

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر طلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميدأوشن

The Role Of E-government In Improving Job Performance in Government Institutions from The Perspective of Doctoral Students at Midocean University



ISSN: 3078-5669

الاستلام: 2025/07/22
المراجعة: 2025/09/26
حرر بتاريخ: 2026/01/15

إبتسام علي الشهري

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، جزر القمر

المخلص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر طلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميدأوشن، مع التركيز على مدى تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمل، ورفع مستوى رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في طلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميدأوشن، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمشاركة جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (136) طالباً وطالبة، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، التي وزعت إلكترونياً على المشاركين، لقياس تصورهم لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي والعمليات المؤسسية.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود دور مهم للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المشاركين، حيث ساهمت في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الجهد والوقت، وتحسين دقة الإجراءات، وتعزيز التواصل المؤسسي، كما بينت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز رضا الموظفين ويحسن بيئة العمل، ويؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي بشكل عام.

الخلاصة: خلصت الدراسة إلى ضرورة التوسع في تبني أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية التقنية للمؤسسات الحكومية، إلى جانب تعزيز مهارات الموارد البشرية لضمان الاستفادة القصوى من التحول الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء، المؤسسات الحكومية، الخدمات الإلكترونية، الأداء المؤسسي.

Abstract

Objectives: This study aimed to examine the role of e-management in enhancing job performance within governmental institutions from the perspective of doctoral students at Midocean University. It focused on the impact of implementing electronic management systems on work efficiency, employee satisfaction, and the overall work environment in public sector organizations.

Methodology: A descriptive analytical approach was adopted. The study population comprised all doctoral students at Midocean University, totaling 136 participants. A census method was employed to include all members, and data were collected using an electronically distributed

questionnaire designed to measure participants' perceptions of the role of e-management in improving job performance and institutional processes.

Results: The findings indicated a significant role of e-management in enhancing job performance, as perceived by participants. E-management contributed to faster processing of tasks, reduced effort and time, improved procedural accuracy, and strengthened institutional communication. The results also revealed that the implementation of electronic management systems positively influenced employee satisfaction, improved the work environment, and enhanced overall institutional performance.

Conclusion: The study concluded that expanding the adoption of e-management systems, developing governmental institutions' technical infrastructure, and enhancing human resource skills are essential to maximize the benefits of digital transformation in improving job performance and raising the quality of public services.

Keywords: E-management, Improve performance, Government Institutions.

المقدمة

شهدت المؤسسات الحكومية خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في أساليب الإدارة نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي فرض على الأجهزة الحكومية البحث عن نماذج إدارية حديثة قادرة على تحسين كفاءة الأداء ومواكبة متطلبات العصر التكنولوجي الحديث، وفي هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المداخل المعاصرة التي تسعى إلى إعادة تنظيم العمليات الإدارية وتطويرها، من خلال الاعتماد على النظم الإلكترونية بدلاً من الإجراءات التقليدية، بما يسهم في رفع كفاءة العمل الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة (Al-Aqra', 2020).

تعتبر الإدارة الإلكترونية إطاراً إدارياً حديثاً يقوم على توظيف التقنيات الرقمية في تخطيط وتنفيذ ورقابة الأعمال الإدارية، بهدف تحقيق السرعة والدقة والشفافية في إنجاز المعاملات، وقد أسهم هذا النمط الإداري في تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، وتبسيط العمليات الإدارية، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسات الحكومية، حيث إن الإدارة الإلكترونية لم تعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة ملحة لتحسين الأداء الوظيفي ومواجهة التحديات المرتبطة بالبيروقراطية وضعف الكفاءة (Al-Kibar & Ahmed, 2024).

وفي هذا السياق نشأت المؤسسات الحكومية كي تؤدي أدواراً محورية ومسؤوليات مجتمعية أساسية، إذ أن طبيعتها غير الربحية جعلتها الجهة الأكثر تحملاً لمسؤولية تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة والمتسارعة، وقد أدى هذا التسارع إلى فرض العديد من التحديات على تلك المؤسسات، مما دفع القائمين عليها إلى البحث المستمر عن أدوات وأساليب مبتكرة تعمل على دعم كفاءتها وتحسين مستوى أدائها (Singh et al., 2025).

ومع تطور الحاجات البشرية وتنوعها، اتجهت المؤسسات الحكومية إلى استثمار إمكاناتها المادية والبشرية، والاستفادة من الدعم الذي توفره الأجهزة الحكومية المختلفة، في سبيل أداء مهامها بفاعلية أكبر، ومن بين أبرز هذه الأدوات ظهر التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم مخرجات الثورة التقنية الحديثة (Sun et al., 2024).

وتُعد الإدارة الإلكترونية ثمرة مباشرة للتطور الهائل في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات، وما أفرزته من حلول رقمية متقدمة دفعت الحكومات إلى إعادة التفكير في أنماط عملها، عبر توظيف الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات بشكل إلكتروني، وقد ساهم ذلك في معالجة العديد من الإشكالات التقليدية مثل الازدحام، وطول الانتظار أمام المكاتب الحكومية، والحد من الروتين والوساطة، إلى جانب ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ومرونة في إنجاز المعاملات، وتوفير الوقت والجهد (Pedersen, 2018).

وفي إطار سعي المملكة العربية السعودية إلى الارتقاء بجودة الخدمات الحكومية وتحقيق تطلعات المواطنين والمقيمين بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، تبنت الدولة مسار التحول الرقمي لتعزيز كفاءة مؤسساتها ورفع مستوى أدائها، واستهدفت الدراسة الحالية في هذا السياق التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن ضغوطاً متزايدة نتيجة التسارع المستمر في التطورات التقنية، وارتفاع حجم وتنوع الخدمات المطلوب تقديمها، إضافة إلى التحديات الاستثنائية التي قد تعيق تقديم الخدمات بالأساليب التقليدية، كما برز ذلك بوضوح خلال جائحة كورونا (كوفيد-19)، وقد أسهمت هذه التغيرات في دفع المملكة العربية السعودية، أسوة بالعديد من الدول، إلى التوسع في تبني أنظمة الإدارة الإلكترونية بوصفها خياراً استراتيجياً يهدف إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورغم ما أكدته عدد من الدراسات السابقة كدراسة الشمري وآخرون (Alshammari et al., 2025)، من وجود آثار إيجابية للإدارة الإلكترونية على الأداء وجودة الخدمات، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لدراسة هذا الدور بصورة أعمق في سياق المؤسسات الحكومية، بما يتيح الوقوف على مدى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر طلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميد أوشن؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية للدراسة بما يلي:

- ما ماهية ومرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها؟
- ما مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها؟
- ما ماهية وطبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على ماهية ومرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها.
- استعراض مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها.
- التعرف على ماهية وطبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.

أهمية الدراسة

وتنقسم الأهمية إلى نظرية وتطبيقية:

الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال تحليل دورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، بما يثري الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة والتحول الإداري.
- تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، الأمر الذي يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول هذه العلاقة من زوايا ونماذج تحليلية مختلفة.
- تضفي الدراسة بعداً علمياً جديداً من خلال اعتمادها على وجهة نظر فئة أكاديمية متقدمة، مما يعزز النقاش النظري حول تقييم الممارسات الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي.

الأهمية التطبيقية

- توفر نتائج الدراسة معلومات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية عند تطوير أو تحسين أنظمة الإدارة الإلكترونية بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- تسهم الدراسة في مساعدة صانعي القرار على تحديد مجالات القوة والتحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، بما يدعم تحسين السياسات الإدارية وبيئة العمل.
- تقدم الدراسة توجيهات تطبيقية تسهم في تعزيز كفاءة العاملين من خلال توظيف الأنظمة الإلكترونية بصورة أكثر فاعلية، وتحسين برامج التدريب والتأهيل بما يواكب متطلبات الإدارة الحديثة.

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية

يمكن تعريف المصطلحات المفاهيمية والإجرائية بما يلي:

الإدارة الإلكترونية

المصطلح المفاهيمي: هي أسلوب إداري حديث يعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ الوظائف الإدارية وتسيير الأعمال التنظيمية، بما يسهم في تبسيط الإجراءات، وتحسين سرعة ودقة الأداء، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة وخارجها. (Balaji, 2025).

المصطلح الإجرائي: هو توظيف المؤسسة الحكومية للتقنيات الرقمية في تنفيذ الأعمال الإدارية اليومية، بما يشمل استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المعاملات، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعلومات، وتسريع إجراءات العمل، وتحسين التواصل الإداري.

تحسين الأداء

المصطلح المفاهيمي: هو عملية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الأفراد أو المؤسسات في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، من خلال تطوير أساليب العمل، واستثمار الموارد المتاحة بصورة أفضل، وتقليل الأخطاء والهدر. (Luo et al., 2025)،

المصطلح الإجرائي: هو الارتقاء العام بمستوى العمل داخل المؤسسة من خلال تعزيز كفاءة الأفراد وتطوير أساليب العمل، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وسرعة الإنجاز ودقة تنفيذ المهام، ويعبر هذا المفهوم عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بصورة أفضل عبر الاستخدام الأمثل للموارد.

الأداء المؤسسي

المصطلح المفاهيمي: يشير الأداء المؤسسي إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الوحدات الإدارية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية بما يعزز كفاءتها وفعاليتها (Pronti & Zoboli, 2024).

المصطلح الإجرائي: يشير إلى مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة الحكومية في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، كما ينعكس في سرعة تقديم الخدمات، ودقة الإجراءات، وجودة المخرجات، ومستوى التنسيق الداخلي.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية).
- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة على الفترة بين مايو إلى نوفمبر 2025.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على طلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميدأوشن.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعد الإدارة الإلكترونية من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أحدثت تحولاً جوهرياً في طريقة أداء المؤسسات الحكومية لأعمالها، إذ أعادت صياغة المفاهيم التقليدية للإدارة القائمة على الورق والبيروقراطية إلى نمط إداري يعتمد على التقنية والاتصال الرقمي والأنظمة التفاعلية، ويُقصد بالإدارة الإلكترونية، هي تلك التي تعكس توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية بهدف رفع الكفاءة والفاعلية وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وهو ما يجعلها إحدى الركائز الأساسية للتحول الرقمي في القطاع العام (Djatmiko et al., 2025).

وفي المملكة العربية السعودية، تبنت الدولة هذا التوجه بشكل استراتيجي ضمن مستهدفات رؤية 2030، التي وضعت التحول الرقمي كأحد إمكانات التطوير المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أطلقت برامج ومبادرات عديدة تحت إشراف هيئة الحكومة الرقمية ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، تهدف إلى أتمتة العمليات الإدارية والخدمية وتوفير بيئة عمل رقمية مرنة تعزز الكفاءة والإنتاجية (Alghamdi et al., 2011).

وقد طبقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة شؤون الموظفين، مثل نظام "موارد" الذي يتيح إدارة بيانات العاملين، وإجراءات الترقية، والرواتب، والتقييم الإلكتروني للأداء، كما أطلقت وزارة التعليم نظام "فارس" الذي يُعد نموذجاً ناجحاً للإدارة الإلكترونية في المجال التعليمي، حيث يسهل الإجراءات الوظيفية ويختصر الوقت والجهد في إنجاز المعاملات، أما وزارة الداخلية فقد عززت من تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال منصة "أبشر" التي تعتبر من أبرز التجارب الإدارية في التحول الرقمي، إذ مكّنت الموظفين والمواطنين من إجراء مئات الخدمات دون الحاجة إلى مراجعة المكاتب التقليدية (Aqili et al., 2020).

وقد ساهمت هذه التحولات في تحقيق مجموعة من المكاسب الإدارية والوظيفية، ويعتبر الأداء الوظيفي مقياس للنجاح المؤسسي المرتبط بتحقيق التميز المؤسسي، وتحسين الكفاءة المستدامة (Al-Jamil, 2025)، أبرزها تقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، والحد من الازدواجية في الإجراءات، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، مما انعكس إيجاباً على رضا الموظفين وتحفيزهم المهني، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال إتاحة المعلومات الفورية، وتسهيل التواصل بين المستويات الإدارية، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يرفع من جودة الأداء العام للمؤسسة (Dahwan & Raju, 2021).

في المقابل، فإن الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأساليب الورقية والهيكل الهرمي الصارم، كانت تُنتج بيئة عمل أقل مرونة وأكثر بطئاً في الاستجابة، وتزيد من معدلات الإجهاد الوظيفي نتيجة الروتين وكثرة الإجراءات الإدارية، ومع ظهور الإدارة الإلكترونية، أصبحت هذه القيود أقل تأثيراً، إذ تحول الدور الوظيفي من تنفيذ يدوي متكرر إلى مهام تتطلب التفكير التحليلي واستخدام الأنظمة الرقمية في اتخاذ القرار، وهو ما ساهم في تحسين الكفاءة الفردية والجماعية داخل المؤسسات الحكومية (Matriano, 2024).

وتشير التجارب السعودية إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يكن مجرد استبدال الوسائل التقليدية بالتقنية الحديثة، بل هو تحول ثقافي وإداري شامل يستهدف تغيير نمط التفكير والقيادة وأساليب الاتصال داخل المؤسسات الحكومية، فاعتماد المنصات الرقمية مثل "منصة مسار" و"منصة اعتماد" عزز من ثقافة الأداء المبني على الكفاءة والإنجاز لا على الإجراءات الشكلية، كما مكّن القيادات الإدارية من مراقبة الأداء الوظيفي في الوقت الحقيقي، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليلات الذكية (Assiri, 2023).

إذًا، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية أصبحت أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، حيث تعزز رفع مستوى الالتزام والانضباط، وتوفير الوقت، وتحقيق العدالة والشفافية في التعاملات الإدارية، إلى

جانب تعزيز الرضا والتحفيز الوظيفي لدى العاملين، ومع استمرار الدولة في الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتطوير رأس المال البشري، يُتوقع أن تتطور ممارسات الإدارة الإلكترونية لتشكّل نموذجًا إقليميًا في كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات.

الدراسات السابقة

دراسة الشمري وآخرون (Alshammari et al., 2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور خدمات الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، مع التطبيق على جامعة الحدود الشمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام نموذج E-GOVQUAL لقياس جودة خدمات الحكومة الإلكترونية من خلال توزيع أداة الاستبيان على عدد من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية لجودة خدمات الحكومة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، ولاسيما أبعاد جودة المعلومات، والتفاعلية، والوظائف التقنية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية وتحسين جودتها بما يسهم في رفع الكفاءة المؤسسية، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وتعزيز رضا المستفيدين ودعم جهود التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية الحكومية.

وأشارت دراسة فو وآخرون (Fu et al., 2025) إلى تحليل أثر الحكومة الإلكترونية على الأداء البيئي في الاقتصادات العالمية، في ظل تصاعد التحديات البيئية. واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي باستخدام بيانات بانل شملت (122) دولة خلال فترة زمنية امتدت من 2003 إلى 2022، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للحكومة الإلكترونية على الأداء البيئي، حيث كان هذا الأثر أكثر قوة في الدول النامية، والدول التي تعاني من تفاوت مرتفع في الدخل، وكذلك في الاقتصادات التي تحقق إيرادات بيئية مرتفعة أو تواجه مخاطر صحية ناتجة عن تلوث الهواء، كما كشفت التحليلات عن دور وسيط مهم لكل من الابتكار الأخضر، واستهلاك الطاقة الأحفورية، واستخدام المواد القابلة لإعادة التدوير، ومستوى التعليم الوطني في تفسير هذه العلاقة، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادرات الحكومة الإلكترونية وتوجيهها لدعم الابتكار البيئي، وترشيد استهلاك الطاقة، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين النتائج البيئية على المدى الطويل.

دراسة الخوالدة وآخرون (Alkhawaldah et al., 2025) هدفت الدراسة إلى تحليل دور الفاعلية التنظيمية في دعم تبني التمكين الإداري داخل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، في ظل التوجه نحو توظيف نظم الحكومة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث جمعت البيانات من عينة مكونة من (178) موظفًا، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية قوية بين هذه الأبعاد والفاعلية التنظيمية، كما تبين أن الفاعلية التنظيمية تتوسط العلاقة وتؤثر في تبني التمكين الإداري، وفي المقابل، لم تحظ بعض العلاقات المباشرة، مثل العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتمكين الإداري، بدعم إحصائي كافٍ، كما جاءت نتائج دور الفاعلية التنظيمية كوسيط في بعض العلاقات متفاوتة تبعًا للسياق التنظيمي، وتؤكد الدراسة أن تعزيز الفاعلية التنظيمية يُعد عنصرًا أساسيًا لنجاح تبني التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية، لا سيما في ظل تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية.

ركزت دراسة بلاجي (Balaji, 2025) على الدور المحوري للحكومة الإلكترونية والحكومة الرقمية في تطوير الأداء الحكومي من خلال رقمنة الخدمات والعمليات الإدارية، وركز على كيفية توظيف الحكومات لتقنيات المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية، وتسهيل وصول المستفيدين إلى الخدمات الحكومية، كما قدمت الدراسة أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق الحكومة الرقمية، مثل الفجوة الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني، وتوظيف التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي وتقنية سلسلة الكتل في الإدارة الحكومية، واعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة لمبادرات الحكومة الإلكترونية وتأثيرها في كفاءة القطاع العام، وقدمت مجموعة من الحلول والتوصيات الموجهة لصناع

القرار، مع إبراز الانعكاسات العلمية والتطبيقية للتحويل الرقمي على كل من المجال الأكاديمي والقطاع الصناعي، إضافة إلى اقتراح مسارات بحثية مستقبلية لتعميق الفهم بأطر الحوكمة الرقمية في ظل التطورات التقنية المتسارعة.

هدفت رضاني وآخرون (Ramadhani et al., 2025) الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسات الحكومية في دول آسيا، في ظل التباين الواضح في مستويات التحويل الرقمي والبنية التحتية الرقمية والمشاركة المجتمعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تحليل بيانات بانل خلال الفترة من 2015 إلى 2023، شملت عشر دول من آسيا، وذلك بالاستناد إلى مؤشرات الحكومة الإلكترونية، ومستويات الثقة العامة، ومعدلات المشاركة الرقمية، ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني الحكومة الإلكترونية ومستوى ثقة الجمهور، حيث سجلت الدول ذات معدلات المشاركة الرقمية المرتفعة تحسناً أكبر في الثقة العامة، كما بينت النتائج أن الشفافية وموثوقية الخدمات الرقمية كانت أكثر تأثيراً في تعزيز الثقة مقارنة بالعوامل الاقتصادية، وتؤكد الدراسة أهمية تحسين جودة الخدمات الرقمية وتعزيز مشاركة المواطنين في مبادرات الحكومة الإلكترونية بوصفها عوامل أساسية لبناء الثقة العامة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهجية المتبعة حيث اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليل، كما في دراسة الخوالدة وآخرون (Alkhwaldah et al., 2025)، ودراسة الشمري وآخرون (Alshammari et al., 2025)، كما تشابهت الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، كما في دراسة رضاني وآخرون (Ramadhani et al., 2025).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهجية المتبعة وأداة البحث، حيث اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي قامت دراسة هدفت رضاني وآخرون (Ramadhani et al., 2025)، باتباع تحليل السلاسل الزمنية، ومسح الأدبيات، كما في دراسة (Balaji, 2025)، حيث اتبعت منهجية مسح الأدبيات والمنهج الاستقرائي. وتختلف الدراسة الحالية من حيث نطاق التطبيق، حيث أنه تم تطبيق الدراسة على المجتمع السعودي تحديداً، وهو يختلف مع الدراسات السابقة حيث تناول (Ramadhani et al., 2025)، التطبيق في نطاق دول آسيا، دراسة الخوالدة وآخرون (Alkhwaldah et al., 2025)، حيث تم تطبيقها في الأردن.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، مع تطبيقها على بيئة حكومية محددة، كما تنفرد بتركيزها على الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً أساسياً، والأداء المؤسسي، كما تتميز بمجال ونطاق التطبيق في المملكة العربية السعودية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

المنهجية

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على دراسة الظواهر كما هي قائمة في الواقع من خلال جمع البيانات المتعلقة بها، ووصف خصائصها بدقة، ثم تحليلها بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج العلمية، ويعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات التي تسعى إلى فهم طبيعة المشكلات الإدارية والتنظيمية وتشخيصها، وقياس اتجاهات وآراء الأفراد دون التدخل في المتغيرات محل الدراسة، مما يساهم في الوصول إلى استنتاجات موضوعية وتقديم توصيات عملية قائمة على أسس علمية.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من طلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميد أوشن، وتم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب لعملية التوزيع (136) مبحوثاً، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لطلاب وطالبات الدكتوراه بجامعة ميدأوشن.

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، حيث تم الاعتماد على أداة الاستقصاء "الاستبانة"، والتي تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
القسم الثاني: وهو يتكون من (21) عبارة تتناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية مقسمة على أربعة محاور، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتناول التعرف على مرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها، ويتكون من (6) عبارات.

- **المحور الثاني:** يتناول استعراض مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها، ويتكون من (9) عبارات مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتكون من (3) عبارات.

- البعد الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتكون من (3) عبارات.

- البعد الأول: سبل التغلب على المعوقات، ويتكون من (3) عبارات.

- **المحور الثالث:** يتناول التعرف على طبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، ويتكون من (6) عبارات.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول (1):

جدول (1) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81
			1.80 – 1

خصائص أفراد عينة الدراسة

- **الجنس:**

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	63	46.3%
انثى	73	53.7%
الإجمالي	136	100.0%

يوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الذكور بتكرار (73) وبنسبة (53.7%)، في مقابل وجد أن هناك (63) من أفراد الدراسة بنسبة (46.3%) من الإناث، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

- المؤهل العلمي:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
53.7%	73	بكالوريوس
4.4%	6	دبلوم
32.4%	44	ماجستير
9.6%	13	دكتوراه
100.0%	136	الإجمالي

يوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (73) وبنسبة (53.7%)، في حين أن هناك (44) من أفراد الدراسة بنسبة (32.4%) مؤهلهم العلمي ماجستير، كما أن هناك (13) من أفراد الدراسة بنسبة (9.6%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، وفي الأخير وجد أن (6) من أفراد الدراسة بنسبة (4.4%) مؤهلهم العلمي دبلوم، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة المؤهلات العليا الحاصلين عليها أفراد الدراسة مما يساعد في الحصول على نتائج أكثر ثقة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- سنوات الخبرة:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
17.6%	24	أقل من 5 سنوات
28.7%	39	من 5 - 10 سنوات
53.7%	73	10 سنوات فأكثر
100.0%	136	الإجمالي

يوضح الجدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة خبرتهم تتراوح ما بين 10 سنوات فأكثر بتكرار (73) وبنسبة (53.7%)، في حين أن هناك (39) من أفراد الدراسة بنسبة (28.7%) عدد سنوات خبرتهم من 5 - 10 سنوات، وفي الأخير وجد أن (24) من أفراد الدراسة بنسبة (17.6%) عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد سنوات الخبرة لدى أفراد الدراسة مما يساعد في الحصول على نتائج أكثر ثقة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

صدق أداة الدراسة

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم التأكد من صدق بناء أداة الدراسة والتي تتناول "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية"، من ثم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ولاختبار الصدق والاتساق الداخلي لعبارات ومكونات كل محور مع المحور الكلي التابع له، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور بالدرجة الكلية للمحور

المحور الأول: التعرف على مرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها		المحور الثاني: استعراض مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها		المحور الثالث: التعرف على طبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.834	1	**0.821	1	**0.919
2	**0.862	2	**0.819	2	**0.897
3	**0.905	3	**0.861	3	**0.899
4	**0.863	4	**0.759	4	**0.888
5	**0.723	5	**0.877	5	**0.876
6	**0.849	6	**0.811	6	**0.917
-	-	7	**0.884	-	-
-	-	8	**0.872	-	-
-	-	9	**0.859	-	-

** دال عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يتضح من خلال الجدول (5) أن جميع عبارات محاور الدراسة دالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.723 إلى 0.919)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة:

ولاختبار ثبات أداة الدراسة ومقياس الدراسة المستخدم، تم استخدام اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو مقياس إحصائي يُستخدم لتقدير درجة الثبات لأداة القياس، حيث يوضح مدى تجانس الفقرات في قياس البعد أو المفهوم نفسه، ويُعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر مؤشرات الثبات شيوعاً في البحوث التربوية والإدارية والاجتماعية، إذ تتراوح قيمته بين (0) و(1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات والاعتمادية في أداة القياس، وتشير القيم التي تزيد عن (0.70) عادةً إلى مستوى مقبول من الثبات، مما يسمح بالاعتماد على نتائج الأداة في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج العلمية.

جدول (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: التعرف على مرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها	6	0.915
2	المحور الثاني: استعراض مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها	9	0.947
3	المحور الثالث: التعرف على طبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية	6	0.953
	الثبات الكلي	21	0.969

** دال عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (6) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا كرونباخ) (0.969) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.915 إلى 0.953)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الإحصاء الوصفي لمحاوير الدراسة

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما ماهية ومرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها؟" تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول ماهية ومرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4	0.995	4.06	39.7	54	36.8	50	15.4	21	5.9	8	2.2	3	تعتمد الإدارة الإلكترونية على بنية تقنية تحتية متكاملة داخل المؤسسة الحكومية.	1
1	0.952	4.16	45.6	62	32.4	44	16.2	22	4.4	6	1.5	2	تركز الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بدلاً من الطرق الورقية التقليدية.	2
2	0.919	4.12	40.4	55	37.5	51	16.9	23	3.7	5	1.5	2	تشمل الإدارة الإلكترونية الربط الشبكي بين الأقسام والإدارات لتسريع نقل المعلومات.	3
5	0.930	4.04	35.3	48	41.2	56	16.9	23	5.1	7	1.5	2	تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الشفافية في الإجراءات الحكومية.	4
6	0.973	4.04	39	53	35.3	48	18.4	25	5.9	8	1.5	2	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة.	5
3	0.905	4.10	39	53	39	53	16.2	22	5.1	7	0.7	1	تعتمد الإدارة الإلكترونية على التكامل بين النظم المعلوماتية لتوحيد البيانات.	6
-	0.793	4.09	المتوسط الحسابي العام للمحور											

من الجدول (7) تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور ماهية ومرتكزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها تراوحت بين (4.04) و(4.16) وبدرجات موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تركز الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بدلاً من الطرق الورقية التقليدية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.952)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع من أفراد العينة حول الدور المحوري للإدارة الإلكترونية في التحول من الإجراءات الورقية إلى الخدمات الرقمية، وجاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تشمل الإدارة الإلكترونية الربط الشبكي بين الأقسام والإدارات لتسريع نقل المعلومات" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.919)، وهو ما يعكس إدراك المبحوثين لأهمية التكامل الشبكي في تعزيز سرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة الحكومية، كما جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تعتمد الإدارة الإلكترونية على التكامل بين النظم المعلوماتية لتوحيد البيانات" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.905)، مما يدل على قناعة أفراد العينة بأهمية توحيد قواعد البيانات ودعم التكامل التقني بين الأنظمة المختلفة، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تعتمد الإدارة الإلكترونية على بنية تقنية تحتية متكاملة داخل المؤسسة الحكومية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.995)، وهو ما يشير إلى اتفاق مرتفع نسبياً حول أهمية توفر البنية التحتية التقنية كأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الشفافية في الإجراءات

الحكومية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.930)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية العبارات، وأخيراً، جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.973)، وهو ما يدل على إدراك إيجابي لدور الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة التشغيلية، مع تباين نسبي في تقديرات أفراد العينة.

للإجابة عن السؤال الثاني الي ينص على "ما مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها؟" تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقاتها وسبل التغلب عليها

م	الفقرة	درجة الموافقة												
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
أولاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية														
1	تُمكن الإدارة الإلكترونية من تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً للمستفيدين.	1	0.7	9	6.6	20	14.7	41	30.1	65	47.8	4.18	0.965	1
2	تُستخدم الإدارة الإلكترونية في مراقبة الأداء وتقييم الموظفين.	1	0.7	9	6.6	24	17.6	49	36	53	39	4.06	0.949	3
3	تُسهّم الإدارة الإلكترونية في تنظيم الموارد البشرية وإجراءات التوظيف.	1	0.7	9	6.6	22	16.2	44	32.4	60	44.1	4.13	0.962	2
-	المتوسط الحسابي العام للبعد											4.12	0.856	-
ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية														
4	ضعف البنية التحتية التقنية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.	1	0.7	15	11	30	22.1	33	24.3	57	41.9	3.96	1.074	3
5	قلة التدريب والتأهيل للموظفين تحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية.	2	1.5	8	5.9	25	18.4	38	27.9	63	46.3	4.12	1.004	1
6	مقاومة بعض الموظفين للتغيير تشكل عائقاً أمام التحول الرقمي.	1	0.7	11	8.1	21	15.4	49	36	54	39.7	4.06	0.972	2
-	المتوسط الحسابي العام للبعد											4.04	0.899	-
ثالثاً: سبل التغلب على المعوقات														
7	الاستثمار في تطوير البنية التحتية يساهم في تعزيز الإدارة الإلكترونية	1	0.7	8	5.9	21	15.4	39	28.7	67	49.3	4.20	0.957	2
8	التدريب المستمر للموظفين يزيد من قدرتهم على التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية	1	0.7	8	5.9	16	11.8	39	28.7	72	52.9	4.27	0.939	1
9	دعم القيادات الإدارية ضروري لتفعيل التحول الرقمي الكامل	1	0.7	6	4.4	23	16.9	45	33.1	61	44.9	4.17	0.915	3
-	المتوسط الحسابي العام للبعد											4.21	0.870	-
-	المتوسط الحسابي العام للمحور											4.13	0.815	-

من الجدول (8) تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور مجالات ومعوقات وسبل تطبيق الإدارة الإلكترونية تراوحت بين (3.96) و(4.27) وبدرجات موافقة مرتفعة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.13) بانحراف معياري (0.815)، مما يدل على إدراك إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها داخل المؤسسات الحكومية.

أولاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تمكّن الإدارة الإلكترونية من تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً للمستفيدين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.965)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين آليات تقديم الخدمات الحكومية، وجاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "سهم الإدارة الإلكترونية في تنظيم الموارد البشرية وإجراءات التوظيف" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.962)، وهو ما يدل على قناعة المبحوثين بدور الإدارة الإلكترونية في تنظيم شؤون الموارد البشرية وتحسين إجراءات التوظيف داخل المؤسسات الحكومية، في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تستخدم الإدارة الإلكترونية في مراقبة الأداء وتقييم الموظفين" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.949)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً على دور الإدارة الإلكترونية في دعم عمليات التقييم والمتابعة الوظيفية، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية (4.12) بانحراف معياري (0.856)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة حول مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية.

ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "قلة التدريب والتأهيل للموظفين تحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.004)، مما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة على أن ضعف التدريب يعد من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "مقاومة بعض الموظفين للتغيير تشكل عائقاً أمام التحول الرقمي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.972)، وهو ما يعكس إدراك المبحوثين لتأثير العوامل السلوكية والتنظيمية في إعاقة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، أما العبارة رقم (4) والتي تنص على "ضعف البنية التحتية التقنية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.074)، مما يشير إلى وجود اتفاق مرتفع نسبياً على أن التحديات التقنية تمثل عائقاً مؤثراً، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية المعوقات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (4.04) بانحراف معياري (0.899)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع على وجود معوقات تؤثر في فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: سبل التغلب على المعوقات

جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على "التدريب المستمر للموظفين يزيد من قدرتهم على التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.939)، مما يشير إلى اتفاق كبير على أهمية التدريب المستمر كأحد أهم سبل التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية، وجاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "الاستثمار في تطوير البنية التحتية يساهم في تعزيز الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.957)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الدعم التقني في نجاح التحول الإلكتروني، كما جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "دعم القيادات الإدارية ضروري لتفعيل التحول الرقمي الكامل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.915)، مما يدل على قناعة المبحوثين بأهمية الدور القيادي في دعم وتفعيل الإدارة الإلكترونية، وبلغ

المتوسط الحسابي العام لبعد سبل التغلب على المعوقات (4.21) بانحراف معياري (0.870)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدًا على فاعلية هذه السبل في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على "ما ماهية وطبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية؟" تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول ماهية وطبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية

م	الفقرة	درجة الموافقة												
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	تسعى المؤسسة الحكومية إلى رفع كفاءة الموظفين بشكل مستمر.	1	0.7	10	7.4	23	16.9	49	36	53	39	4.05	0.961	5
2	يُعد رضا المستفيد من الخدمات الحكومية أحد مؤشرات تحسين الأداء.	1	0.7	9	6.6	15	11	48	35.3	63	46.3	4.20	0.933	1
3	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لقياس نتائج العمل.	1	0.7	10	7.4	28	20.6	46	33.8	51	37.5	4.00	0.974	6
4	يتم تحديث الإجراءات الإدارية بشكل دوري لتحسين الكفاءة التشغيلية.	1	0.7	9	6.6	22	16.2	41	30.1	63	46.3	4.15	0.970	2
5	تعمل المؤسسة على تقليل زمن إنجاز المعاملات كهدف لتحسين الأداء.	2	1.5	8	5.9	25	18.4	42	30.9	59	43.4	4.09	0.992	4
6	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر والتطوير المهني.	2	1.5	8	5.9	17	12.5	52	38.2	57	41.9	4.13	0.949	3
-	المتوسط الحسابي العام للمحور											4.10	0.866	-

من الجدول رقم (9) تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور تحسين الأداء تراوحت بين (4.00) و(4.20) وبدرجات موافقة مرتفعة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.10) بانحراف معياري (0.866)، مما يدل على إدراك إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة لأهمية ممارسات تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُعد رضا المستفيد من الخدمات الحكومية أحد مؤشرات تحسين الأداء." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.933)، وجاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يتم تحديث الإجراءات الإدارية بشكل دوري لتحسين الكفاءة التشغيلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.970)، وهو ما يعكس إدراك المبحوثين لأهمية تطوير الإجراءات الإدارية المستمر في رفع كفاءة الأداء وتحسين العمليات التشغيلية، كما جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر والتطوير المهني" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.949)، مما يدل على اتفاق مرتفع حول دور ثقافة التحسين والتطوير المهني في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، وجاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تعمل المؤسسة على تقليل زمن إنجاز المعاملات كهدف لتحسين الأداء" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.992)، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لأهمية تقليل زمن إنجاز المعاملات بوصفه أحد أبعاد تحسين الأداء، في حين جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تسعى المؤسسة الحكومية إلى رفع كفاءة الموظفين بشكل مستمر" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (4.05)

وانحراف معياري (0.961)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً على الجهود المبذولة لرفع كفاءة الموظفين داخل المؤسسة، وأخيراً، جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لقياس نتائج العمل" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.974)، وهو ما يدل على وجود اتفاق مرتفع، وإن كان أقل مقارنة ببقية العبارات، حول استخدام مؤشرات الأداء في قياس نتائج العمل.

نتائج الدراسة

- بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ماهية ومركزات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وخصائصها، حيث تركز الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بدلاً من الطرق الورقية التقليدية، مما يعزز عملية تسريع نقل المعلومات، والتكامل بين النظم المعلوماتية لتوحيد البيانات.
- كما بينت نتائج الدراسة على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومعوقات وسبل التغلب عليها.
- وأوضحت نتائج الدراسة على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ما يعكس تمكين الإدارة الإلكترونية من تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً للمستفيدين، حيث تُسهم الإدارة الإلكترونية في تنظيم الموارد البشرية وإجراءات التوظيف، وتُستخدم في مراقبة الأداء وتقييم الموظفين.
- كما أظهرت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يدل على أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة عالية، ما يعكس قلة التدريب والتأهيل للموظفين التي تحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية.
- وأظهرت النتائج على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على سبل التغلب على المعوقات، أهمها التدريب المستمر للموظفين يزيد من قدرتهم على التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية، والاستثمار في تطوير البنية التحتية يساهم في تعزيز الإدارة الإلكترونية.
- كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ماهية وطبيعة تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، ويُعد رضا المستفيد من الخدمات الحكومية أحد مؤشرات تحسين الأداء، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتبني المؤسسة ثقافة التحسين المستمر والتطوير المهني.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية جاء مرتفعاً من وجهة نظر طلاب وطالبات جامعة ميدأوشن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ماهية ومركزات الإدارة الإلكترونية (4.09)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الإدراك لدى أفراد العينة لأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري وتحسين الكفاءة، ويتفق هذا التوجه مع نتائج دراسة رضاني وآخرون (Ramadhani et al., 2025)، التي أكدت على أن تبني الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات الحكومية كما جاء التركيز على تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً في صدارة العبارات، مما يدعم ما أشارت إليه دراسات سابقة حول أن رقمنة الخدمات تمثل الأساس الفعلي لتفعيل الإدارة الإلكترونية كما في دراسة الخوالدة وآخرون (Alkhawaldah et al., 2025).

وتبين من النتائج أن محور مجالات ومعوقات وسبل تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.13)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الموافقة على مجالات التطبيق، إلى جانب وعي واضح بالمعوقات وسبل التغلب عليها، وعلى مستوى المجالات، بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، مما يتفق مع دراسة بلاجي (Balaji, 2025)، التي أكدت على أهمية الإدارة الإلكترونية الفعالة في تقديم الخدمات وتنظيم الموارد البشرية ومراقبة الأداء، أما فيما يخص المعوقات، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، حيث برزت قلة التدريب ومقاومة التغيير كأهم

التحديات، وهو ما يتوافق مع دراسة فو وآخرون (Fu et al., 2025)، التي أشارت إلى أن العوامل البشرية والتنظيمية تمثل أبرز معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وفي المقابل، جاء متوسط محور سبل التغلب على المعوقات مرتفعاً (4.21)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على أهمية التدريب المستمر ودعم القيادات الإدارية، وهو ما يتفق مع نتائج الشمري وآخرون (Alshammari et al., 2025)، التي أكدت على أن بناء القدرات القيادية والفنية عامل مهم في نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية.

أما بالنسبة لمحور تحسين الأداء، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10)، وهو ما يشير إلى إدراك مرتفع لأهمية ممارسات تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن رضا المستفيد وتحديث الإجراءات الإدارية من أبرز مؤشرات تحسين الأداء، وهو ما يتفق مع دراسة الخوالدة وآخرون (Alkhawaldah et al., 2025) التي اعتبرت رضا المستفيد معياراً أساسياً للحكم على فاعلية الأداء الحكومي في حين جاءت مؤشرات الأداء الواضحة في مرتبة أقل نسبياً، رغم ارتفاع متوسطها الحسابي، وهو ما يختلف مع دراسة بلاجي (Balaji, 2025) التي ركزت على دور مؤشرات الأداء بوصفها الأداة الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف طبيعة المؤسسات ومستوى نضج أنظمة القياس والتقييم المعتمدة فيها.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- تعزيز البنية التحتية التقنية داخل المؤسسات الحكومية بما يضمن استمرارية وكفاءة تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، والتركيز على التحول الرقمي الشامل من خلال تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وتوسيع نطاقها لتشمل مختلف المجالات.
- تفعيل الربط الشبكي والتكامل بين الإدارات لضمان سرعة تبادل المعلومات وتوحيد البيانات بين النظم الإلكترونية، واعتماد معايير واضحة للشفافية والحوكمة الإلكترونية بما يعزز ثقة المستفيدين في الخدمات الحكومية.
- الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين لرفع قدراتهم التقنية وتعزيز جاهزيتهم للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة، وإطلاق برامج توعوية داخل المؤسسات لتقليل مقاومة التغيير وتشجيع ثقافة التحول الرقمي.
- إيجاد آليات تقييم ومتابعة مستمرة لقياس فاعلية الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي، وإشراك القيادات الإدارية في دعم التحول الرقمي باعتبارهم عنصراً رئيسياً في تحفيز العاملين وتذليل العقبات.

المراجع

- Al-Aqra', N. T. (2020). The role of e-management in improving job performance among employees in government institutions in Qalqilya governorates. *Al-Quds University Journal for Economic and Administrative Studies*, 28(2), 133–164.
- Alghamdi, I. A., Goodwin, R., & Rampersad, G. (2011). E-government readiness assessment for government organizations in developing countries. *Computer and Information Science*, 4(3), 3.
- Al-Jamil, B. A. K. (2024). The impact of management by objectives on employee job performance: An applied study on Inaya Family Platform Company for IT in Riyadh. *MidOcean Journal for Research and Studies*, 1(3), 100–124.
- Alkhawaldah, R. A., Alshalabi, F. S., Alshawabkeh, Z. A. E., Almarshad, M. N., Al-Tahrawi, M. H., & Alshawabkeh, T. Z. A. (2025). The role of e-government in organizational effectiveness: The mediating role of administrative empowerment. *Human Systems Management*, 44(3), 432-447.
- Al-Kibar, A. M. A. S., & Ahmed, A. M. M. (2024). The role of e-management in improving job performance in government institutions. *Libyan Association for Educational and Human Sciences Journal*, 3(24), 478–496.

- Alshammari, W. S., Ajoud, M. E. K., Ibrahim, A. I. H., Al Shamlan, A. E., & Als Salman, A. I. (2025). Impact of E-government on Institutional Performance: Fostering Sustainable Higher Educational Practices. *European Journal of Sustainable Development*, 14(1), 169-169
- Aqili, O. B. M., Al-Omari, M. B. A., & Al-Ghamdi, A. B. M. (2020). The impact of information technology on human resources development: An applied study at the College of Arts and Humanities. *Journal of King Abdulaziz University*, 28(2), 169–228.
- Assiri, F. Y. S. (2023). Utilizing E-administration to improve the quality of educational services at Saudi universities during COVID-19. *Information Sciences Letters*, 12(1), 379-397.
- Balaji, K. (2025). E-Government and E-Governance: Driving Digital Transformation in Public Administration. *Public Governance Practices in the Age of AI*, 23-44.
- Dahwan, A. A., & Raju, V. (2021). The role of E-Readiness rank on the implementation of E-government in Military Institutions in Yemen. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(4), 1029-1043.
- Djatkiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, 17(7), 2908.
- Fu, Y. H., & Yang, H. C. (2025). Does E-government boost environmental performance?. *Economic Analysis and Policy*, 88, 422-436.
- Luo, D., Yang, S., Zhang, H., Cao, J., Yan, Y., & Chen, H. (2025). Performance improvement of an automotive thermoelectric generator by introducing a novel split fin structure. *Applied Energy*, 382, 125218.
- Matriano, M. T. (2024). Organizational Structure, Its Drawbacks and Shortcomings and Overall Impact to Organizational Behavior. *GSSJ*, 12(11).1873- 1882.
- Pedersen, K. (2018). E-government transformations: challenges and strategies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(1), 84-109.
- Pronti, A., & Zoboli, R. (2024). Institutional Quality, Trust in Institutions, and Waste Recycling Performance in the EU27. *Sustainability 2024*, 16, 892. *Economic Policies for the Sustainability Transition*, 66.
- Ramadhani, D. P. S., Sulaiman, H. R., Anggraeni, A. W., & Aisyah, S. (2025). The Effectiveness of E-Government Services in Enhancing Public Trust: A Comparative Study Across ASEAN Countries. *Journal of Management and Informatics*, 4(1), 649-667.
- Singh, B., Ahmed, S., & Wongmahesak, K. (2025). Digitalization in Public Administration: Enhancing Digital Government and Digital Governance. In *Public Governance Practices in the Age of AI* (pp. 69-80). IGI Global Scientific Publishing.
- Sun, C., Jiang, G., & Zhang, J. (2024). An analysis of hotspots, subject structure, and emerging trends in digital governance research. *Sage Open*, 14(3), 21582440241268756.