتضمن (7) بنود تقيس مستوى أداء العاملين.

1.3.3. صدق الأداة

للتحقق من أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مناسب من الصدق يتيح الاعتماد عليها في القياس والتطبيق، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي، من خلال حساب درجة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي يندرج ضمنه. ويعرض الجدول التالي نتائج معامل الارتباط التي توضح مستوى الصدق الداخلي للأداة وفقاً لمعامل بيرسون.

جدول (2) يوضح نتائج صدق الأداة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون

المحور الثاني		المحور الأول							
		البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م
**0.70	1	**0.73	1	**0.70	1	**0.64	1	**0.71	1
**0.70	2	**0.77	2	**0.71	2	**0.71	2	**0.80	2
**0.72	3	**0.74	3	**0.71	3	**0.63	3	**0.80	3
**0.76	4	**0.77	4	**0.69	4	**0.68	4	**0.81	4
**0.70	5	**0.72	5	**0.71	5	**0.62	5	**0.80	5
**0.70	6								
**0.71	7								

من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، تبين أن المحور الأول من الاستبيان يتمتع بمستوى صدق مقبول حيث تراوحت قيم معامل بيرسون (0.62 : 0.81) وجميع القيم كانت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوحت قيم بيرسون في المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي (0.70 : 0.71) وكانت هذه القيم دالة عند (0.01)، مما يشير إلى أن هذا الاستبيان يتمتع بمستوى صدق مقبول ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

2.3.3. ثبات الأداة

للتأكد من مستوى ثبات الأداة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ بوصفه أحد أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان. ويعرض الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ الخاصة بمحاور الأداة، والتي تعكس درجة الثبات التي تحققها الأداة في قياس متغيرات الدراسة.

جدول (3) يوضح نتائج ثبات الأداة

المحاور	ع	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	20	0.88
المحور الثاني	7	0.84
الاستبانة ككل	27	0.83

من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، تبين أن قيمة معامل ألفا للمحور الأول (0.88)، وقيمتها للمحور الثاني (0.84)، كما بلغت قيمته للاستبيان ككل (0.83). مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بمستوى ثبات عالي لذلك يمكن الاعتماد عليه في القياس والتعميم.

4.3. الإجراءات

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من الإجراءات التي هدفت إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تمكن من الإجابة على تساؤلات البحث. فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، بما في ذلك رسائل الماجستير والدكتوراه، والمقالات والدوريات العلمية، والكتب المتخصصة. كما تم إعداد استبيان ليكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم بناؤه بالاستناد إلى الأدبيات العلمية ذات الصلة، ثم التحقق من خصائصه السيكومترية لضمان تمتعه بمستويات مناسبة من الصدق والثبات.

وقد جرى تطبيق الاستبيان إلكترونياً عبر منصة جوجل، واستغرقت عملية جمع البيانات نحو ثلاثة أسابيع للوصول إلى العينة النهائية. تلا ذلك تنظيف البيانات باستخدام برنامج Excel، ثم تحليلها بواسطة برنامج SPSS لاستخلاص نتائج علمية موثوقة تتوافق مع أهداف الدراسة.

5.3. حدود الدراسة:

- ✚ الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ✚ الحدود المكانية: التطبيق على عدد من المؤسسات الحكومية في مختلف القطاعات بالمملكة العربية السعودية.
- ✚ الحدود البشرية: التطبيق على (80) فرد من العاملين بالمؤسسات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية.
- ✚ الحدود الزمانية: تم التطبيق خلال العام الدراسي 2025 – 2026.

6.3. الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة الحالية على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25 لتحليل البيانات التي تم جمعها بهدف اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية. وخلال مرحلة التحليل، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومنها ما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار.

ملخص الفصل:

يتناول الفصل الثالث من الدراسة المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، وعرض الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، إضافة إلى بيان خصائص أداة القياس والمعايير السيكمومترية المرتبطة بها. كما تناول الفصل الإجراءات البحثية المتبعة للوصول إلى نتائج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها. وفي الفصل التالي سيتم عرض نتائج الأسئلة البحثية استنادًا إلى ما تم التوصل إليه من تحليلات.



الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول الفصل الرابع عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي تُوصَل إليها من عينة الدراسة، وذلك بهدف تقديم إجابات دقيقة للسؤالات البحثية التي تم تحديدها في بداية الدراسة. ويشتمل الفصل على عرض تفصيلي لتحليل بيانات الدراسة، مع تفسير هذه النتائج في الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في بناء فهم أشمل لطبيعة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي.

1.4. تحليل البيانات

من خلال القيام بتطبيق الاستبيان على العينة المستهدفة، تم التوصل إلى مجموعة من البيانات التي تم تحليلها، للتوصل إلى نتائج إحصائية وذلك وفق التالي:

نتائج التساؤل الأول: ما مدى توافر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرف على مدى توافر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على المتوسطات والانحرافات المعيارية، وقد أظهرت النتائج:

■ البعد الأول: التخطيط الإلكتروني

جدول (4) يوضح نتائج العينة على البعد الأول من الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على خطط إلكترونية واضحة لتنفيذ المهام الإدارية.	3.91	.882	مرتفع	2
2	تُحدث الخطط الإلكترونية في المؤسسة بشكل دوري وفق التطورات الرقمية.	3.89	.990	مرتفع	3
3	تستخدم البيانات الإلكترونية في تحديد الأولويات وصياغة خطط العمل.	3.80	.980	مرتفع	4
4	تُخصص الإدارة الوقت والموارد الكافية لوضع خطط إلكترونية فعالة.	3.97	1.064	مرتفع	1
5	تُحدد الخطط الإلكترونية الأدوار والمسؤوليات بدقة.	3.75	1.035	مرتفع	5
البعد ككل		3.79	0.983	مرتفع	

يتبين الجدول السابق، إجابات العينة على بُعد التخطيط الإلكتروني، حيث حصل البعد على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.983). فحصل البند (4) الذي نص على "تُخصص الإدارة الوقت والموارد الكافية لوضع خطط إلكترونية فعالة" على أعلى متوسط (3.97) وانحراف معياري (1.064)، يليه البند (1) والذي نص على "تعتمد المؤسسة على خطط إلكترونية واضحة لتنفيذ المهام الإدارية." بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.882). وفي المرتبة الثالثة جاء البند (2) والذي نص على "تُحدث الخطط الإلكترونية في المؤسسة بشكل دوري وفق التطورات الرقمية." بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.990)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (3) والذي نص على "تستخدم البيانات الإلكترونية في تحديد الأولويات وصياغة خطط العمل." بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.980)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البند (5) والذي نص على "تُحدد الخطط الإلكترونية الأدوار والمسؤوليات بدقة." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.035).

■ البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني

جدول (5) يوضح نتائج العينة على البعد الثاني من الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات.	3.88	0.900	مرتفع	4
2	تُسهم الأنظمة الإلكترونية في وضوح المهام وتوزيعها بين الموظفين.	3.92	.883	مرتفع	3
3	توفر المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يدعم التحول الرقمي.	3.95	.887	مرتفع	2
4	تساعد أدوات التنظيم الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد.	4.03	1.029	مرتفع	1
5	يُتاح الوصول للوثائق والمعلومات التنظيمية إلكترونياً لجميع الموظفين المصرح لهم.	3.80	1.020	مرتفع	5
البعد ككل		3.80	1.022	مرتفع	

يتبين الجدول السابق، إجابات العينة على بُعد التنظيم الإلكتروني، حيث حصل البعد على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.022). فحصل البند (4) الذي نص على "تساعد أدوات التنظيم الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد." على أعلى متوسط (4.03) وانحراف معياري (1.029)، يليه البند (3) والذي نص على "توفر المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يدعم التحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.887). وفي المرتبة الثالثة جاء البند (2) والذي نص على "تُسهم الأنظمة الإلكترونية في وضوح المهام وتوزيعها بين الموظفين." بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.883)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (1) والذي نص على "تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات." بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.900)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البند (5) والذي نص على "يُتاح

الوصول للوثائق والمعلومات التنظيمية إلكترونياً لجميع الموظفين المصرح لهم." بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.020).

■ البعد الثالث: الرقابة الإلكترونية

جدول (6) يوضح نتائج العينة على البعد الثالث من الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تُطبق المؤسسة أنظمة رقابية إلكترونية لمتابعة تنفيذ المهام.	4.11	.777	مرتفع	1
2	تُسهم الرقابة الإلكترونية في الكشف المبكر عن الأخطاء أو التأخير.	3.65	.890	مرتفع	4
3	تعتمد الإدارة على تقارير إلكترونية دورية لمراقبة سير العمل.	4.00	.950	مرتفع	2
4	تسمح الأنظمة الإلكترونية بتقييم الأداء بدقة وموضوعية.	3.60	1.131	مرتفع	5
5	تسهم الرقابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة.	3.95	1.050	مرتفع	3
البعد ككل		3.81	0.770	مرتفع	

يتبين الجدول السابق، إجابات العينة على بعد الرقابة الإلكترونية، حيث حصل البعد على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.770). فحصل البند (4) الذي نص على "تُطبق المؤسسة أنظمة رقابية إلكترونية لمتابعة تنفيذ المهام." على أعلى متوسط (4.11) وانحراف معياري (0.777)، يليه البند (3) والذي نص على "تعتمد الإدارة على تقارير إلكترونية دورية لمراقبة سير العمل." بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.950). وفي المرتبة الثالثة جاء البند (5) والذي نص على "تسهم الرقابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.050)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (2) والذي نص على "تُسهم الرقابة الإلكترونية في الكشف المبكر عن الأخطاء أو التأخير." بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.950)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البند (4) والذي نص على "تسمح الأنظمة الإلكترونية بتقييم الأداء بدقة وموضوعية." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.050).

■ البعد الرابع: البنية التحتية الإلكترونية

جدول (7) يوضح نتائج العينة على البعد الرابع من الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة أجهزة وتقنيات حديثة تدعم التحول الرقمي.	3.81	1.099	مرتفع	5
2	تتوافر شبكات اتصال فعالة وسريعة داخل بيئة العمل.	3.91	1.103	مرتفع	4
3	توفر المؤسسة برمجيات متطورة تُسهل تنفيذ المهام إلكترونياً.	3.94	1.140	مرتفع	3
4	يتم توفير صيانة دورية للبنية التحتية التقنية.	4.06	1.050	مرتفع	1
5	تتيح المؤسسة خدمات إلكترونية تُسهل إنجاز المعاملات اليومية.	4.04	1.060	مرتفع	2
البعد ككل		3.88	0.960	مرتفع	

يتبين الجدول السابق، إجابات العينة على بعد البنية التحتية الإلكترونية، حيث حصل البعد على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.960). فحصل البند (4) الذي نص على "يتم توفير صيانة دورية للبنية التحتية التقنية." على أعلى متوسط (4.06) وانحراف معياري (1.050)، يليه البند (5) والذي نص على "تتيح المؤسسة خدمات إلكترونية تُسهل إنجاز المعاملات اليومية." بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.060). وفي المرتبة الثالثة جاء البند (3) والذي نص على "توفر المؤسسة برمجيات متطورة تُسهل تنفيذ المهام إلكترونياً." بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.140)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (2) والذي نص على "تتوافر شبكات اتصال فعالة وسريعة داخل بيئة العمل." بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.009)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البند (1) والذي نص على "تمتلك المؤسسة أجهزة وتقنيات حديثة تدعم التحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.099).

نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرق على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد بينت النتائج.

جدول (8) يوضح مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أنجز مهماتي بدقة وفق المعايير المطلوبة.	4.27	.798	مرتفع جدًا	1
2	أتمكن من إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد.	4.25	.745	مرتفع جدًا	2
3	أستطيع إنجاز حجم كبير من العمل بكفاءة.	3.90	.933	مرتفع	7
4	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل أداء.	3.97	.983	مرتفع	6
5	أساهم في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسة.	4.00	.850	مرتفع	4
6	ألتزم بالحضور والانضباط في العمل.	4.24	.849	مرتفع جدًا	3
7	أتعامل مع التحديات المهنية بكفاءة ومرونة.	3.99	.920	مرتفع	5
المحور ككل		4.09	0.677	مرتفع	

يوضح الجدول السابق، إجابات العينة على المحور الثاني: الأداء الوظيفي، حيث حصل المحور على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.677). فحصل البند (1) الذي نص على "أنجز مهماتي بدقة وفق المعايير المطلوبة." على مستوى مرتفع جدًا، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.798)، يليه البند (2) والذي نص على "أتمكن من إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد." بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.745). وفي المرتبة الثالثة جاء البند (6) والذي نص على "ألتزم بالحضور والانضباط في العمل." بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.849)، وفي المرتبة الرابعة جاء البند (5) والذي نص على "أساهم في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسة." بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.850)، وفي المرتبة السادسة جاء البند (4) والذي نص على "أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل أداء." بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.983)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البند (3) والذي نص على "أستطيع إنجاز حجم كبير من العمل بكفاءة." بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.933).

نتائج التساؤل الثالث: ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

لبحث تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي، تم استخدام تحليل الانحدار وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (9) يوضح نتائج تأثير الإدارة الإلكترونية وأبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين

SIG	F	R ² المعدلة	R ²	R
0.005	4.015	0.125	0.52	0.651

الأداء الوظيفي للعاملين					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	(β)	(SE)	(B)	
0.02	2.278	0.284	0.088	0.200	البعد الأول (التخطيط الإلكتروني)
0.03	0.524	0.075	0.129	0.075	البعد الثاني (التنظيم الإلكتروني)
0.02	0.169	0.024	0.149	0.025	البعد الثالث (الرقابة الإلكترونية)
0.03	2.824	0.374	0.189	0.279	البعد الرابع (البنية التحتية الإلكترونية)

تشير نتائج تحليل الانحدار المستخدم لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($F = 4.015$) عند مستوى دلالة (0.005)، ما يؤكد وجود تأثير دال إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($R^2 = 0.52$)، مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية وأبعادها الأربعة تستطيع (52%) من الأداء الوظيفي. وبلغ معامل الارتباط (0.651)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين.

أما فيما يتعلق بنتائج التحليل الجزئي للفرضيات الفرعية، فقد احتل البعد الرابع (البنية التحتية الإلكترونية) المرتبة الأولى في التأثير المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة ($B = 0.279$)، وقيمة ($t = 2.842$) عند مستوى دلالة (0.03). تلاه في المرتبة الثانية البعد الأول (التخطيط الإلكتروني) بقيمة ($B = 0.200$)، وقيمة ($t = 2.278$) عند مستوى دلالة (0.02)، كما جاء في المرتبة الثالثة البعد الثاني (التنظيم الإلكتروني) إذ بلغت قيمة ($B = 0.075$)، وقيمة ($t = 0.524$) عند مستوى دلالة

(0.03)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع (الرقابة الإلكترونية) بقيمة (B = 025)، وقيمة (ت = 0.169) عند مستوى دلالة (0.02).

2.4. النتائج ومناقشتها

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الإلكتروني داخل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية جاء مرتفع بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.983)؛ حيث تبين أن الإدارة تعمل على تخصيص الوقت والموارد الكافية لوضع خطط إلكترونية فعالة، تعتمد المؤسسات على خطط إلكترونية واضحة لتنفيذ المهام الإدارية، كما يتم تنفيذ الخطط الإلكترونية بشكل دوري وفق آخر التطورات الرقمية، وتستخدم المؤسسات البيانات الإلكترونية في تحديد الأولويات وصياغة خطط العمل، وتضع المؤسسات خطط إلكترونية محددة للأدوار والمسؤوليات بدقة. وهو ما يتفق مع دراسة القعر (2018)، التي بينت أن التخطيط الإلكتروني يعد أكثر أبعاد الإدارة الإلكترونية تطبيقاً داخل المؤسسات الحكومية، وأنه يشكل عنصراً أساسياً في تحسين جودة الأداء الإداري. ودراسة العتيبي (2024) والتي أشارت أن التخطيط الإلكتروني يمثل أحد أهم الركائز في تنظيم العمل داخل المدارس في دولة الكويت، ويسهم في رفع كفاءة تنفيذ المهام الإدارية.

كما أكدت الدراسة أن واقع التنظيم الإلكتروني داخل القطاع الحكومي السعودي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.022)؛ حيث بينت النتائج أن أدوات التنظيم الإلكترونية تسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد، كما توفر المؤسسات هيكل تنظيمي يدعم التحول الرقمي، وأكدت الدراسة أن الأنظمة الإلكترونية تسهم في وضوح المهام وتوزيعها بين الموظفين، وأن المؤسسات السعودية تعتمد على الأنظمة الإلكترونية لتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات، كما أنه يُتاح الوصول للوثائق والمعلومات التنظيمية إلكترونياً لجميع الموظفين المصرح لهم. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة العتيبي (2024)، التي أوضحت أن أدوات التنظيم الإلكتروني تسهم في تبسيط الإجراءات وتوزيع المهام وتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات. كما يدعم هذه النتائج ما وجدته دراسة الشراري (2022)، التي أكدت أن تنظيم العمل إلكترونياً يسهم في وضوح الأدوار داخل المؤسسات التعليمية، خاصة خلال الظروف الطارئة مثل جائحة كورونا.

وأشارت النتائج أن واقع تطبيق الرقابة الإلكترونية داخل القطاع الحكومي السعودي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.770)، حيث تبين أن المؤسسات تُطبق أنظمة رقابية إلكترونية لمتابعة المهام، كما تعتمد الإدارة على التقارير الإلكترونية الدورية من أجل مراقبة سير العمل، كما أكدت النتائج أن إتباع الرقابة الإلكترونية يسهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات، والكشف المبكر عن الأخطاء أو التأخير، وتقييم مستوى الأداء بدقة وموضوعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشراري (2022) التي أثبتت أن الرقابة الإلكترونية تسهم في متابعة سير العمل وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات التعليمية، وتكشف عن الأخطاء مبكراً. كما تدعم دراسة التلباني (2021) ذلك، والتي أكدت أن الاعتماد على التقارير الإلكترونية والأنظمة الرقابية الرقمية يحسن من دقة تقييم الأداء داخل وزارة الصحة الفلسطينية.

وأشارت النتائج إلى أن توافر البنية التحتية الإلكترونية بالمؤسسات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث حصل البعد على متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.960)؛ حيث تبين أن المؤسسات يتوافر بها صيانة دورية للبنية التحتية التقنية، كما يتوافر بها خدمات إلكترونية لتسهيل إنجاز المعاملات اليومية، كما أن بها برمجيات مُتطورة لتسهيل المهام الإلكترونية، وشبكات اتصال فعالة وسريعة داخل بيئات العمل، فضلاً عن توافر الأجهزة والتقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التلباني (2021)، التي كشفت أن المتطلبات التقنية تشكل أحد أهم محددات تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، وأن البنية التحتية التقنية القوية تُعد أساساً لتفعيل الإدارة الإلكترونية. وأيضاً نتائج دراسة محمد (2024)، والتي أكدت أن توافر المكونات التكنولوجية الحديثة، بما في ذلك البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات، يعزز من كفاءة العاملين ويُساهم في سرعة إنجاز المهام.

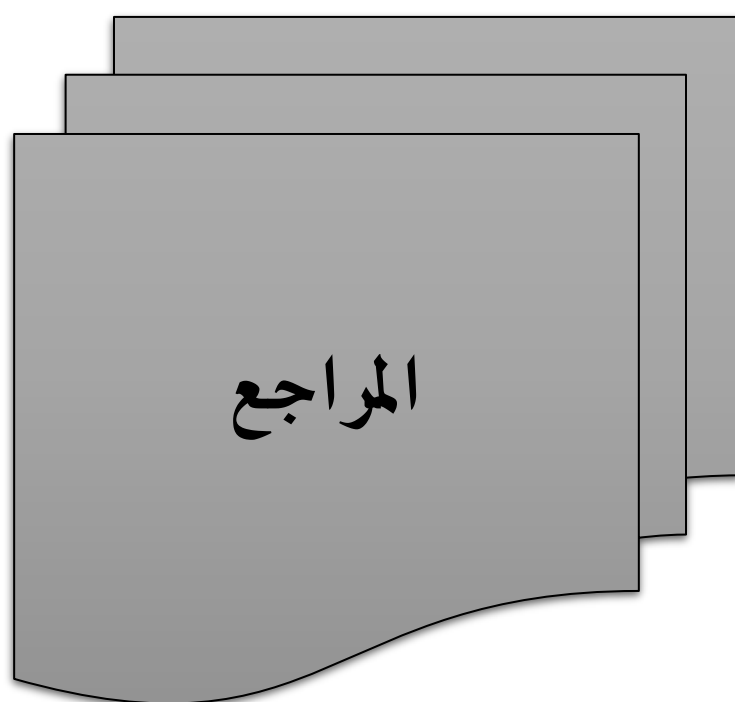
وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي مرتفع؛ حيث حصل المحور على متوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.677)، فبينت النتائج أن العاملين في القطاع الحكومي ينجزون مهامهم بدقة وفق المعايير المطلوبة، وضمن الوقت المحدد، كما أنهم يلتزمون بالحضور والانضباط في العمل، والمساهمة في تحسين فاعلية العمل داخل المؤسسة، والتعامل مع التحديات المهنية بكفاءة ومرونة. هذا يتفق مع دراسة التلباني (2021)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

أكدت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا للإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية) على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($F = 4.015$) عند مستوى دلالة (0.005). وتتفق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة نجم (2017)، التي أثبتت أن الإدارة الإلكترونية قادرة على تفسير نسب كبيرة من التغير في الأداء الوظيفي. كما تتوافق مع دراسة سراع (2023)، التي أكدت وجود علاقة قوية ودالة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. وقد جاء البعد الرابع (البنية التحتية الإلكترونية) المرتبة الأولى في التأثير المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة ($B = 0.279$)، وقيمة ($t = 2.842$) عند مستوى دلالة (0.03). تلاه في المرتبة الثانية البعد الأول (التخطيط الإلكتروني) بقيمة ($B = 200$)، وقيمة ($t = 2.278$) عند مستوى دلالة (0.02)، كما جاء في المرتبة الثالثة البعد الثاني (التنظيم الإلكتروني) إذ بلغت قيمة ($B = 0.75$)، وقيمة ($t = 524.0$) عند مستوى دلالة (0.03)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع (الرقابة الإلكترونية) بقيمة ($B = 0.25$)، وقيمة ($t = 0.169$) عند مستوى دلالة (0.02). ويتقف ذلك مع ما أكدت دراسة محمد (2024) أن توافر البنية التحتية الرقمية يرفع كفاءة العاملين ويعزز قدرتهم على إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة، ودراسة القعر (2018)، التي بينت أن التخطيط الإلكتروني يمثل أحد أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري. كما تدعم دراسة العتيبي (2024) هذه النتيجة، بإثباتها أهمية التخطيط الإلكتروني في تحديد المهام والمسؤوليات بدقة.

3.4. التوصيات المقترحة

من خلال إجراء هذه الدراسة توصل الباحث إلى عدد من التوصيات، ومنها:

- العمل على تخصيص الموارد اللازمة لتطوير الخطط الرقمية اللازمة وفق آخر التطورات الرقمية،
- تحديث الهياكل التنظيمية الإلكترونية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030م.
- تطوير أدوات الرقابة الإلكترونية لزيادة دقتها وفعاليتها في متابعة العمل.
- زيادة الاستثمارات في شبكات الاتصال والبنية الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين في استخدام التقنيات الرقمية.
- نشر ثقافة العمل المبنية على البيانات والاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ المهام.
- بحث تأثير العوامل الوسيطة كالرضا الوظيفي ودافعية التعلم بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- التطبيق على مؤسسات معينة كالقطاع الصحي والرياضي.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، مصطفى (2016). الإدارة الإلكترونية متطلبات تطبيقها ومعوقاتها، مجلة الخدمة الاجتماعية، (ع: 55)، ص: 298 – 315.

أبو شافع، نيفين ربيعي. (2020). أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.

اشتوي، محمد (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 3 (ع: 1)، ص: 63 – 106.

بن حليم، علي عبد الفتاح. (2016). الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات، مجلة المعرفة، (ع: 3)، ص: 128 – 147.

تبون، عبد الكريم. (2021). الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 10 (ع: 2)، ص: 389 – 407.

التلواني، نهاية (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.

تياني، رزيقة (2017). دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة نفطال، الجزائر، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2 لونييسي علي الجزائر، ص: 264 – 274.

الحسبان، نداء ناصر محمود. (2019). أثر جودة الارشفة الالكترونية على أداء العاملين من خلال التطوير التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الخلايلة، هيام صالح ضيف الله. (2019). أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2023). رؤية المملكة 2030، تاريخ الاسترجاع: 14 - 7،

https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf

السبع، هيثم سعد أحمد. (2017). أثر أنواع المعرفة في أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

- سراع، شاكر (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (ع: 16)، ص: 128 – 159.
- الشراري، جمال (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداء مدارس التعليم العام في أثناء جائحة كورونا بمنطقة الجوف، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9 (ع: 2)، ص: 236 – 260.
- الشهاب، فهد فيصل. (2017). أثر الهيكل التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- صميعر، مزيد بنيه (2015). الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية المفهوم - الأهمية - الأهداف - المعوقات، مجلة العلوم التربوية، 25 (ع: 25)، ص: 90 – 112.
- عبد الرسول، محمود علي. (2015). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية بمكتبات جامعة أسيوط، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة أسيوط.
- عبد العزيز، سلمي (2018). الإدارة الإلكترونية: مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 7 (ع: 2)، ص: 71 – 85.
- العتيبي، تهماني (2024). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ومعوقاتها من وجهة نظر المعلمات، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 4 (ع: 11)، ص: 76 – 115.
- عرقوب، نبيلة. (2017). الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان.
- القعير، أبو فراج (2018). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- محمد، بلحاج الفحى. العنصري، عبد السلام. (2016). الإدارة الإلكترونية ورهان التنمية الإدارية القضائية نموذجاً، مجلة المتوسط للدراسات القانونية والقضائية، (ع: 2)، ص: 503 – 528.
- محمد، ليان (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المدينة الجامعية - جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 46 (ع: 6)، ص: 315 – 335.
- نجم، عبد الحكيم (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية – جامعة المنصورة، 41 (ع: 4)، ص: 491 – 521.

ياقوتي، بتول محمد. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

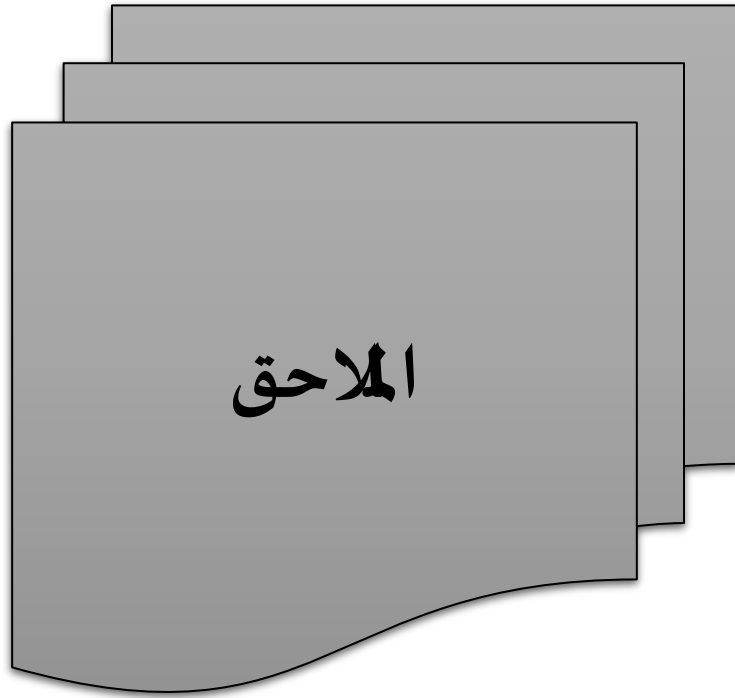
Alotaibi, B. M. M. (2024). Roles of e-Management Systems in School Administration to keep pace with Vision 2030 of KSA in Makkah (2022). Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(1 (Supplement)), 105-124.

Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.

Duvor, R. Y. (2019). Using information and communication technology for administrative purposes in Colleges of Education in the Volta Region (Doctoral dissertation, University of Cape Coast).

Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. Service science, 2(1-2), 126-135.

Prasetyaningtyas, S. W., Aishah, A., Hansen, B., & Kuspriandani, D. (2021). The Effect of Technological Innovation on Employee Performance in Pandemic Era: Case from Banking Industry in Indonesia. Jurnal Organisasi dan Manajemen, 17(2), 122-136.



الملاحق

الاستبيان

عزيزي المشارك.

تحية طيبة وبعد،،،،،

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي. ولتحقيق أهداف البحث، سيتم تطبيق هذا الاستبيان على عينة من العاملين في القطاع الحكومي لضمان الحصول على بيانات دقيقة ونتائج علمية موثوقة.

يرجى العلم أن الإجابة على الاستبيان قد تستغرق نحو 20 دقيقة، ونأمل منكم الإجابة بقدرٍ عالٍ من المصداقية والشفافية. كما نؤكد أن جميع البيانات تُعامل بسرية تامة، ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يُطلع عليها سوى الباحث. لذلك نرجو قراءة البنود بعناية والإجابة بما يعكس الواقع الفعلي.

ونشكرك على تعاونك بالإجابة على هذا الاستبيان

البيانات الأساسية

1. الجنس

- () ذكر.
- () أنثى.

2. العمر

- () أقل من 30 عام.
- () 30 - 39 عام.
- () 40 - 49 عام.
- () 50 عام فأكثر.

3. المستوى التعليمي:

- () شهادة متوسطة.
- () بكالوريوس.
- () دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه).

4. سنوات الخبرة:

- () أقل من 5 سنوات.
- () 5 - 10 سنوات.
- () أكثر من 10 سنوات.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية						
البعد الأول: التخطيط الإلكتروني						
1	تعتمد المؤسسة على خطط إلكترونية واضحة لتنفيذ المهام الإدارية.					
2	تُحدث الخطط الإلكترونية في المؤسسة بشكل دوري وفق التطورات الرقمية.					
3	تستخدم البيانات الإلكترونية في تحديد الأولويات وصياغة خطط العمل.					
4	تُخصص الإدارة الوقت والموارد الكافية لوضع خطط إلكترونية فعّالة.					
5	تُحدد الخطط الإلكترونية الأدوار والمسؤوليات بدقة.					
البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني						
1	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات.					
2	تُسهّم الأنظمة الإلكترونية في وضوح المهام وتوزيعها بين الموظفين.					
3	توفر المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يدعم التحول الرقمي.					
4	تساعد أدوات التنظيم الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد.					
5	يُتاح الوصول للوثائق والمعلومات التنظيمية إلكترونيًا لجميع الموظفين المصرح لهم.					
البعد الثالث: الرقابة الإلكترونية						
1	تُطبق المؤسسة أنظمة رقابية إلكترونية لمتابعة تنفيذ المهام.					
2	تُسهّم الرقابة الإلكترونية في الكشف المبكر عن الأخطاء أو التأخير.					
3	تعتمد الإدارة على تقارير إلكترونية دورية لمراقبة سير العمل.					
4	تسمح الأنظمة الإلكترونية بتقييم الأداء بدقة وموضوعية.					

					5	تسهم الرقابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة.
البعد الرابع: البنية التحتية الإلكترونية						
					1	تمتلك المؤسسة أجهزة وتقنيات حديثة تدعم التحول الرقمي.
					2	تتوافر شبكات اتصال فعالة وسريعة داخل بيئة العمل.
					3	توفر المؤسسة برمجيات متطورة تُسهل تنفيذ المهام إلكترونياً.
					4	يتم توفير صيانة دورية للبنية التحتية التقنية.
					5	تتيح المؤسسة خدمات إلكترونية تُسهل إنجاز المعاملات اليومية.
المحور الثاني: الأداء الوظيفي						
					1	أنجز مهامى بدقة وفق المعايير المطلوبة.
					2	أتمكن من إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد.
					3	أستطيع إنجاز حجم كبير من العمل بكفاءة.
					4	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل أداء.
					5	أساهم في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسة.
					6	ألتزم بالحضور والانضباط في العمل.
					7	أتعامل مع التحديات المهنية بكفاءة ومرونة.

شكراً لتعاونكم معنا

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي. واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطبيق على (80) من العاملين في القطاعات الحكومية المختلفة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة لقياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، والبنية التحتية الإلكترونية، إضافة إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، كما بينت أن التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والرقابة الإلكترونية جاء كل منها بدرجة مرتفعة، بينما حققت البنية التحتية الإلكترونية أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة. كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الحكومي السعودي. وأكدت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائيًا للإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية الإلكترونية) على الأداء الوظيفي، حيث كانت البنية التحتية الإلكترونية الأكثر تأثيرًا، تليها أبعاد التخطيط والتنظيم، بينما كان تأثير الرقابة إلكترونيًا أقل نسبيًا. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتقديم برامج تدريبية للموظفين، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، البنية التحتية الإلكترونية، السعودية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of e-government implementation on enhancing the job performance of employees in the Saudi public sector. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a sample of 80 employees from various government sectors. A questionnaire was used as the data collection instrument to measure the level of e-government implementation across its four dimensions: e-planning, e-organization, e-control, and e-infrastructure, in addition to assessing employee performance. The results demonstrated a high level of e-government implementation in the public sector. E-planning, e-organization, and e-control all achieved high scores, while e-infrastructure had the highest average score among the four dimensions. The results also revealed an improvement in the job performance of Saudi public sector employees. The study confirmed a statistically significant impact of e-government, across its four dimensions (e-planning, e-organization, e-control, and e-infrastructure), on job performance. E-infrastructure had the most significant impact, followed by planning and organization, while e-control had a relatively lower impact. Based on these findings, the study recommended strengthening e-government implementation, developing digital infrastructure, and providing employee training programs to enhance performance efficiency and improve the quality of government services.

Keywords: E-planning, E-regulation, E-monitoring, E-infrastructure, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of E-Government Implementation on Enhancing Employee Job Performance:
An Applied Study on the Saudi Public Sector.**

Prepared by:

Mohammed Abdulaziz Mubarak Al-Hujaili

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

Year: 2025