

أثر الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الموظفين

(دراسة تطبيقية في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر)

إعداد احمد الخليفي

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في دولة قطر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التنمية الإدارية، والبالغ عددهم (222) موظفًا، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (172) استبانة بنسبة (77.47%)، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة، التقانة الملائمة) وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.772)، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الحكومة الإلكترونية على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في وزارة التنمية الإدارية في دولة قطر بجميع أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية، والعناصر التي تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي التي أظهرت النتائج أهميتها وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، وزارة التنمية الإدارية.

:Abstract

This study aimed to identify the impact of the e-government application on improving institutional performance in the Ministry of Administrative Development in the State of Qatar, and the researcher used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all (222) employees working in the Ministry of Administrative Development, the researcher has used A comprehensive survey method for all members of the study population; Due to the small size of the study population, (172) questionnaires were retrieved (77.47%), and the researcher used the questionnaire to collect data. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship between the dimensions of the application of e-government (support for senior management, flexibility of administrative organization, qualified human cadres, appropriate technology) and improvement of institutional performance in the Ministry of Administrative Development in the State of Qatar, where the correlation coefficient reached (0.772), And the results indicated that there is a statistically significant effect between the dimensions of e-government on improving institutional performance in the Ministry of Administrative Development. The study recommended that the higher management of the Ministry of Administrative Development in the State of Qatar should pay attention to all dimensions of the application of e-government, and the elements that contribute to improving institutional performance, whose results have shown importance and impact on institutional performance in the Ministry of Administrative Development.

Keywords: E-government, institutional performance, the Ministry of Administrative Development.

المقدمة:

أدى تطور التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وخصوصاً في مجال قواعد البيانات والشبكات إلى أحداث تطورات هائلة في الحياة سواء على مستوى تطلعات الأفراد ورغباتهم في الحصول على خدمات أكثر فاعلية ويسر، أو على مستوى المؤسسات والمنظمات القائمة على تقديم تلك الخدمات. إذ اقتضت تقنية المعلومات ضرورة تطوير الأجهزة الحكومية بما يتوافق مع المستجدات العالمية في استخدام النظم التقنية في تطوير إدارة الخدمات، وأصبح ما تمتلكه الدول من تقنية معياراً لنهضتها أو تخلفها، وأصبح إدخال تقنيات المعلومات في الأعمال الحكومية كافة هو الهدف العديد من الدول التي تسعى إلى التقدم والرقى، ولقد ارتبط استخدام تقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية بظهور مفهوم جديد أطلق عليه الحكومة الإلكترونية.

وفي ضوء هذا الإطار تتجه أنظار العالم نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية، لأنها أصبحت نهجاً عالمياً تسعى الدول كافة إلى السير عليه وإتباعه من خلال تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال المختلفة تماشياً مع السياق العام للإطار الدولي؛ إن العمل على تطبيق الحكومة الإلكترونية وإدخال ما يستجد في مجال التكنولوجيا إلى بيئة العمل يهدف إلى رفع مستوى الأداء وهو جانب هام من جوانب التطوير الإداري. ويتطلب تطبيق الحكومة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات باعتبار إن هذا التطبيق يهدف إلى تقديم خدمة متميزة للمواطنين ومنظمات الأعمال، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الحكومية، ولكون الحكومة الإلكترونية أداة مهمة من أدوات تحسين العمل والأنشطة الإدارية من خلال تسهيلات تقليل التكرار والوقت والجهد، من خلال تغيير العمليات من أسلوب العمل الورقي التقليدي إلى الشكل الإلكتروني بما يضمن سعة في إنجاز المعاملات ودقة في اتخاذ القرارات ومرونة في عمليات التعامل مع الدوائر والجهات ذات العلاقة⁽¹⁾.

إن عملية تطوير الأداء المؤسسي عمليه متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا. والأداء المؤسسي مجال واسع يتضمن عدة مكونات منها الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف والبيئة، وبالرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في إنجازها لأهدافها⁽²⁾.

⁰¹ إيمان مرعي حسن، ومحمد مصطفى القصيمي (2013): متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمات العراقية دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 35، العدد: 113، صص 9-26.
⁰² إبراهيم المحاسنة (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ص 110.

والأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المؤسسات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف الفردية إلى جماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (). إن تطبيق الحكومة الإلكترونية في أي بيئة ستواجه الكثير من العوائق والتحديات منها عوامل فنية وإدارية، .. الخ، إلا إن العوامل الإدارية لم تحظى بنفس الاهتمام كباقي العوامل، الأمر الذي يؤثر على الأداء المؤسسي في الكثير من المؤسسات وخاصة المؤسسات الأكثر استخداماً لتطبيق النظام الإلكتروني في معاملاتها.

مشكلة الدراسة :

تعتمد الغالبية العظمى من المنظمات الحكومية في العالم على أنظمة الاتصالات في إنجاز عملها اليومي، وباتت تكنولوجيا المعلومات تحتل جزءاً كبيراً في تعاملاتها اليومية، وهذا يفرض علينا مواكبة هذه التطورات وتحويل غالبية المهام والأعمال اليومية إلى أعمال معتمدة على هذه التكنولوجيا، وقد تبين للباحث من خلال الزيارات الاستطلاعية لوزارة التنمية الإدارية في قطر، إنها غير مواكبة للتطورات إلى حد ما، إذ أنها تعتمد في إجراءاتها الوظيفية بشكل كبير على العمل الورقي مع استخدامات محدودة للحاسوب في بعض الأقسام لأغراض إدخال البيانات وطباعة القوائم، والمشكلة الأكثر أهمية من وجهة نظر الباحث هي التأخير في إنجاز بعض الأعمال والمعاملات في الوزارة، فضلاً عن مشكلة عدم الدقة بسبب اعتماد أسلوب العمل التقليدي، بالإضافة إلى عدم وجود اتصال إلكتروني في الوزارة المبحوثة مع الجهات ذات العلاقة. وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟
3. هل يوجد علاقة بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟ وهل يوجد أثر لأبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :
أ. تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في وزار التنمية الإدارية بدولة قطر.

ب. تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال الحكومة الإلكترونية، والأداء المؤسسي من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.
ج. تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها، والتي قد تفيد في وزارة التنمية الإدارية بشكل خاص والوزارات الأخرى بشكل عام.
د. ويمكن أن تفيد هذه الدراسة القيادة الإدارية في وزارة التنمية الإدارية القطرية في معرفة أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات عملية لها.
و. من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في وزارة التنمية الإدارية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق الحكومة الإلكترونية، والتي بدورها قد تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الوزارة.

أولاً : مفهوم الحكومة الإلكترونية :

عرف العديد من الباحثين مصطلح الحكومة الإلكترونية وتنوعت هذه التعريفات وفق وجهة نظر كل واحد منهم ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي :

عرفها (Alzaki) بأنها "استخدام التكنولوجيا من أجل الوصول إلى الخدمات الحكومية لإفادة المواطنين وشركاء الأعمال والعاملين"⁽³⁾

ويرى (Almarabeh & Abu Ali) فيؤكد بأنها "الحكومة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وشركات الأعمال فرصة التفاعل وإدارة الأعمال مع الحكومة باستخدام مختلف الوسائط الإلكترونية مثل: الهاتف، الفاكس، الكروت الذكية، البريد الإلكتروني الانترنت والتبادل الإلكتروني للبيانات، أو هي كيفية تنظيم الحكومة لنفسها"⁽⁴⁾

أما (Ropponen) بأن الحكومة الإلكترونية هي "تحويل علاقات القطاع العام (الداخلية والخارجية) من خلال العمليات المعتمدة على الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توصيل الخدمة إلى أقرب درجة من الكمال"⁽⁵⁾

أي أن الحكومة الإلكترونية هي التي تقوم بتقديم الخدمات وتلبي احتياجات المواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

³⁰ Alzaki, Ali, A., (2009). "Evaluation of E-government services in Bahrain", master thesis, Open University Malaysia, p.8.

⁴⁰ Almarabeh, T., & Abu Ali, A., (2010). "A General Framework for E Government: Definition Maturity Challenges, Opportunities, and Success", *European Journal of Scientific Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 29-42.

⁵⁰ Ropponen, Teemu, I., (2010). "Designing E-government services for collaboration between citizens and the public sector", master thesis, Alto University, p.11.

2. أهمية الحكومة الإلكترونية:

تكمن أهمية الحكومة الإلكترونية في الخدمات التي تقدمها للأفراد والمؤسسات فهي تعمل على تسهيل الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكاليف , وفي عصرنا الحاضر في ظل الثورة التكنولوجية ازدادت أهمية الحكومة الإلكترونية التي يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية⁽⁶⁾:

- تسهيل الإجراءات في المؤسسات وهذا سينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخدمات ونوعها التي تقدم للمواطنين .
- إنجاز المعاملات المختلفة في المؤسسات بكل دقة وموضوعية .
- تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة بأقل وقت ممكن.
- إجراء الاتصالات بين المؤسسات المختلفة بكل سهولة ويسر , بالإضافة إلى الاتصالات الأخرى المتعلقة بمؤسسة ما سواء أكانت هذه الاتصالات داخل بلد المؤسسة أم خارجها .
- استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يعمل على تقليل استخدام الأوراق وهذا ينعكس إيجابيا على عمل المؤسسة .
- يؤدي التقليل من استخدام الأوراق إلى إيجاد حل لمشكلة عملية الحفظ والتوثيق التي تعاني منها معظم المؤسسات , فيتم الاستفادة من أماكن الخزن لأمر أخرى .

تلعب الحكومة الإلكترونية دورا كبيرا في عملية تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة تقوم بأدوار أساسية في تنفيذ الإدارة وذلك بإعادة تأهيلهم لمسايرة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة , والاستغناء عن العاملين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد .

⁽⁶⁾ منصور السلمي (2012): "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص37.

1. أهداف الحكومة الإلكترونية:

ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تطوير الإجراءات الحكومية وتسهيلها , بالإضافة إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي , وزيادة حجم القطاع الحكومي , وتعدد الجهات التي يتعامل معها مما يتحتم عليه إعادة هيكلة هذا القطاع بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة⁽⁷⁾.

ومن الأهداف التي تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيقها ضمن إطار تعاملها مع المستفيدين ما يلي⁽⁸⁾:

• تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.

• زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

• استيعاب عدد أكبر من المستفيدين في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات المستفيدين تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

• إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد المستفيدين.

• إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

• القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

⁰⁷ علي لطفي (2007): "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي"، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس، المنعقد في

25/12/2007، دبي، ص4-5.

⁰⁸ فداء حامد (2012): الإدارة الإلكترونية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ص91-92.

• إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

• إلغاء تأثير عامل الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

إن الأهداف التي تحاول الحكومة الإلكترونية تحقيقها هي تقليل كلفة الإجراءات الإدارية , رفع كفاءة العمل الإداري في أقل وقت ممكن , أيضا إلغاء نظام الأرشيف الورقي والقضاء على النظام البيروقراطي الجامد.

4.متطلبات مشروع الحكومة الإلكترونية:

إن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنفيذها على الواقع هو عبارة عن عملية معقدة ونظام شامل ومتكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها , ومن أهم متطلبات الحكومة الإلكترونية نذكر منها⁽⁹⁾:

• **المتطلبات الإدارية:** إن ما تحتاجه الحكومة الإلكترونية هو قيادات إدارية إلكترونية واعية تعمل على التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكل كفاءة مع تكنولوجيا المعلومات , كما يجب أن تكون قادرة على الابتكار وصنع المعرفة , إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة , كما أنها تحتاج إلى وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تركز على قيم الابتكار والإبداع والمبادرة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية , بالإضافة إلى توعية الأفراد بأهمية تطبيقها , أيضا تساهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها الإدارة التقليدية , وهذا يتطلب من الحكومات توفير جميع المعلومات الضرورية عن المواطنين من خلال الإنترنت بحيث تتيح خدمة التعامل مع جميع الوثائق والمعلومات إلكترونيا بواسطة الإنترنت , لذلك لا بد من وجود تشريعات ونصوص قانونية تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتعمل على إضفاء المصداقية والمشروعية وجميع النتائج القانونية المترتبة عليها⁽¹⁰⁾

• **المتطلبات البشرية:** من أهم العناصر التي تحتاج إليها الحكومة للتحويل إلى حكومة إلكترونية هي القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني , إذ تمثل هذه القوى القيادات الرقمية والمدراء والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري , إذ تتولى هذه القوى عملية التخطيط الاستراتيجي لعناصر الحكومة الإلكترونية وتنفيذها , وتجد الحلول لمشكلاتها , ويرى الشريف وجوب توفير العناصر البشرية المؤهلة والاستمرار في تدريبها على استخدام الحاسب الآلي

⁽⁹⁾ محمد الخطيب (2018): "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات", رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, فلسطين, ص26-27.
⁽¹⁰⁾ فواد العاجز (2012): **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية**, غزة, مطبوعات الجامعة الإسلامية, ص190.

وتوظيفه في تطبيقات الحكومة الإلكترونية والتعامل مع البرامج المختلفة مع ضرورة الاهتمام أيضا بالتخطيط للأيدي العاملة البشرية⁽¹¹⁾

يتمثل المتطلب البشري بوجود قوى بشرية مدربة على مهارات الحاسب الآلي وطرق إدخال البيانات وكيفية حماية البيانات بحيث تتمكن هذه القوى البشرية المدربة على التعامل مع المتطلبات المادية والتقنية والفنية بشكل كامل.

● المتطلبات التقنية:

إن الهدف الأساسي من الحكومة الإلكترونية هو تطوير أداء المنظمات والمؤسسات في العمل الإداري , وهذا الهدف بحاجة إلى توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية , وهذا يتطلب إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات والعمل على تحديثها وتطويرها بأساليب وطرق تكنولوجية حديثة تتلائم مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية.

كما يجب التنويه إلى ضرورة ارتباط الحكومة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات فائقة الجودة لأنها تعد من العناصر الضرورية لنجاح تطبيقها , فتطور التكنولوجيا بسرعة عالية , وتنوع أنماطها يلزم القيادات الإدارية بضرورة الربط بين أنشطتها والخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت⁽¹²⁾.

● المتطلبات المالية:

ضرورة توفير رأس المال الذي يستطيع من خلاله إجراء الصيانة الدورية , وتدريب الإداريين والمحافظة على مستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة ومواكبة التطورات المستمرة في التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية⁽¹³⁾.

● المتطلبات الأمنية:

إن الخدمات التي تقدمها الثورة التكنولوجية في الوقت الحاضر تعاني من تحديات ومشكلات ومن أهمها السرية في المعلومات المتعلقة بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيا أو المحافظة على السرية بين المؤسسات والمنظمات , كذلك التأكد من وجود المعلومة والقدرة على توفيرها وإتاحتها للجميع .

5. أبعاد الحكومة الإلكترونية:

يمكننا تلخيص أهم أبعاد الحكومة الإلكترونية فيما يلي :

أ. دعم الإدارة العليا: وهو من الأبعاد الهامة في الحكومة الإلكترونية , بحيث يؤدي تبني الحكومة الإلكترونية لقناعات وأفكار الإدارة العليا يساهم بشكل كبير في سرعة إنجاز الأعمال وتكريم

¹¹ طلال بن عبد الله حسين الشريف (2011): الحكومة الإلكترونية، القاهرة، الدار الجامعية , ص 94

¹² نبيل جاد عزمي (2008): تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 31.

¹³ ربحي عليان (2012): البيئة الإلكترونية، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر، ص 43.

المبدعين , تحفيز الأيدي العاملة على تقديم الأفكار الجديدة , أيضا ضرورة توفير الدعم المالي للمدربين في تدريب العاملين وذلك بهدف تهيئتهم من الناحية المعنوية والنفسية للتأثير في مشاعرهم وأفكارهم مما يدفعهم لتقبل الإرشاد والتوجيه وحشد جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة (14).

ب. مرونة التنظيم الإداري: في ظل التطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية أصبحت الحاجة ملحة إلى الحكومة الإلكترونية , وهذا يتطلب التحول من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المعتمدة على الشبكات والتنظيمات والمصفوفات المرتبطة بالاتصالات⁽¹⁵⁾, مع ضرورة توفير البنية التحتية بنوعها : الصلبة (عتاد الحاسوب والشبكات) , والناعمة (الموقع الإلكتروني والبرمجيات)⁽¹⁶⁾

ج. الكوادر البشرية المؤهلة: يعتبر المورد البشري أهم متطلب في تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية من حيث اختيار عمالة أعلى خبرة وتأهيل مع الاستمرار في عمليات التدريب بما يتناسب والتطور في أجهزة الاتصال والبرمجيات () , وتوفير الملكات العلمية والفنية لمواكبة متطلبات التحول الجديد () , والتركيز على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية () .

د. التقانة الملائمة: يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة، وهي الحجر الأساس لتطبيق الحكومة الإلكترونية حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد (الخلوية) باستخدام الشبكات الإلكترونية تحقق صحتها ودقتها⁽¹⁷⁾, وفعاليتها في الاستخدام فالتقنيات المتمثلة في الكابلات المحورية والألياف الضوئية لها القدرة على إيجاد بيئة آمنة للعمل والتطبيق بعيدة عن التدخلات الشخصية⁽¹⁸⁾.

6. معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الحكومة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأن العديد من المعوقات والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة، ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع "الحكومة الإلكترونية" التمتع بفكر شامل ومحيط بالعناصر والمتغيرات كافة التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الحكومة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها.

⁽¹⁴⁾ محمد فياض (2010): الإدارة: المفاهيم والممارسات، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر، ص154.

⁽¹⁵⁾ سعد التكريتي، وبشير العلاق (2002): الأعمال الإلكترونية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص211.

⁽¹⁶⁾ نجم نجم (2004): الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر، ص54.

⁽¹⁷⁾ طارق عبد الرؤف عامر (2007): الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ص85.

⁽¹⁸⁾ بدر بن محمد المالك (2007): "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الحكومية في المصارف السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص90.

وترى (فداء حامد) أن أهم ما يعيق عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية هو⁽¹⁹⁾:

1. التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الحكومة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الحكومة الإلكترونية.
 2. عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الحكومة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
 3. تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للحكومة الإلكترونية.
 4. الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الحكومة الإلكترونية.
 5. مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
 6. عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الحكومة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظراً للأزمات الاجتماعية - الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.
 7. نقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
- يستنتج الباحث مما سبق أهم المعوقات التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية وهي عدم توفر الموارد اللازمة ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعدم تقبل المجتمع لفكرة الحكومة الإلكترونية، وقلة الإمكانيات والقدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي، من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أصبحت تشغل اهتمام وتفكير العديد من المؤسسات، ومن أهم المنطلقات التي تسعى المؤسسة من خلالها المحافظة على وجودها، وتحقيق أهدافها في البقاء والاستمرارية، وهو ما يعد شرطاً ضرورياً لتحقيق ذلك، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمتوفرة في المؤسسة.

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يُعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها

⁽¹⁹⁾ فداء حامد (2012): الإدارة الإلكترونية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ص 97-98.

المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها⁽²⁰⁾.

وقد عرف (Peterson, et al) الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"⁽²¹⁾. وقد نظر إليه (العلي) بأنه: "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وكما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم"⁽²²⁾. ويرى (Wheelen & Hunger) أن الأداء المؤسسي هو النتيجة النهائية للنشاط⁽²³⁾. وتُعرف (رباعية) الأداء المؤسسي بأنه "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث، هي المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة)"⁽²⁴⁾.

بينما عرفه (المدهون) بأنه "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية"⁽²⁵⁾.

وعرفته (جبر، 2015: 60) بأنه "حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية"⁽²⁶⁾. ويعرف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً: قدرة وزارة التنمية الإدارية في قطر على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها الاستراتيجية ومناسبة للمستفيدين من خدماتها.

1. أهمية الأداء المؤسسي:

⁽²⁰⁾ نضام محمد الزطمة (2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص64.

⁽²¹⁾ Peterson, W., Gijbers, G., Wilks, M., (2003), "An Organizational Performance: Assessment System for Agricultural Research Organizations Concepts, Methods, and Procedures", International Service for National Agricultural Research, Netherlands, p.1.

⁽²²⁾ عبد الستار العلي (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص326.

⁽²³⁾ Wheelen, T.L and Hunger, D.J. (2009). "Strategic management and business policy", (Eighth ed), prentice Hall, New jersey, p.243.

⁽²⁴⁾ فاطمة رباعية (2011): "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة، جامعة مؤتة، العدد: 1، ص122.

⁽²⁵⁾ محمود المدهون (2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ص69.

⁽²⁶⁾ نجوى جبر (2015): التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ص60.

تبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل من الفردية إلى الجماعية ومن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع ومن الوضع العرقي إلى الشرعية القانونية كما لا بد من توفر مجموعة من الصفات لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي أهمها: الانفتاح والنضوج والعزم . والتفكير الإيجابي والمهارات الإشرافية اللازمة كما ركز (العدلوني) على أهمية توفر عشرة عناصر للبدء في رحلة البناء المؤسسي وأوردها كما يلي⁽²⁷⁾:

1. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
 2. مشروعية المؤسسة والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
 3. وجود قيادة مؤهلة وقادرة ومتحمسة ومتفجرة لهذا العمل.
 4. توفر رأس مال كافٍ من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
 5. إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة في نظر العاملين والمتعاملين وفي نظر منافسيها.
 6. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي وتحقيق أهدافها والتغلب على الصعوبات وإجبار الآخرين على مسابقتها.
 7. جذب عدد كافٍ من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
 8. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمعاملة معها ومتناسبة أهداف المؤسسة.
 9. وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.
 10. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر من سلامة التخطيط والتنفيذ.
- ويرى الباحث أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في الكليات التقنية وتحسن القدرات التنافسية، وكذلك ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين.

خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي⁽²⁸⁾:

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات المترجمة، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

⁽²⁷⁾ محمد أكرم العدلوني (2002): العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ص21-22.

⁽²⁸⁾ عبد المحسن حسن (2010): "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين

الكويتية للاتصالات الخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص43-44.

2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
 3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
 4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفراً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
 5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
 6. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- نستنتج مما سبق ضرورة أن تتميز الكليات التقنية بمجموعة خصائص لتطوير أدائها المؤسسي من خلال انحياز القيادة نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة التقليدية.

الإطار العملي للدراسة:

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يُعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين العاملين في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر، والبالغ عددهم (222) موظفاً، حيث تم استثناء العاملين في الصيانة والخدمات بسبب طبيعة الدراسة.

وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر "المسح" الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (172) استبانة بنسبة (77.47%)، وبعد فحصها تبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=172)

البيانات الشخصية	العدد	% النسبة المئوية	
المؤهل العلمي	دراسات عليا	26	15.1
	بكالوريوس	73	42.5
	دبلوم فأقل	17	9.8
	ثانوية	56	32.6
المسمى الوظيفي	مدير	8	4.7
	مساعد مدير	3	1.7
	رئيس قسم	155	90.1
	وظيفة أخرى	6	3.5
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	22.1
	أقل من 10 سنوات -5	54	31.4
	أقل من 15 سنوات -10	43	25.0
	سنة فأكثر 15	37	21.5

ثالثاً: أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة وذلك لدراسة " أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التنمية الإدارية في دولة قطر"، حيث تكونت الاستبانة من مجالين رئيسيين هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن الحكومة الإلكترونية، موزع على (4) مجالات هي:

1. دعم الإدارة العليا.
2. مرونة التنظيم الإداري.
3. الكوادر البشرية المؤهلة.
4. التقنية الملائمة.

القسم الثاني: وهو عبارة عن الأداء المؤسسي.

رابعاً: صدق الاستبانة:

المقصود بصدق الاستبانة قياس الاستبان لما وضع لقياسه، بحيث أن يكون الاستبان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى وضوح الفقرات، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال: الصدق الظاهري "صدق المحكمين"، والاتساق الداخلي، والصدق البنائي.

خامساً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية"، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات هو معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.983) وهذه القيمة تُعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة. يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.918) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.368) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS22)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple).

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار t لجميع مجالات الحكومة الإلكترونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
المجال الأول: دعم الإدارة العليا						
1.	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة قناعة بضرورة تبني الحكومة الإلكترونية.	4.36	87.21	19.22	*0.000	1
2.	لدى الإدارة العليا قناعة بأن تطبيق الحكومة الإلكترونية يُساعد على السرعة في إنجاز الأعمال.	4.21	84.21	14.45	*0.000	3
3.	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في مجال الحكومة الإلكترونية.	4.03	80.60	10.86	*0.000	5
4.	يتم تحفيز الموظفين الذين يسهمون في بناء النظام الإلكتروني ونشره.	3.95	79.11	11.60	*0.000	4
5.	يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الحكومة الإلكترونية.	4.32	86.50	19.78	*0.000	2
	جميع الفقرات مجال دعم الإدارة العليا	4.17	83.48	16.84	*0.000	
المجال الثاني: مرونة التنظيم الإداري						
1.	يساعد التنظيم الإداري الموجود حالياً على تطبيق الحكومة الإلكترونية.	4.32	86.50	19.78	*0.000	1
2.	يتسم الهيكل التنظيمي بالقدرة على إدخال التقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.	4.11	82.31	12.66	*0.000	2
3.	تتوافر المرونة المطلوبة في التنظيم الإداري للتحويل نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية.	3.77	75.31	7.21	*0.000	5
4.	يتطلب تطبيق الحكومة الإلكترونية إعادة هندسة التصميم التنظيمي للوزارة.	4.09	81.80	10.81	*0.000	3

4	*0.00 0	10.12	81.1 6	4.06	توجد آليات واضحة لتنسيق العمل ما بين الوظائف لتفعيل تطبيق الحكومة الإلكترونية.	5.
	*0.00 0	13.64	81.4 0	4.07	جميع الفقرات مجال مرونة التنظيم الإداري	
المجال الثالث: الكوادر البشرية المؤهلة						
5	*0.00 0	10.52	81.1 1	4.05	يتوافر لدى الوزارة مهارات بشرية قادرة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.	1.
3	*0.00 0	14.43	84.5 0	4.22	يمتلك الأفراد في الوزارة تصورًا واضحًا عن الحكومة الإلكترونية.	2.
2	*0.00 0	14.31	86.6 0	4.33	يتطلب تطبيق الحكومة الإلكترونية تطوير مهارات وخبرات العاملين في الوزارة.	3.
4	*0.00 0	14.27	83.6 1	4.18	تسعى الوزارة إلى استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمتخصصين في مجال الحكومة الإلكترونية.	4.
1	*0.00 0	19.56	88.2 0	4.41	القيادة الإدارية في الوزارة مؤهلة لتبني نظام الحكومة الإلكترونية.	5.
	*0.00 0	14.67	84.7 6	4.38	جميع الفقرات مجال الكوادر البشرية المؤهلة	
المجال الرابع: التقانة الملائمة						
5	*0.00 0	9.06	77.5 4	3.88	تستخدم الوزارة حاليًا تقنية معلومات ونظام اتصالات بسيط في الأداء.	1.
2	0.067	17.45	87.3 1	4.65	تمتلك الوزارة من الحواسيب ما يكفي لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.	2.
3	*0.00 0	14.84	83.0 0	4.15	تمتلك الوزارة تقنيات المعلومات والاتصالات التي تُسهل تطبيق الحكومة الإلكترونية.	3.
4	*0.00 0	13.95	81.8 0	4.09	تستخدم الوزارة حاليًا أجهزة إلكترونية في التعامل مع البيانات والمعلومات الخاصة بإنجاز المعاملات.	4.
1	*0.00 0	19.86	91.2 1	4.56	تمتلك الوزارة موقع إلكتروني لتحقيق الاتصالات مع الجهات الأخرى.	5.
	*0.00 0	15.27	85.3 2	4.26	جميع الفقرات مجال التقانة الملائمة	

	*0.00	14.96	84.4	4.22	جميع فقرات تطبيق الحكومة الإلكترونية
	0		0		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- يتضح من الجدول السابق رقم (2) ما يلي:
1. أن المتوسط الحسابي للمجال الأول "دعم الإدارة العليا" يساوي (4.17) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.48%)، قيمة الاختبار (16.84) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التنمية الإدارية تعتبر دعم الإدارة العليا لتطبيق الحكومة الإلكترونية مطلب ضروري ومهم، فقناعتها ساعدت على تسريع إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية في الوزارة، كما ساهمت في تكريم الموظفين المبدعين وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة لإحداث التطوير المنشود، كما وفرت الدعم المالي للمدربين في تدريب الموظفين لأجل تهيئتهم نفسياً ومعنوياً من خلال التأثير على أفكارهم ومشاعرهم بما يجعلهم يقبلوا التوجيه والإرشاد، ويدفعهم إلى حشد جهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
 2. أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني "مرونة التنظيم الإداري" يساوي (4.07) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.40%)، قيمة الاختبار (13.64) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات صياغة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في مرونة التنظيم الإداري في وزارة التنمية الإدارية، من خلال دعم الوزارة لسياسة تطبيق الحكومة الإلكترونية، مع وجود أقسام متخصصة لتطبيقاتها، والاهتمام بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة، ووجود خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها تطبيق الحكومة الإلكترونية، والقيام بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الحكومة الإلكترونية، والعمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات والأقسام لتناسب مع توظيف الحكومة الإلكترونية.
 3. أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث "الكوادر البشرية المؤهلة" يساوي (4.38) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.76%)، قيمة الاختبار (14.67) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في الكوادر البشرية المؤهلة في وزارة التنمية الإدارية، من خلال استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالوزارة، والعمل على تهيئتهم نفسياً ومعنوياً على استخدام الحكومة الإلكترونية، وتوفير مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات، والاستعانة بخبراء في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، واستثمار مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية، والعمل على تنظيم ندوات وورش عمل تتعلق بتوظيف الحكومة الإلكترونية بالشكل المطلوب.
 4. أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع "الثقافة الملائمة" يساوي (4.26) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (85.32%)، قيمة الاختبار (15.27) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا

يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في توفير المتطلبات التقنية الملائمة في وزارة التنمية الإدارية، من خلال توفير أحدث أجهزة الحاسب الآلي ونظمها وبرامجها اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية الحديثة، وأيضًا توفر شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب، والربط بين مقر الوزارة الرئيسي وفروعها في جميع أنحاء الوطن، وتوفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين مختلف إدارات وأقسام الوزارة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.22)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (84.40%)، قيمة الاختبار (14.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على فقرات تطبيق الحكومة الإلكترونية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في نظام تطبيق الحكومة الإلكترونية ككل بمتطلباته تطبيقه الأربعة في وزارة التنمية الإدارية، لأن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية يمكن قياسه بالمقارنة مع مجموعة معينة من الأبعاد أو المعايير وجعلها تتناسب مع الميكنة والعمل بشراكة مع جهات مختلفة، وقد اهتم هذا البحث بمجموعة منها انطلاقًا من تأثيرها على تحسين الخمة المقدمة للمستفيدين والأداء المؤسسي بشكل عام. واختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الملا ونوح، 2019)، ودراسة (مكظوف، 2016)، ودراسة (حسن والقصيمي، 2013)، ولم تتفق مع أي دراسة سابقة لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار t لجميع مجالات الأداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تعمل الإدارة العليا على تحسين مستوى خدماتها باستمرار.	4.12	82.50	15.67	*0.000	6
2.	تقوم الوزارة بإجراء تقييم لاحتياجات المستفيدين من برامجها المقدمة بشكل دوري.	4.05	80.92	11.77	*0.000	10
3.	تحرص الإدارة العليا على ضمان استثمار الموارد المتاحة بكفاءة.	4.16	83.22	19.86	*0.000	4

1	*0.00 0	14.53	84.7 7	4.23	تقوم الإدارة العليا باختيار وتعيين الكوادر الوظيفية من ذوى الاختصاص بناءً على احتياجاتها الفعلية.	4.
7	*0.00 0	13.72	82.4 0	4.12	تتميز أنظمة المعلومات المستخدمة في الوزارة بالحدثة ومواكبة التطور التكنولوجي.	5.
12	*0.00 0	9.62	79.3 2	3.96	تعمل الإدارة العليا على مراجعة احتياجاتها المتغيرة مع ما تقدمه من خدمات للمستخدمين.	6.
2	*0.00 0	16.47	84.5 5	4.22	تسعى الإدارة العليا إلى تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية بين الأقسام والوحدات في الوزارة.	7.
5	*0.00 0	16.19	82.7 3	4.13	يتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.	8.
8	*0.00 0	12.19	82.0 5	4.10	تعزز الإدارة العليا العلاقة مع المستخدمين من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة.	9.
3	*0.00 0	14.44	83.6 2	4.18	تحدد الإدارة العليا أولويات الخدمات المقدمة التي تتفق مع احتياجات المستخدمين.	10.
9	*0.00 0	12.43	81.5 9	4.07	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة جودة الخدمات في الوزارة.	11.
11	*0.00 0	10.48	80.9 1	4.04	يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار.	12.
	*0.00 0	12.83	82.3 0	4.11	جميع فقرات الأداء المؤسسي	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن المتوسط الحسابي لمجال "الأداء المؤسسي" يساوي (4.11) أي أن الوزن النسبي (82.30%)، وقيمة الاختبار (12.83)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة لوزارة التنمية الإدارية وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا. وينظر إلى تحسين الأداء المؤسسي بأنه عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبتها في بيئة عمل وزارة التنمية

الإدارية، وعلى ذلك فإن تحسين الأداء المؤسسي عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين، أولهما: انقضاء فترة زمنية للحصول على نتائج عملية تحسين الأداء المؤسسي، مما يتطلب دوامها واستمرارها. وثانيهما: إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في الظروف البيئية المحيطة بالوزارة تتطلب استمرار عملية تطوير وتحسين الأداء المؤسسي، لزيادة قدرة الوزارة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات. واتفقت نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الملا ونوح، 2019)، ودراسة (نجم وكريم، 2017)، واختلفت النتائج مع دراسة (البوجي، 2018)، ودراسة دراسة (Sani, 2012) حيث كان الأداء المؤسسي لشركات متوسطاً.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة، الثقافة الملائمة) وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4): معامل الارتباط بين الحكومة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.	.735	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مرونة التنظيم الإداري كأحد أبعاد الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.	.721	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الكوادر البشرية المؤهلة كأحد أبعاد الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.	.687	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الثقافة الملائمة كأحد أبعاد الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.	.781	*0.000

*0.000	.772	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 (α) بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة، التقانة الملائمة) وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.
--------	------	---

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.772)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة، التقانة الملائمة) وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر. هذا وعند دراسة الأبعاد المكونة لمستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية تبين التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.735) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05). توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.735) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد مرونة التنظيم الإداري كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.721) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الكوادر البشرية المؤهلة كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقانة الملائمة كأحد أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.781) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05).

ويعزو الباحث النتيجة ذلك إلى أن العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية، هي علاقة تكاملية طردية، بمعنى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يحتاج إلى إدارة استراتيجية. كذلك إن نجاح الحكومة الإلكترونية وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي لأنموذج من المؤسسات الحكومية في قطر والتي تكون بتماس مع المواطنين لما تتمتع به هذه الوزارة من دور بارز وكبير في حل الكثير من مشاكل المواطنين، والحد والقضاء على ممارسات الفساد في المؤسسات الحكومية بكل أشكاله، وبالتالي تحسن أدائها المؤسسي. واتفقت نتيجة الفرضية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الملا ونوح، 2019)، ودراسة

(نجم وكريم، 2017)، ودراسة (مكظوف، 2016)، ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي دراسة سابقة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة، التقانة الملائمة) على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.465	4.515	0.000
دعم الإدارة العليا	0.125	2.109	0.037
مرونة التنظيم الإداري	0.107	1.675	0.048
الكوادر البشرية المؤهلة	0.515	7.917	0.000
التقانة الملائمة	0.080	1.412	0.160
معامل الارتباط = 0.867	معامل التحديد المُعدَّل = 0.744		
قيمة الاختبار F = 100.356	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.867، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.744، وهذا يعني أن (74.4%) من التغير في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية.
- قيمة الاختبار F بلغت 100.356، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر.
- تبين أن متغير دعم الإدارة العليا ومرونة التنظيم الإداري والكوادر البشرية المؤهلة تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية، بينما تبين ضعف تأثير متغير التقانة الملائمة.
- معادلة الانحدار:

الأداء المؤسسي = 1.465 + 0.125 (دعم الإدارة العليا) + 0.107 (مرونة التنظيم الإداري) + 0.515 (الكوادر البشرية المؤهلة) + 0.080 (التقانة الملائمة) ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الحكومة الإلكترونية تؤثر بنسب متفاوتة على الأداء المؤسسي، حيث تعمل وزارة التنمية الإدارية على تحسين جودة أداء العمل، وتساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، فتساعد على توفير كل المعلومات المطلوبة، كما تضمن تحقيق الشفافية والعدالة والدقة في تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة. واتفقت نتيجة الفرضية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الملا ونوح، 2019)، ودراسة (نجم وكريم، 2017)، ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي دراسة سابقة.

النتائج والتوصيات

يعرض المحور الرابع النتائج النهائية للبحث والتي تم من خلالها التوصل إلى مجموعة من النتائج اعتماداً على التحليل الميداني لمجالات الحكومة الإلكترونية والأداء المؤسسي، وتم تفسير هذه النتائج بواسطة الوسائل الإحصائية والخروج بتوصيات نظرية وميدانية. أولاً- نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (84.40%) من عينة الدراسة يرون أن واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في وزارة التنمية الإدارية في قطر، وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
2. بينت النتائج أن واقع ممارسة أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية في وزارة التنمية الإدارية في قطر، كانت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور دعم الإدارة العليا (83.48%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور مرونة التنظيم الإداري (81.40%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الكوادر البشرية المؤهلة (84.76%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور التقانة الملائمة (85.32%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
3. كشفت نتائج الدراسة أن (82.30%) من عينة الدراسة يرون أن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية في قطر، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
4. أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة، التقانة الملائمة) وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.772).

5. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيم الإداري، الكوادر البشرية المؤهلة) على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية بدولة قطر، بينما تبين ضعف تأثير متغير (التقانة الملائمة)، وتم تفسيره من خلال العلاقة الخطية وبنسبة (74.4%) من التغير في تحسين الأداء المؤسسي، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية.

ثانياً- توصيات الدراسة:

وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في وزارة التنمية الإدارية في دولة قطر بجميع أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية، والعناصر التي تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي التي أظهرت النتائج أهميتها وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية.
2. تعزيز ممارسة تطبيق الحكومة الإلكترونية باعتبارها أداة إدارية فعالة تساعد وزارة التنمية الإدارية على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها.
3. حث الإدارة العليا على تقديم دعم أكثر لمشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية للنهوض بالعمل المؤسسي مع الاهتمام بتطوير معرفة ومهارات الإدارات المختلفة في الوزارة في مجال الحكومة الإلكترونية.
4. الاهتمام بوضع قوانين وتشريعات خاصة بتطبيق الحكومة الإلكترونية، لكي تتجنب المخاطر التي تحيط هذا العمل، ولا سيما ما يتعلق منها باختراقات الأنظمة وسرقة المعلومات سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.
5. العمل على تبسيط إجراءات العمل الإدارية بحيث تكون ملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، ولا سيما في المؤسسات التي لم تشهد تطبيقها لحد الآن.
6. العمل على التطوير المستمر للهياكل التنظيمية في وزارة التنمية الإدارية، وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات بين وحدات العمل، وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف والمتغيرات.

7. العمل على تشجيع العاملين على حضور اللقاءات التدريبية والمؤتمرات العلمية والمشاركة في الندوات في داخل دولة قطر وخارجها، والحرص على توافرها لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديهم.
8. ضرورة العمل على توفير أنظمة رقابية وإشرافية فعالة ومرنة في وزارة التنمية الإدارية، تُساهم في تسهيل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمات.
9. ضرورة بناء نظم اتصالات ومعلومات متطورة ومتكاملة تساعد المنظمة بملاحقة بيئتها، وتشخيص العوامل المتحكمة فيها، والتطورات المختلفة التي تتصف بها.

المصادر والمراجع :

- الأمم المتحدة (2007): الحكومة الإلكترونية: من صياغة استراتيجيات تطبيق خطط عمل، نشره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في عربي آسيا، العدد: 5
- بدر بن محمد المالك (2007): "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الحكومية في المصارف السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- ربحي عليان (2012): البيئة الإلكترونية، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر.
- سعد التكريتي، وبشير العلاق (2002): الأعمال الإلكترونية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- طارق عبد الرؤف عامر (2007): الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- طلال بن عبد الله حسين الشريف (2011): الحكومة الإلكترونية، القاهرة، الدار الجامعية.
- عبد الستار العلي (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع

- عبد المحسن حسن (2010): "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- علي لطفي (2007): "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي"، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس، المنعقد في 25/12/2007
- فاطمة رباعية (2011): "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة، جامعة مؤتة، العدد: 1
- فداء حامد (2012): الإدارة الإلكترونية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- فؤاد العاجز (2012): الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، غزة، مطبوعات الجامعة الإسلامية.
- محمد أكرم العدلوني (2002): العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع
- محمد الخطيب (2018): "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- محمد فياض (2010): الإدارة: المفاهيم والممارسات، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر.
- محمود المدهون (2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- منصور السلمي (2012): "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- نائل العواملة (2000): "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد: 29، العدد: 1.
- نبيل جاد عزمي (2008): تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، القاهرة، دار الفكر العربي.
- نجم نجم (2004): الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر
- نجوى جبر (2015): التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

- نضام محمد الزطمة (2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- يسعد غالب اسين (2006): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- إيمان مرعي حسن، ومحمد مصطفى القصيمي (2013): متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمات العراقية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 35، العدد: 113، ص 9-26.
- إبراهيم المحاسنة (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
- أحمد أبو حسنة (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المراجع الأجنبية :

- Alzaki, Ali, A., (2009). "Evaluation of E-government services in Bahrain", master thesis, Open University Malaysia, p.8.
- Almarabeh, T., & Abu Ali, A., (2010). "A General Framework for E Government: Definition Maturity Challenges, Opportunities, and Success", European Journal of Scientific Research, Vol. 39, No. 1.
- Ropponen, Teemu, I., (2010). "Designing E-government services for collaboration between citizens and the public sector", master thesis, Alto University.

Peterson, W., Gijssbers, G., Wilks, M., (2003), "**An Organizational Performance: Assessment System for Agricultural Research Organizations Concepts, Methods, and Procedures**", International Service for National Agricultural Research, Netherlands

Wheelen, T.L and Hunger, D.J. (2009). "**Strategic management and business policy**", (Eighth ed), prentice Hall, New jersey