

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي

دراسة تطبيقية علي وزارة العدل

اعداد

مي محمد حمد عبد الله

٢٠٢٢

## المقدمة :

تتطلع جميع المنظمات العامة منها والخاصة، إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز إستراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر، من هنا كان يجب دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في تناوله لأحد الموضوعات الهامة التي تواجه المؤسسات الحكومية في ظل الدور الجديد للدولة داخل مجتمع المعرفة وهو تحقيق كفاءة المنظمة. مما يؤكد على ضرورة تطبيق نظم حديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تدعم كفاءة المنظمة في الأجهزة الحكومية وذلك بالضرورة يتطلب تطوير قدرات العاملين على مستوى الجهاز الحكومي بالدولة الذي يعاني من العديد من المشاكل المرتبطة بالجمود المؤسسي وسوء الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين. ففي عصر يسود فيه مفهوم الميزة التنافسية وكثرة أعداد المستفيدين من الخدمات العامة أصبح هناك أدواراً متجددة للمنظمات الحكومية جعلتها تعمل تحت ضغوط كبيرة مما يؤكد على ضرورة أن يتميز الأفراد وذلك من خلال أهمية تطبيق تقنيات تؤكد الوصول إلى الحد الأعلى من الكفاءة في الانجاز وزيادة الوعي لدى الأجهزة الحكومية بأهمية رفع كفاءة المنظمة والتميز في الأداء وذلك من خلال :

١. الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
٢. توظيف تقنية المعلومات في الأداء الوظيفي.
٣. تنمية الموارد البشرية وتفعيل قنوات التواصل مع المجتمع.
٤. الإستغلال الأفضل للإمكانات المتاحة.
٥. تحقيق التوافق بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة المنظمة، وبالتالي تفعيل دورها في إدارة التنمية.

## مشكلة الدراسة:

تدور المشكلة البحثية حول إشكالية تحقيق كفاءة وفعالية أداء وزارة العدل القطرية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بما يتوافق مع متطلبات المجتمع القطري. ومن جانب آخر فإن هناك تطلعات المواطنين المستفيدين من خدمات وزارة العدل القطرية والمتمثلة في مواكبة التطورات الخاصة بالتحول الرقمي وتطوير الخدمات المقدمة إلى المستفيدين مما يدعو لأهمية لإحداث تغيير فعّال لمواجهة تطلعات المجتمع في الحصول على خدمات متميزة وتحقق الرضا العام. وتتمثل المشكلة البحثية في التساؤلات البحثية التالية:

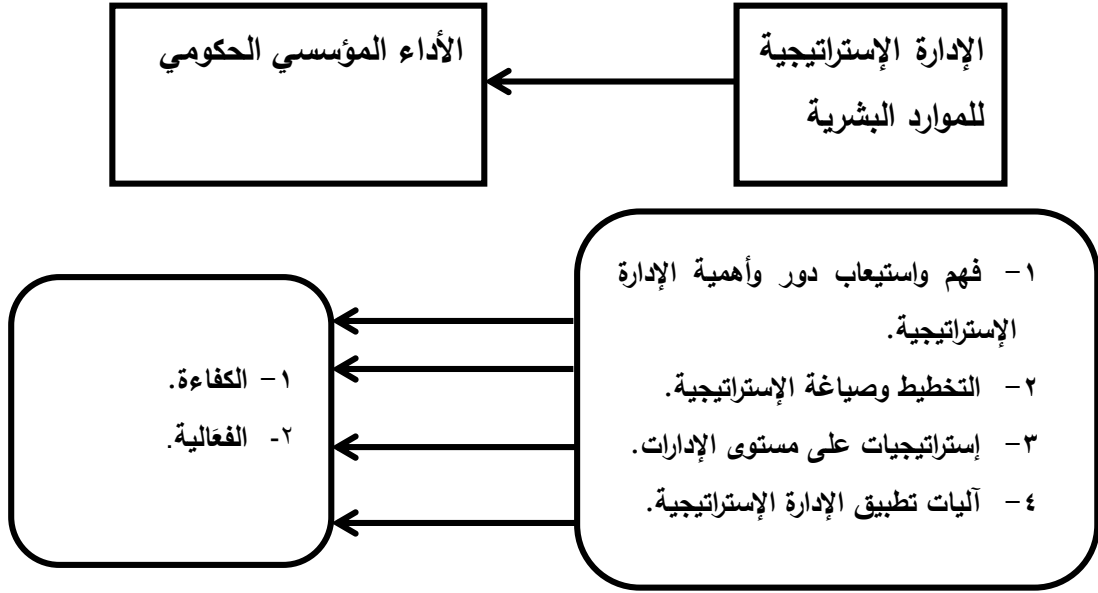
- إلى أي مدى نجحت تجربة الجهاز الحكومي لوزارة العدل القطرية في استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة الوزارة ؟
- وماهي متطلبات ونتائج استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق كفاء وفعالية أداء وزارة العدل القطرية ؟

## فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة وهي:

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة المنظمة بوزارة العدل القطرية. وقد تم صياغة الفرضيات الفرعية كما يلي :

١. فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية يؤثران معنويا على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي بالتطبيق علي وزارة العدل في دولة قطر.
  ٢. الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية يؤثران على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي لوزارة العدل القطرية.
  ٣. وضع الاستراتيجيات على مستوي الإدارات يؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي لوزارة العدل.
  ٤. تحديد آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي لوزارة العدل.
- يوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة على النحو التالي:



تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق كفاءة المنظمة بالأجهزة الحكومية.
2. تحليل منظومة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية .
3. التعرف على المعوقات التي تحول دون أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورها في كفاءة المنظمات بالأجهزة الحكومية.
4. تقييم تجربة استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وزارة العدل القطرية في ضوء رؤية وإستراتيجية دولة قطر .

#### حدود الدراسة

- تتمثل حدود موضوع الدراسة في تحليل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في كفاءة المنظمة بالمؤسسات الحكومية وخاصة بوزارة العدل القطرية.
- الحدود الزمنية للدراسة فتتمثل في الفترة الزمنية من ٢٠١٨ - ٢٠٢٠ ويمثل عام ٢٠١٨ إهتمام الحكومة القطرية بمشروع التحول الرقمي ومواكبة استراتيجية الحكومة وضرورة تقديم الخدمات العامة من خلال قنوات متعددة بالإضافة إلى إعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة ببرنامج الحكومة الإلكترونية.

## الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وفيما يلي أهم تلك الدراسات:

### دراسات باللغة العربية:

- دراسة **سملاي يحضية**، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥: تهدف الدراسة لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات؛ على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة- وقد تناولت الدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال إدارة وتنمية الكفاءات (إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة) أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهها الإستراتيجي وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية؛ هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها. كل هذا مرهون بتطبيق الإدارة الحديثة للمساعدة على تنمية الكفاءات البشرية واعتبارها أصلا وشريكا في إستراتيجيات المؤسسة. لذا فإدارة الموارد البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين والرفع من أداء الموارد.

- دراسة **حسين يرقى**، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٧-٢٠٠٨: تهدف الدراسة لمعرفة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها؛ فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباع؛ فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة. فالاستراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال.

- دراسة محمد حنفي محمد نور، الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، دراسة حالة مجموعة شركات جياي لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٥م: تهدف إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية؛ وتتمثل مشكلة البحث في ماهية المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة. أوضحت الدراسة النتائج أهم التالية :

- ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي

- أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق إستراتيجية الشركة الحالية.

- أن ثقافة الشركة (القيم السائدة فيها) ملائمة لتنفيذ إستراتيجية الشركة وأن بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية.

- إقتناع جميع المبحوثين بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء الشركة، وأن تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية يتطلب تأهيل وتدريب كوادر الإدارة العليا على أساليب الإدارة الاستراتيجية.

- دراسة هشام محمود ابراهيم، نظام الحكومة الالكترونية كمدخل للتطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في مصر ، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الاعمال، ٢٠١١: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عناصر التطوير التنظيمي المطلوب لانجاح نظام الحكومة الإلكترونية عند تطبيقها في الأجهزة الحكومية المصرية، وتحديد أثر إدخال الحكومة الإلكترونية على تطوير أنظمة العمل بالأجهزة الحكومية، كما تهدف إلى تصميم نموذج يوضح العناصر المطلوبة لإنجاح نظام الحكومة الإلكترونية عند تطبيقها في أي جهاز حكومي. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أنه يجب عند تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في أي جهاز حكومي في مصر؛ أن يتبع مدخل التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، التكنولوجي). ويجب النظر لنظام الحكومة الإلكترونية قبل تطبيقه في أي جهاز حكومي في مصر من حيث ثلاثة مناظير رئيسية وهم :- منظور المواطن تجاه نظام الحكومة الإلكترونية، ومنظور المنظمات تجاه نظام الحكومة الإلكترونية، منظور الحكومة نفسها تجاه نظام الحكومة الإلكترونية.

- دراسة د. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلة المنصور، العدد ١٤، الجزء الأول، ٢٠١٠: تشير هذه الدراسة إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن؛ بل في إعادة آلية وهندسة وهيكلية

الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية ذاتها دعماً للجودة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها. وعلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية المستهدف تحقيقها نموذجاً متقدماً يعتمد على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة لإحداث التغيير التحولي؛ وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على هياكل الأعمال القائمة بالفعل. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة؛ من أهمية متغيراتها في المؤسسات والمجتمعات المعاصرة، والكيفية التي يمكن أن توفرها تطبيقات الإدارة الإلكترونية في توسيع نطاق الجودة ودعمها ونشرها. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات، وتبسيط الضوء على تطور مفهوم الجودة وأهم المرتكزات التي تقوم عليه. بالإضافة إلى صياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية مع تحقيق إدارة الجودة باعتبارها من الأدوات الداعمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسات. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: أنه لا بد أن تكون الجودة في قلب الإصلاحات المقامة داخل المؤسسة؛ لهذا أصبحت المؤسسات ومنذ سنوات تعمل على إدماج تطبيقات الإدارة الإلكترونية أكثر فأكثر في عملياتها المختلفة، بطريقة تمكن من تقاسم المعلومات وتحسين التنسيق بين نشاطاتها.

#### دراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة **Peyman. Et al., Exploring Failure. Factory of Implementing, Knowledge Management Systems in Organization, (Vol.5 May 2005).**

استهدفت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل حول تحديد عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات؛ "أي استهدفت الدراسة تحليل عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة". حيث اعتمدت الدراسة على ١٠٠٠ باحث أطلق عليهم فريق عمل (BB) بشركة Calibro التي تعمل في مجال الدواء ومقرها سويسرا. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة Case Study . وتوصلت إلى أن عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة في Calibro تتمثل في:

- عدم اضطلاع الإدارة العليا بأبعاد إدارة المعرفة ومتطلباتها.
- اختيار شخص بسيط وعديم الخبرة لقيادة فريق إدارة المعرفة.
- الاختيار الخاطئ لأعضاء فريق المعرفة.
- التخطيط الخاطئ والتنبؤ غير الصحيح للمشروع.
- عدم وضع ميزانية لمشروع إدارة المعرفة.
- الثقافة التنظيمية غير الملائمة.

### - دراسة ( Miguel et al, 2005 )

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى إدراك المديرين في ( SMEs ) لقيمة إدارة المعرفة، ومحاولة إقناعهم بأهمية إدارة المعرفة في تلك المشروعات وذلك من خلال توضيح بعض المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة وطبقت هذه الدراسة على شركتين هما ( I & B ) بجنوب Yorkshire، واعتمدت على تصميم قائمة استقصاء ثم توزيعها على المديرين التنفيذيين بهاتين الشركتين، و ١٨ عامل بشركة (I) و ٧٥ عامل بشركة (B). واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة Case Study واستخدمت أسلوب الدراسة الوصفية. وخلصت هذه الدراسة لأهم النتائج التالية:

- إدراك مديرو (SMEs) لمفهوم إدارة المعرفة؛ ولكن نادرا ما يتم تطبيقها عمليا، ويتم تجاهلها.
- معرفة مديرو (SMEs) بأن عمليات إدارة المعرفة عالية التكاليف، وأن (SMEs) ستحقق خسائر في كفاءة ومعدلات الإنتاج والمنافسة نتيجة تسرب المعرفة
- إدارة المعرفة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وثقافة تنظيمية ملائمة وتوضيح وفهم القضايا السلوكية والتكنولوجية لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

### -دراسة (Carrillo and Gaimon, 2000)

استهدف الباحثان دراسة العلاقة بين تحسين الأداء وبين خلق المعرفة وتغيير أساليب التصنيع. واعتمدت الدراسة على عينة تتكون من عشرة شركات تعمل في مجال صناعة الإلكترونيات الصغيرة. واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الارتباط. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط بين تحسين أداء هذه الشركات وبين خلق المعرفة وتغيير أساليب العمل بتلك الشركات.
- أن المعرفة تلعب دورا هاما في فاعلية إستراتيجية أساليب التصنيع.
- أن تراكم المعرفة بطريقة آلية يمكن أن يحقق للشركة ميزة تنافسية.
- أن خلق المعرفة يؤثر على تقليل التكلفة الحدية لتغيير أساليب التصنيع.
- أن خلق المعرفة وتراكمها يؤدي إلى تحسين أداء التصنيع.
- أن المعرفة تفرز الفوائد الأساسية (المتولدة) من تغيير أساليب التصنيع.

### - دراسة : sustainable ICT for Emerging Economic ,Raj Reddy & Others

Mythology and Reality of the Digital divide problem ,2004

استهدفت هذه الدراسة وضع أجندة بحث تؤدي إلى إتاحة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للشعوب التي يقل متوسط دخل الفرد فيها عن ألفين دولار وعدد أربعة بليون فرد، وضمان سهولة استخدامهم لها واستيعابها لاحتياجاتهم وتطلعاتهم.



كما تناولت الدراسة بالتحليل المعوقات التي تحول دون الوصول إلى المزايا والعوائد الضخمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي يمكن اتخاذها كمحاور أساسية تدور حولها الأجندة البحثية للدول النامية في مجال التنمية المعلوماتية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات الأخرى في أنها تساعد على وضع أجندة بحث للدول النامية تؤدي إلى إتاحة تكنولوجيا المعلومات لتلك الدول. على الرغم مما تعانيه من مشكلات الفقر، حتى يمكن توفير مقومات البيئة الداعمة لتطوير وبناء القدرات داخل المنظمات الحكومية بتلك الدول في ظل تكنولوجيا المعلومات.

- دراسة **Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh, S.G. & Chattopadhyay, R., (2003 October), "Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process**: استهدفت الدراسة تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال: وركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال. وتقرح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفصيلات ذات العلاقة، التي يمكن أن تُستخدم في تصميم نظم المعلومات؛ إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء. وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام لنظم التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات، والعمليات، والموارد. ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة، والأحداث، والنماذج، والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل. وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة، ومكوناتها.

- دراسة **Marakos et al., (2001) Revising public Information Management for effective e-government Services. Information Management, Vol. 9, No.4:** تهدف الدراسة إلى توضيح الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة وجودة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً. وتوصلت الدراسة إلى أن رفع الخدمات الحكومية لا يعتمد فقط على التكنولوجيا الجديدة ولكنه يعتمد أيضاً على رؤية وأهداف واضحة، إلى جانب استراتيجية عمل مناسبة. وأن تطبيق هذه التكنولوجيا يلزمه عمل تحضير في المنظمات وفلسفة جديدة لإدارة المعلومات وإعادة توجيه نظم المعلومات لخدمة المستفيدين.

**يلاحظ على هذه الدراسات ما يلي :**

١. هناك اتجاه متزايد نحو دراسة الموضوعات المتعلقة بتطوير الإدارة داخل المنظمات الحكومية في ظل المتغيرات الخارجية. كما يتضح أن تحسين الخدمات العامة وتطوير قدرات العاملين

داخل المنظمات الحكومية في ظل نماذج التميز ينبغي أن تتم على منظومة وأسس متكاملة تقوم على الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة. وتعمل على رفع كفاءة وفعالية مستوى الخدمة وتطوير الموارد البشرية وإطلاق المهارات الإبداعية للأفراد، على أن تتلقى هذه المنظومة الدعم الملائم لها من البيئة الخارجية للمنظمة في صورة سياسات عامة وتشريعات ونظم إدارية.

٢. وجود مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية؛ فهناك مستوى ينحصر داخل حدود المنظمة ويتكون من العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة في مجال تحقيق كفاءة المنظمة، وذلك عن طريق إدارة متغيرات وعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. أما المستوى التالي فهو على مستوى الدولة ويتكون من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الدولة في مجال الخدمات العامة وتطوير قدرات العاملين بكافة القطاعات وذلك من خلال تشريعات وأنشطة التنظيم والمعلومات والسياسات المتبعة في قطاع المعلومات.

٣. وبخصوص تطوير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فنجد أنها لا تقتصر على النفاذ إلى مصادر المعرفة، فحسب بل يضاف إليها مصادر أخرى مثل التدريب والتعليم وتوظيفها اقتصادياً واجتماعياً، حيث يتم التركيز على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إتساع نطاق الخدمات الاجتماعية وإدارة عملية التنمية الشاملة. بالإضافة إلى توظيف المعرفة القائمة وتوليد معرفة جديدة من خلال مؤسسات البحث والتطوير.

٤. وفيما يتعلق بمدى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تجسد محاولة الربط بين تحقيق كفاءة المنظمة باستخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وفي ضوء هذه الفجوة البحثية تسعى الباحثة إلى تناول دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة المنظمة بالتطبيق على وزارة العدل القطرية.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والمتضمن استخدام أسلوب المسح الميداني، لجمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها، وإجراء مسح مكتبي للإطلاع على الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة، والوقوف عند أهمها، ومعرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، والتي شكلت رافداً مهماً لهذه الدراسة. ومن أجل بلورة مشكلة الدراسة والتعرف على أبعادها المختلفة والفروض البحثية وأهدافها وأهميتها، تم إجراء

دراسة استطلاعية مبدئية بنيت على شقين؛ الأول الشق المكتبي وقد شمل مراجعة الدراسات العلمية المرجعية التي تحدثت عن علاقة الموارد البشرية الاستراتيجية بكفاءة وفعالية المنظمة. والشق الثاني ميداني وتمثل في إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة قوامها (١٠) مفردة من العاملين بوزارة العدل محل الدراسة وتضمنت المقابلة توجيه مجموعة من الأسئلة المعدة سلفاً دارت حول مدى إسهام منظومة الإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية في الوزارة في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي بالوزارة. وتوصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس ثمة قصور في تلك المنظومة والتي تؤثر سلباً على فعالية دورها وعلى رأسها غياب الرؤية الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالوزارة وغياب تقييم مستوى إسهام العنصر البشري في استخدام موارد الوزارة بكفاءة وكذلك ضعف دورها في تحقيق رؤية ورسالة الوزارة.

### **نتائج الدراسة الميدانية:**

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفروض من خلال التطبيق على عينة من العاملين بوزارة العدل نظراً لسعي الوزارات والأجهزة الحكومية بدولة قطر لتحقيق رؤية وإستراتيجية الحكومة القطرية وذلك من خلال الموارد البشرية وسياسات إدارة هذه الموارد. والتي أكدت العديد من الدراسات النظرية وبعض من الدراسات الميدانية على المزايا الإيجابية التي تحققها للمنظمات، فضلاً عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية. أما عن مبررات اختيار وزارة العدل، فترتبط بالدور الكبير الذي تقوم به وزارة العدل القطرية من خلال التوجه بمواكبة التطور الدستوري في قطر وزيادة النمو الاقتصادي الذي تشهده البلاد. هذا التوجه أكد على ضرورة التركيز على النتائج وزيادة التعاون بين الوزارات وتقليص التشعب في عملية صنع القرار. سيتم التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، والإجراءات المنهجية للدراسة، ودور هذه السياسات في تحقيق الميزة التنافسية، وأي من هذه السياسات لها الأثر الأكبر في تحقيق هذه الميزة. وتم تناول هذا الفصل من خلال استعراض منهجية الدراسة والدراسة الميدانية.

### **حساب صدق وثبات الإستبانة:**

وقد جرى التحقق من ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، للتأكد من ثبات وصدق عينة الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من (٢٠) مفردة وقد تم إستبعادها من العينة الكلية، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة.

## جدول معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة

عدد العبارات	صدق المحور	ثبات المحور	المحور
١٠	0.951	0.904	مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية
١٠	0.945	0.894	الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية
١٠	0.946	0.894	الإستراتيجيات علي مستوى الإدارات
١٠	0.951	0.905	آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
١٠	0.950	0.902	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي
٥٠	0.989	0.978	الثبات العام للإستبيان

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠,٩٧٨) لإجمالي عبارات الإستبيان ومعامل الصدق يساوي (٠,٩٨٩)، فيما تتراوح ثبات المحور الأول نحو ٠,٩٠٤، وبلغ معامل ثبات المحور الثاني نحو ٠,٨٩٤، وبلغ معامل ثبات المحور الثالث نحو ٠,٨٩٤، وبلغ ثبات المحور الرابع نحو ٠,٩٠٥، وبلغ ثبات المحور التابع نحو ٠,٩٠٢، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد ٠,٧٠ كحد أدنى للثبات.

### وصف عينة الدراسة

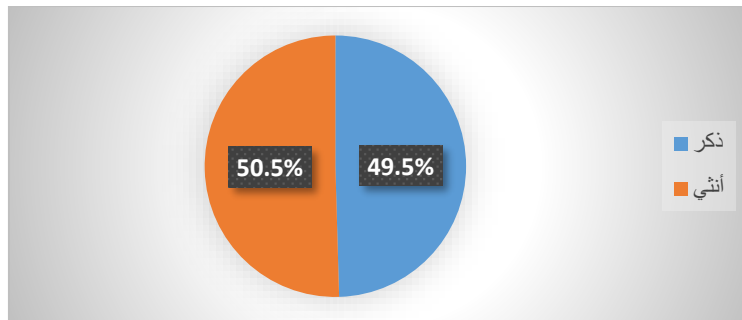
#### جدول الجنس

#### ١- الجنس

%	التكرار	
49.5	109	ذكر
50.5	111	أنثي
100.0	220	الإجمالي

يتضح من خلال نتائج الجدول متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور نحو ٤٩,٥%، بينما بلغت نسبة الإناث نحو ٥٠,٥%، والشكل التالي يوضح تلك النتائج.

#### شكل (١) الجنس



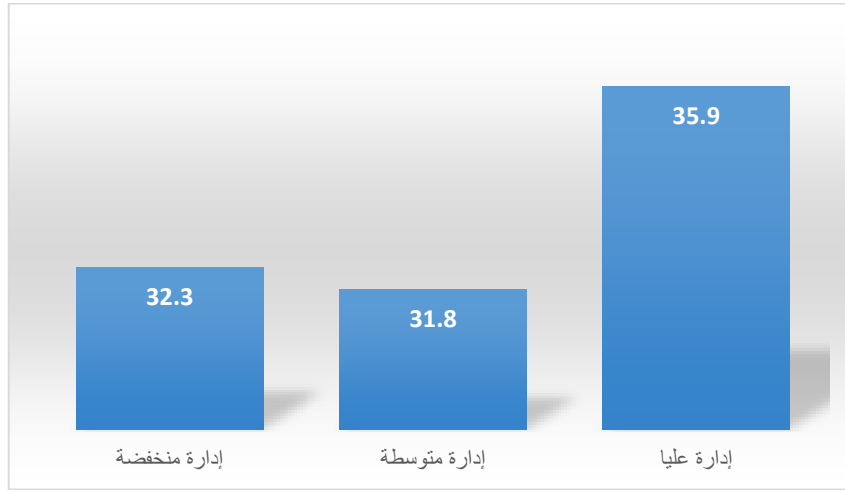
## ٢- الدرجة الوظيفية

### جدول الدرجة الوظيفية

%	التكرار	
32.3	71	إدارة منخفضة
31.8	70	إدارة متوسطة
35.9	79	إدارة عليا
100.0	220	الإجمالي

يتضح من خلال نتائج الجدول متغير العمر لأفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة إدارة منخفضة نحو ٣٢%، بينما بلغت نسبة من إدارة متوسطة نحو ٣٢%، وبلغت نسبة إدارة عليا نحو ٣٦%، والشكل التالي يوضح تلك النتائج.

شكل (٢) الدرجة الوظيفية



## ٣- المؤهل العلمي

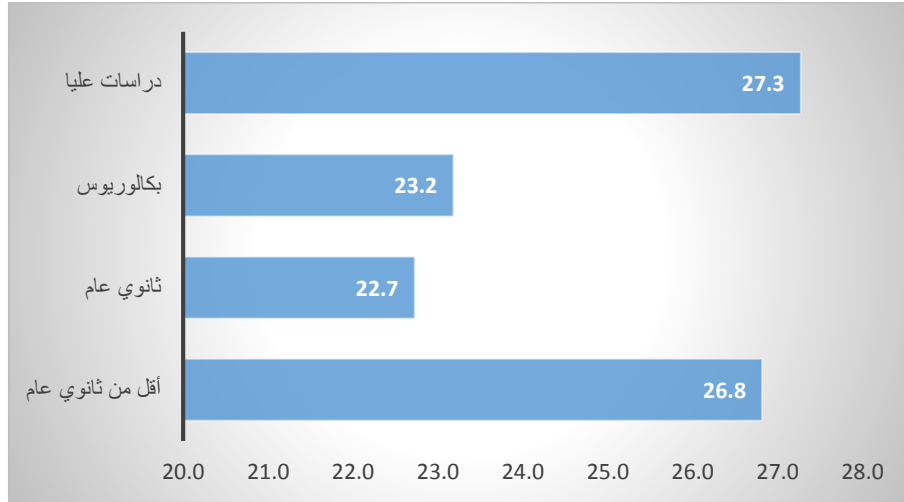
### جدول المؤهل العلمي

%	التكرار	
26.8	59	أقل من ثانوي عام
22.7	50	ثانوي عام
23.2	51	بكالوريوس
27.3	60	دراسات عليا
100.0	220	الإجمالي

يتضح من خلال نتائج الجدول متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الحاصلون على تعليم أقل من ثانوي عام نحو ٢٧%، وبلغت نسبة الحاصلون على ثانوي عام نحو ٢٣%، بينما

بلغت نسبة بكالوريوس نحو ٢٣%، وبلغت نسبة دراسات عليا نحو ٢٧%، والشكل التالي يوضح تلك النتائج.

شكل (٣) المؤهل العلمي



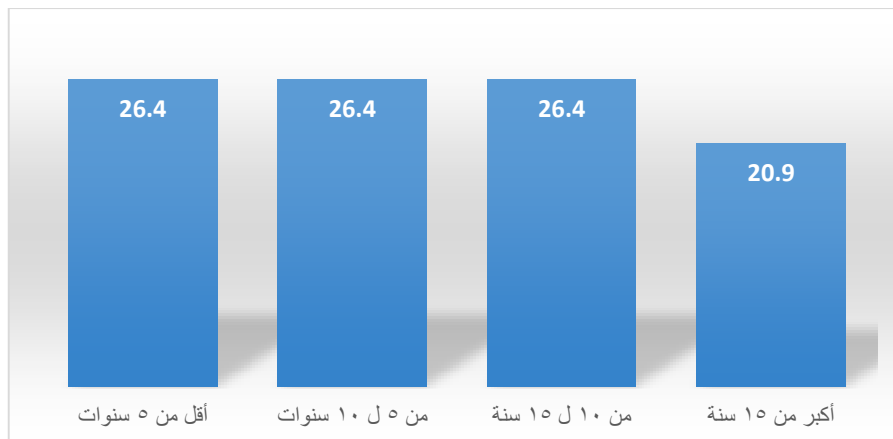
٤ - سنوات الخبرة

جدول سنوات الخبرة

%	التكرار	
26.4	58	أقل من ٥ سنوات
26.4	58	من ٥ ل ١٠ سنوات
26.4	58	من ١٠ ل ١٥ سنة
20.9	46	أكبر من ١٥ سنة
100.0	220	الإجمالي

يتضح من خلال نتائج الجدول متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة أقل من خمس سنوات نحو ٢٦%، بينما بلغت نسبة من خمس سنوات إلى ١٠ سنوات نحو ٢٦%، وبلغت نسبة أكبر من ١٠ سنوات نحو ٤٧%، والشكل التالي يوضح تلك النتائج .

شكل (٤) سنوات الخبرة



## نتائج الدراسة

أولاً: إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه محاور الدراسة الأساسية

١- إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية):

جدول (١) إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (مدى معرفة دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية)

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط	الدلالة الإحصائية	قيمة إختبار (ت)	العبارات
موافق	1.08	4.09	0.00	14.98	تعني الإستراتيجية خطة عادية يتم تطبيقها عن طريق متخصصين في المنظمة.
موافق	1.06	4.11	0.00	15.48	كل الأفراد في الشركة يتم تدريبهم بشكل دوري على عمليات الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية.
موافق	1.07	٣.٩٧	0.00	13.49	العاملين في الشركة يفهمون تماماً دور كل فرد في عملية الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية
موافق	1.03	4.08	0.00	15.64	لدى العاملين الحرية الكاملة في تعديل وتغيير الأهداف الإستراتيجية
موافق	1.19	3.98	0.00	12.20	يتم وضع الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالتشاور التام بين كل العاملين والمدراء.
موافق	1.15	4.07	0.00	13.85	يشترك كل العاملين في عملية التقييم الإستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية
موافق	1.05	4.05	0.00	14.90	يشترك كل العاملين في عملية التقييم الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة
موافق	1.18	4.05	0.00	13.13	الإستراتيجية هي أسلوب يتم من خلاله تحسين مستوى الأداء للمنظمة ويرفع إنتاجيتها
موافق	1.15	4.05	0.00	13.66	الإدارة الإستراتيجية تعطي كل الوظائف التنفيذية داخل المنظمة.
موافق	1.22	4.00	0.00	12.19	صياغة الإستراتيجيات الوظيفية والخاصة بكل منطقة وإدارة في المنظمة يتم اشتقاقها من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
موافق	1.12	4.05	0.00	13.95	المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج جدول رقم (١) الإحصاءات الوصفية واختبار (ت) لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية). ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤,٠٥) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات بعد (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية). ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الإجابات حول وسطها الحسابي، ونجد أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط (٣) حيث أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (كل العاملين في الوزارة يتم تدريبهم بشكل دوري على عمليات الإعداد الجيد للتخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (٤,١١) وبدرجة موافقة (موافق)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (تعني الاستراتيجية خطة عادية يتم تطبيقها عن طريق متخصصين في المنظمة) بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وبدرجة موافقة (موافق).

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (العاملين في الوزارة يفهمون تمامًا دور كل فرد في عملية الإعداد الجيد للتخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت اتجاهات آراء الأفراد في العينة بدرجة موافقة عالية فيما يتعلق بالمحور الأول (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية).

٢- إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية):

جدول (٢) إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية)

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط	الدلالة الإحصائية	قيمة إختبار (ت)	العبارات
موافق	1.05	4.16	0.00	16.31	تولي الحكومة جهة تكون مسؤولة عن توفير وإمداد وتعتميم المعلومات اللازمة لإعداد الإستراتيجيات وغيرها من البحوث.
موافق	1.14	4.03	0.00	13.42	الجهات الحكومية والمؤسسات غير الهادفة للربح تعتمد علي التخطيط الإستراتيجي طبقاً لأهداف الحكومة ومتخذي القرارات فيها.
موافق	1.12	4.03	0.00	13.71	الإستراتيجيات في الجهات الحكومية يتم إعدادها بناء على توفر معلومات تاريخية وتصورات عن الوضع في المستقبل.



17.13	0.00	4.15	0.99	موافق	تحليل المعلومات التاريخية يفرض الإعداد الجيد للإستراتيجيات يتم تحليلها عن طريق خبراء أعضاء وطبقاً للمشورة وتبادل الآراء بينهم.
13.72	0.00	4.05	1.13	موافق	تم تحليل المعلومات والبيانات بغرض إعداد الإستراتيجيات في المؤسسات الحكومية باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية.
14.26	0.00	4.07	1.12	موافق	جمع المعلومات اللازم لأغراض وضع وبناء الإستراتيجية في الجهات الحكومية يتم من قبل متخصصين وبطريقة علمية ومخططة خاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري.
14.96	0.00	4.10	1.10	موافق	هناك سجلات ونظام متكامل لتخزين وتداول المعلومات في الجهات الحكومية.
11.80	0.00	3.95	1.20	موافق	هناك جهات محددة ومسئولية معروفة لواضعي الإستراتيجيات الخاصة بالجهات الحكومية.
12.91	0.00	3.97	1.11	موافق	يتم مراجعة وصياغة الإستراتيجية بشكل دوري مع تغير الظروف المحيطة بالشكل الذي يستدعي إجراء تعديل في إستراتيجيات المؤسسة.
14.47	0.00	4.06	1.09	موافق	تهتم المؤسسة بالإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية كدور أساسي بالنهوض بأداء الموظفين.
14.27	0.00	4.06	1.10	موافق	المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج جدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية وإختبار (ت) لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية). نجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤,٠٠)، يعني ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية). ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الإجابات حول وسطها الحسابي، ونجد أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط (٣)، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠٥.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (تولي الحكومة جهة تكون مسؤولة عن توفير وإمداد وتعتيم المعلومات اللازمة لإعداد الإستراتيجيات وغيرها من البحوث) بمتوسط حسابي (٤,١٦)

وبدرجة موافقة (موافق)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (تحليل المعلومات التاريخية يفرض الإعداد الجيد للإستراتيجيات يتم تحليلها عن طريق خبراء أعضاء وطبقاً للمشورة وتبادل الآراء بينهم) بمتوسط حسابي (٤,١٥) وبدرجة موافقة (موافق).

وقد جاءت في المرتبة الاخيرة العبارة (هناك جهات محددة ومسئولية معروفة لواضعي الإستراتيجيات الخاصة بالجهات الحكومية) بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت اتجاهات آراء الأفراد في العينة بدرجة موافقة عالية فيما يتعلق بالمحور الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية).

### ٣- اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثالث (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات):-

جدول (٣) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثالث (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة الإحصائية	قيمة إختبار (ت)	العبارات
موافق	1.07	4.13	0.00	15.43	هناك إستراتيجية مفصلة ومحددة لكل إدارة أو قسم أو وظيفة في الجهات الحكومية
موافق بشدة	1.05	4.20	0.00	17.03	قد يختلف شكل عملية تطبيق وتنفيذ السياسات باختلاف الجهة أو الإدارة التي يتم العمل بها في الجهات الحكومية.
موافق	1.19	3.97	0.00	12.05	اختلاف تطبيق الإستراتيجية في الجهات الحكومية والوظائف والإدارات المختلفة يستتبعه اختلاف في التقييم الخاص بالأداء المنجز.
موافق	1.11	4.03	0.00	13.76	يتم إعداد إستراتيجية لكل منطقة وظيفية داخل الجهات الحكومية بشكل منفصل لاختلاف طبيعة العمل في كل جهة.
موافق	1.05	4.11	0.00	15.71	يتم تفويض السلطات لقادة الوحدات الرئيسية في الجهات الحكومية لإعداد الإستراتيجيات المختلفة في هذه الوحدات.
موافق	1.06	4.07	0.00	14.95	يشرك العاملون في كل وحدة وإدارة مع مشرفيهم في وضع الإستراتيجيات الخاصة بأعمالهم بشكل دوري،
موافق	1.11	4.04	0.00	13.85	كلما ارتفع مستوى المدراء في الجهات الحكومية

					كلما زاد نسبة مساهمتهم في وضع الإستراتيجيات الوظيفية لإدارتهم.
موافق	1.15	4.08	0.00	13.94	يوجد دور محدود للعاملين في المستويات الدنيا في وضع ومناقشة الإستراتيجيات التي يتم وضعها في الجهات الحكومية حيث إنها مسؤولة الإدارة العليا.
موافق	0.97	4.12	0.00	17.18	يتم مناقشة الإستراتيجيات الخاصة بالمناطق الوظيفية المختلفة حيث تتعلق بالسياسات العليا للجهات الحكومية.
موافق	1.14	4.08	0.00	14.04	يوجد ارتباط كبير من الإستراتيجيات المختلفة داخل الإدارات الحكومية المختلفة لنفس المؤسسة.
موافق	1.09	4.08	0.00	14.80	المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج جدول رقم (٣) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٣,٧٨)؛ ويعني ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات). ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، ونجد أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط (٣)، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ٠,٠٥.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (قد يختلف شكل عملية تطبيق وتنفيذ السياسات باختلاف الجهة أو الإدارة التي يتم العمل بها في الجهات الحكومية) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبدرجة موافقة (موافق بشدة). فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (هناك إستراتيجية مفصلة ومحددة لكل إدارة أو قسم أو وظيفة في الجهات الحكومية) بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبدرجة موافقة (موافق). وقد جاءت في الإستراتيجيات على مستوى (اختلاف تطبيق الاستراتيجية في الجهات الحكومية والوظائف والإدارات المختلفة يستتبعه اختلاف في التقييم الخاص بالأداء المنجز) بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت اتجاهات آراء الأفراد في العينة بدرجة موافقة عالية فيما يتعلق بالمحور الثالث (الاستراتيجيات علي مستوى الإدارات).

٤- إجابات آراء أفراد العينة تجاه المحور الرابع (آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية):-

جدول (٤) إجابات آراء أفراد العينة تجاه المحور الرابع (آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية).

الدرجة	الإحراف المعياري	المتوسط	الدلالة الإحصائية	قيمة إختبار (ت)	العبارات
موافق	1.09	4.10	0.00	14.94	عملية تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية تتم من خلال متابعة النتائج وتحليلها لقياس الانحرافات عن المخطط لوضع القرارات التصحيحية.
موافق	1.16	٤.٠١	0.00	12.68	لا يوجد دور للإدارة في عملية تنفيذ الإستراتيجيات حيث التنفيذ هو مسؤولية العاملين داخل الجهات الحكومية.
موافق	1.16	4.00	0.00	12.68	يوجد فصل تام من عملية وضع الإستراتيجيات والتنفيذ والتقييم والمراجعة حسب كل مرحلة تعد منفصلة تماماً من المرحلة الأخرى.
موافق	1.11	4.09	0.00	14.51	يتم تحسين الوضع الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية وذلك عن طريق الاستفادة من عمليات التحليل المستمر لنتائج تطبيق الإستراتيجيات المختلفة.
موافق	1.06	4.13	0.00	15.83	عملية تقييم الأداء الإستراتيجي يتم إسناده إلى أفراد متخصصين من خارج الجهات الحكومية حتى تزداد درجة الموضوعية والحيادية.
موافق	1.04	4.10	0.00	15.72	يشرك كل العاملين في تقييم نتائج الإستراتيجية من خلال مناقشة النتائج والبحث عن أسباب القصور ومحاولة اختراع العلاج اللازم.
موافق	1.09	4.05	0.00	14.32	يتم مراجعة وتقييم أساليب تقييم الإستراتيجيات من وقت لآخر حتى يتم تعديل واستخدام الأساليب الأكثر ملاءمة لعملية التقييم.
موافق	1.16	4.08	0.00	13.80	تقييم نتائج الإستراتيجيات المعمولة بها في الجهات الحكومية عمليات لا يوجد بينها أي علاقة ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات المستقبلية.
موافق	1.04	٤.١٢	0.00	16.21	مسؤولية تقييم الإستراتيجيات يتم من خلال خبراء في عملية التقييم من داخل المنظمة الحكومية دون تدخل من الإدارة العليا.
موافق	1.09	4.03	0.00	13.93	عملية قياس النتائج تتم بشكل موضوعية ويتم تسجيل النتائج بشكل دوري حتى يتم تحليلها وتفسيرها بشكل كفاء وفَعَال.
موافق	1.10	4.07	0.00	14.46	المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج جدول رقم (٤) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع (آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤,٠٧) ويعني ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على (آليات تطبيق

الإدارة الإستراتيجية)، ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، ونجد أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط (٣) حيث أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (مسؤولية تقييم الاستراتيجيات يتم من خلال خبراء في عملية التقييم من داخل المنظمة الحكومية دون تدخل من الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبدرجة موافقة (موافق)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (مسؤولية تقييم الإستراتيجيات يتم من خلال خبراء في عملية التقييم من داخل المنظمة الحكومية دون تدخل من الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (٤,١٢) وبدرجة موافقة (موافق).

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (يوجد فصل تام بين عمليات وضع الاستراتيجيات والتنفيذ والتقييم والمراجعة حسب كل مرحلة تعد منفصلة تماماً عن المرحلة الأخرى) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت اتجاهات آراء الأفراد في العينة بدرجة موافقة عالية فيما يتعلق بالمحور الرابع (آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية).

٣- اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الخامس ( كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي):-

جدول (٤) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الخامس ( كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي).

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط	الدلالة الإحصائية	قيمة إختبار (ت)	العبارات
موافق	1.21	4.02	0.00	12.49	يعتمد قياس فعالية الأداء في الجهات الحكومية على مقاييس كمية ومقاييس نوعية ووصفه.
موافق	1.14	4.07	0.00	14.00	يعتمد قياس فعالية وكفاءة الأداء في الجهات الحكومية على مقاييس أداء وصفية فقط.
موافق	1.09	4.10	0.00	14.88	يعتمد قياس فعالية وكفاءة الأداء في الجهات الحكومية على مقاييس أداء كمية وذلك لدقة حساباتها ووضوح مؤشراتهما للجميع دون عمل تفسيرات لها مثل المتغيرات الوصفية.
موافق	1.13	4.02	0.00	13.39	يتم قياس كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي من خلال التحسن المستمر للعاملين داخل المنظمة من وقت لآخر.
موافق	1.03	4.05	0.00	15.15	يتم قياس كفاءة وفعالية الأداء في الجهات الحكومية من

					خلال قياس التطور أو الانحدار في مستوى رضا وولاء العاملين.
موافق	1.12	4.04	0.00	13.79	يتم الحكم على مدى تحسن الكفاءة وفعالية الأداء في الجهات الحكومية من خلال التطور المستمر في رضا العملاء وانخفاض معدلات الشكاوى منهم.
موافق	1.12	4.03	0.00	13.71	هناك صعوبة في تقييم فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال وحدات حكومية لا تهدف للربح.
موافق	1.08	4.11	0.00	15.17	زيادة الإنتاجية بشكل مستمر من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في قياس كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات الحكومية.
موافق	1.08	4.16	0.00	15.96	من أهم عوامل تقييم كفاءة وفعالية الأداء للجهات الحكومية هو مدى التحسن في مفاهيم ومعايير الالتزام البيئي.
موافق	1.22	3.99	0.00	12.08	للعنصر البشري الدور الأهم في عملية تقييم كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للجهات الحكومية.
موافق	1.12	4.06	0.00	14.06	المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج جدول رقم (٤) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الخامس ( كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤,٠٦) ويعني ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على ( كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي). ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، ونجد أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط (٣) حيث أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (من أهم عوامل تقييم كفاءة وفعالية الأداء للجهات الحكومية هو مدى التحسن في مفاهيم ومعايير الالتزام البيئي) بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبدرجة موافقة (موافق)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (زيادة الإنتاجية بشكل مستمر من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في قياس كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات الحكومية) بمتوسط حسابي (٤,١١) وبدرجة موافقة (موافق). وقد جاءت في المرتبة الاخيرة العبارة (للعنصر البشري الدور الأهم في عملية تقييم كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للجهات الحكومية) بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت اتجاهات آراء الأفراد في العينة بدرجة موافقة عالية فيما يتعلق بالمحور الخامس (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي).

## تحليل النتائج:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وإيجاد الصيغ والمعالجات والحلول المناسبة للمشكلة الواردة فيه، باختبار الفرضية الرئيسية المتمثلة في التأثير المعنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، وما ترتب عليها من الفرضيات الفرعية التي سبق ذكرها. نجد علاقة إرتباط طردي قوي بين المحور التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي)؛ بالمحور المستقل (دور الإدارة الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون نحو ٠,٩٤٦ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥. توجد علاقة إرتباط طردي قوي بين المحور التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) والمحور الأول (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية)، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون نحو ٠,٩١٠ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥. توجد علاقة إرتباط طردي قوي بين المحور التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) والمحور الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية)، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون نحو ٠,٩٢٢ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥. توجد علاقة إرتباط طردي قوي بين المحور التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) والمحور الثالث (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات)، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون نحو ٠,٩٠٣ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥. توجد علاقة إرتباط طردي قوي بين المحور التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) والمحور الرابع (آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية)، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون نحو ٠,٩٠٧ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥. وهو ما ظهر في مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات وبعضها البعض للتأكد من صحة تطبيق نماذج الإنحدار.

جدول (١)

دور الإدارة الإستراتيجية	آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	الإستراتيجيات على مستوى الإدارات	الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية	مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية	معامل إرتباط بيرسون	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي
.946**	.907**	.903**	.922**	.910**	الدالة الإحصائية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

فيما يخص اختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام نماذج الإنحدار البسيط؛ فنتائج في الجدول التالي:

جدول (٢) وصف النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الانحراف المعياري لخطأ المقدرات
1	.946 <sup>a</sup>	0.895	0.895	0.266
المقدرات: (الثابت)، دور الإدارة الإستراتيجية				

يوضح لنا الجدول (٢) توصيف للنموذج والذي من خلاله نتعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوي (٠,٩٤٦) ما يدل على وجد ارتباط طردي قوي للإدارة الإستراتيجية في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي. ونجد أيضاً قيمة معامل التحديد والذي يوضح لنا قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع؛ التي سنجدها عالية وتساوي (٠,٩٤٦) وتعني ذلك أن النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من ٩٥% من قيم المتغير التابع.

جدول (٣) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط المربع	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
1	131.3	1.0	131.3	1861.3	.000 <sup>b</sup>
	15.4	218.0	0.1		
	146.7	219.0			
المتغير التابع: كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي					
المتغير المستقلة: دور الإدارة الاستراتيجية					

الفرض العدمي: النموذج غير معنوي  
الفرض البديل: النموذج معنوي

يوضح لنا جدول رقم (٣) تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) ويعني ذلك رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل مما يعني ذلك معنوية النموذج، أي وجود أثر ذا دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي .

جدول (٤) المعاملات

الدلالة الاحصائية	قيمة (ت)	المعاملات	
0.000	1.27	0.26	الثابت
0.000	43.14	1.01	دور الإدارة الإستراتيجية
المتغير التابع: كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي			



يوضح لنا جدول (٤) المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أي أن المتغير المستقل (دور الإدارة الإستراتيجية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي)؛ وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥). كما نجد أن قيمة المعامل للمتغير المستقل (دور الإدارة الاستراتيجية) هي (١,٠١)، أي أنه كلما زادت درجة المتغير المستقل (دور الإدارة الإستراتيجية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) بمقدار (١,٠١) درجة، وهذا يعني أنه كلما زاد أثر دور الإدارة الإستراتيجية درجة واحدة، فإنه ستزداد كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي بمقدار ١٠١%.

#### الفرضيات الفرعية:

يوضح جدول (٥) توصيف للنموذج الذي من خلاله تم التعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوي (٠,٩٤٧). مما دل على وجود ارتباط طردي قوي بين الأبعاد الأربعة للإدارة الإستراتيجية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي. ونجد أيضاً أن معامل التحديد الذي يوضح قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع ونجد أن قيمة معامل التحديد عالية وتساوي (٠,٨٩٦) وتعني أن النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من ٨٩% من قيم المتغير التابع.

#### جدول (٥) وصف النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الانحراف المعياري لخطأ المقدرات
1	.947 <sup>a</sup>	0.896	0.894	0.266
المقدرات: (الثابت)، آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، الاستراتيجيات على مستوى الإدارات، مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية، الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية				

الفرض العدمي: النموذج غير معنوي  
الفرض البديل: النموذج معنوي

يوضح لنا جدول رقم (٦) تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)؛ يعني ذلك أننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل مما يعني معنوية النموذج، أي وجود أثر للأبعاد الأربعة للإدارة الإستراتيجية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي بوزارة العدل.

جدول (٦) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط المربع	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
الانحدار	7.620	1	7.620	31.751	.000 <sup>b</sup>
البواقي	23.520	98	0.240		
الاجمالي	31.141	99			
المتغير التابع: مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية، الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية، الإستراتيجيات على مستوى الإدارات، آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي					
المتغير المستقلة: تكنولوجيا الاتصال الحديثة					

يوضح لنا جدول (٧) المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أي أن الأبعاد المستقلة (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية، الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية، الإستراتيجيات على مستوى الإدارات، آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية)؛ لها تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، ونجد ما يلي:

بلغت قيمة المعامل للبعد الأول (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية) نحو (٠,٢٦٥)، أي أنه كلما زادت درجة المحور الأول (مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) بمقدار (٠,٢٦٥) درجة. بلغت قيمة المعامل للبعد الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية) نحو (٠,٣٣٦)، أي أنه كلما زادت درجة المحور الثاني (الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) بمقدار (٠,٣٣٦) درجة. بلغت قيمة المعامل للبعد الثالث (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات) نحو (٠,٢٠٥)، أي أنه كلما زادت درجة المحور الثالث (الإستراتيجيات على مستوى الإدارات) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) بمقدار (٠,٣٣) درجة. بلغت قيمة المعامل للبعد الرابع (آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية) نحو (٠,١٩٩)، أي أنه كلما زادت درجة المحور الرابع (آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) بمقدار (٠,١٩٩) درجة.

## جدول (٧) المعاملات

الدلالة الاحصائية	قيمة (ت)	المعاملات	
٠,٠٠٠	١,٢٣٥	٠,٢٢٩	الثابت
٠,٠٠٠	٤,٤٧٢	٠,٢٦٥	مدى فهم واستيعاب دور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٤,٩٢٢	٠,٣٣٦	الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية
٠,٠٠١	٣,٢٥٨	٠,٢٠٥	الإستراتيجيات على مستوى الإدارات
٠,٠٠٢	٣,١٥٦	٠,١٩٩	آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
المتغير التابع: كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي			

### النتائج العامة والتوصيات:

خلصت الدراسة للتوصل لمجموعة من النتائج المرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في (دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي) بالتطبيق على وزارة العدل القطرية، وذلك اعتماداً على جانب الدراسة النظري، وأيضاً جانب الدراسة الميداني. هذه النتائج:

#### ١ - نتائج الدراسة النظرية

أظهرت الدراسة النظرية أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي وذلك من خلال ما يلي:

- تنوعت الآثار أو النتائج المترتبة على استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي، فهناك آثار إيجابية حيث أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قد ساهمت في إلزام المؤسسات الحكومية على توفير وامداد المعلومات اللازمة لأعداد الإستراتيجيات والتي ساعدت على تحسين مستوى ونوعية الخدمات التدريبية للموارد البشرية، وعملت على تدريبهم بشكل دوري على عمليات الإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الإستراتيجية. كما ساعد فهم واستيعاب الموارد البشرية لدور وأهمية ومفهوم الإستراتيجية في تحقيق الكفاءة والفعالية للأداء، مما ساعد على ضرورة تنفيذ وتطبيق السياسات باختلاف الجهة أو الإدارات المختلفة مما يستلزم بضرورة أن تتسم السياسات بالمرونة. بالإضافة لضرورة تفويض وتمكين قادة الوحدات الرئيسية في كل وحدة وإدارة في وضع الإستراتيجيات الخاصة بأعمال إدارتهم. ومن أهم الآثار الإيجابية أيضاً قيام عملية التقييم الخاصة بالإستراتيجيات من خلال خبراء في عملية التقييم داخل

المنظمات دون تدخل من الإدارة العليا. كما يعتمد قياس فعالية الأداء في الجهات الحكومية على مقاييس كمية ومقاييس نوعية ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر للموارد البشرية. أما الآثار السلبية التي قد تعاني منها الوزارة ان تتأثر قدرة الهيئات والمؤسسات الحكومية من الاستفادة من إستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي بعدد من العوامل، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين (العوامل الداخلية - العوامل الخارجية) وهي كالتالي:

#### العوامل الداخلية :

- مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على فهم الإستراتيجيات وتطبيقها، والاستفادة منها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتهيئة المناخ والثقافة التنظيمية التي تتناسب مع هذه التطبيقات.
- الاهتمام المستمر بتدريب وتنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم على الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أداء المهام والأعمال المنوطة بهم.
- مدى توافر دعم وتأييد الإدارة العليا، وإيمانها بأهمية الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين والمنظمة ككل.
- اهتمام الإدارة بإجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية التي تتناسب مع الإستراتيجيات المستخدمة.
- استخدام الإستراتيجيات التي تتناسب مع قدرات ومهارات الأفراد وطبيعة ومتطلبات المهام التي يقومون بها.
- توافر التمويل والاعتمادات المالية، سواء اللازمة لتشغيل أو صيانة أو تحديث قواعد البيانات الخاصة بالموارد البشرية.

#### العوامل الخارجية :

- مدى تبني الحكومة لرؤية وإستراتيجية واضحة ومعلنة للتحويل نحو مجتمع المعلومات، وتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في كافة الأجهزة والهيئات العامة.
  - مدى توافر البيئة التشريعية والقانونية التي تتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.
- يتطلب التقييم الدقيق لدور إستراتيجية الموارد البشرية على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي من خلال تطوير قدرات العاملين والعمل على ضرورة التحديد الدقيق للمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس كل من إستراتيجيات الموارد البشرية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. فيما يتعلق بإستراتيجيات الموارد البشرية، فيمكن قياس مدى اهتمام الهيئات الحكومية بها من خلال المؤشرات التالية: تدريب

وتتمية مهارات الموارد البشرية، طرق تحفيز الموارد البشرية والمكافآت المخصصة لشاغلي وظائف إدارة الموارد البشرية وطرق تقييم وقياس الأداء .

أما رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، فيمكن تقييمه باستخدام ثلاثة مقاييس أساسية، هي: الكفاءة: ويقصد بها قدرة الوزارة على الاستخدام الأمثل للموارد، المتاحة لها في تقديم الخدمات. الفعالية: وهي تعكس قدرة الوزارة على تقديم الخدمات بالشكل الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

جودة الخدمة: أي قدرة الوزارة على تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين.

لا يوجد نموذج واحد أمثل للاستفادة من التطبيقات المختلفة لإستراتيجيات الموارد البشرية على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، يمكن تعميمه على كل الهيئات الحكومية. فالنموذج المناسب للتحسين يجب أن يتناسب مع أهداف الهيئة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، والإمكانيات البشرية والفنية والمادية المتاحة لها، وطبيعة المشكلات التي تواجهها والأهداف المنشودة من هذا التحسين، وأن يأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بها.

#### نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

أ- أكدت الدراسة على صحة الفرض الرئيسي؛ حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

(طردية) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

الحكومي. ومن أجل تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي لا بد من التركيز على :

- دراسة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة لتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
- الاهتمام بتطوير الأنظمة الخاصة بإدخال البيانات واستخراج المعلومات المطلوبة للعمل .
- استخدام الأساليب التكنولوجية لاستقبال شكاوى وتظلمات طالبي الخدمة والتعرف على مقترحاتهم وأرائهم حول الخدمات المقدمة والعمل على التحسين المستمر لها.
- وجود أدلة إرشادية عن إجراءات العمل وتطبيقاتها في الوزارة .
- سهولة الاتصال بين العاملين وقيادات الوزارة .
- نشر ثقافة العمل الجماعي لتحقيق أهداف الوحدات الإدارية وصولاً منها إلى أهداف الوزارة.

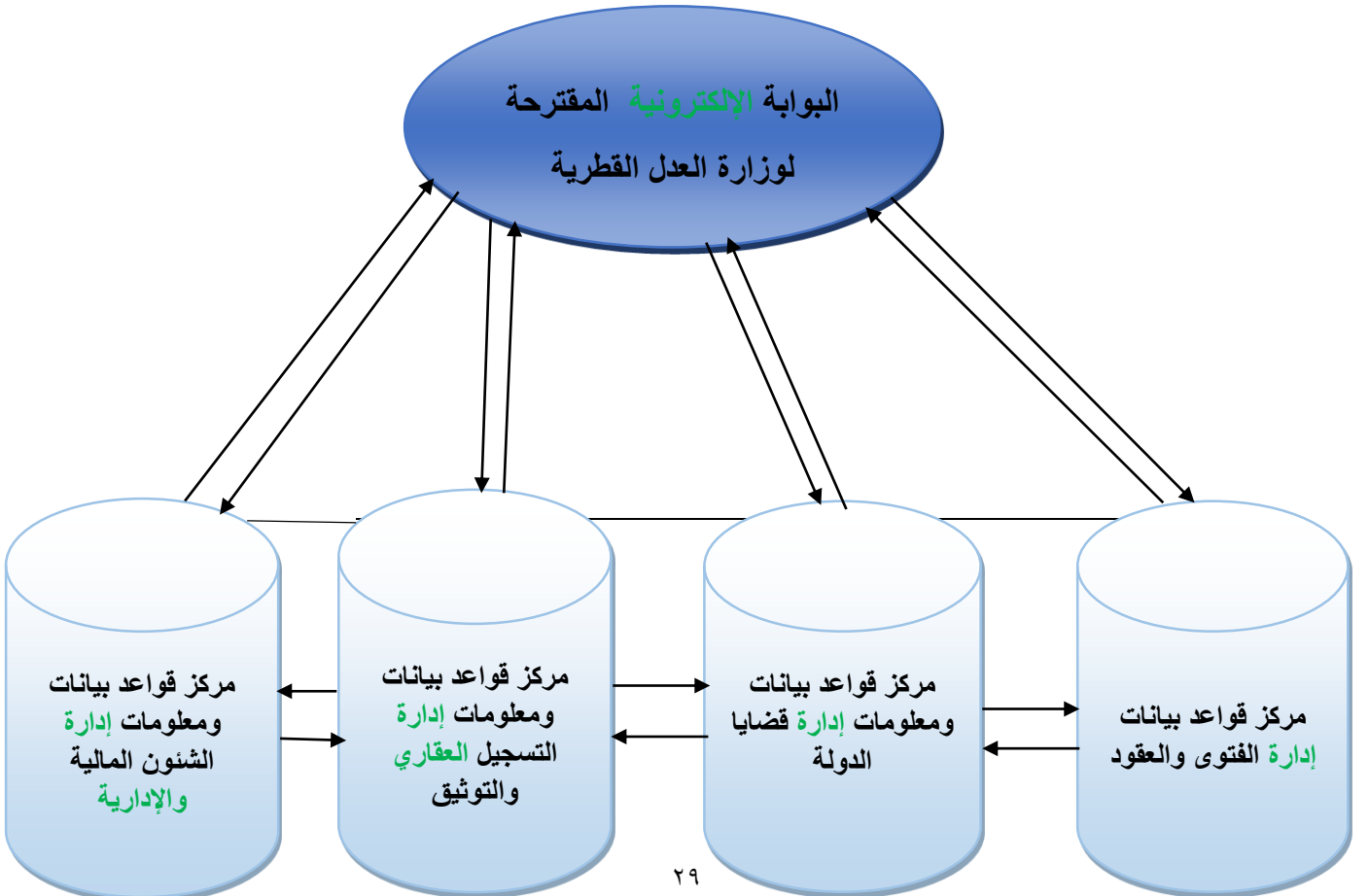
#### الفرضيات الفرعية :

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (طردية) بين فهم واستيعاب وأهمية الإستراتيجية، والإعداد الجيد للتخطيط، وأثر الإستراتيجيات على مستوى الإدارات، وآليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي.

ومن أجل تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي لابد من التركيز على :

- التدريب الدائم والمستمر للعاملين على تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - استثمار طاقات العاملين وقدراتهم المعرفية وتنميتها.
  - ربط جميع أجهزة الحاسب الآلي بالوزارة بشبكة داخلية لنقل المعرفة بين العاملين.
  - إجراء استقصاء دوري لقياس الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة .
  - توافق قدرات العاملين مع المهام الموكلة لهم.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات في وضع نظام فعال وعادل للرقابة والمحاسبة ويساهم في تحقيق أعلى درجات الإلتزام وتحمل المسؤولية.
  - توعية العاملين بتكنولوجيا المعلومات وأثرها على تحسين مستوى الأداء.
  - التدريب على مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ليشمل جميع المستويات الإدارية.
- من خلال النتائج السابقة ذكرها والتي تم التوصل إليها للدراسة النظرية والميدانية والعلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي من خلال التطبيق على عينة من العاملين بوزارة العدل في دولة قطر . يمكن اقتراح نموذج لرفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي يوضحها الشكل رقم (١) .

### البوابة الإلكترونية المقترحة لوزارة العدل القطرية



## التوصيات:

قدمت الدراسة توصياتها على هيئة نموذج عملي قابل للتطبيق لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي بوزارة العدل القطرية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بهدف الإسهام في تفعيل دور الوزارة في تقديم الخدمات العامة للمواطن القطري. هذه التوصيات تقدم تصوراً لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية للأداء المؤسسي الحكومي من خلال تطبيقات حكومة وزارة العدل القطرية ومن ثم تقويم الأداء وإمكانية إسهام نتائج التقويم في تطوير الخدمات العامة من خلال التغذية المرتدة feedback والناجئة عن رضا المستفيدين من الخدمات العامة .

### ١ - أهداف الاطار المقترح :

تستهدف التوصيات بشكل عام تفعيل اسهام وزارة العدل في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي بوزارة العدل من خلال استخدام الأداة الإستراتيجية للموارد البشرية وتطبيقاتها، والتي تتضمن على وجه التحديد تحقيق الأهداف التالية :

- أ . جودة الخدمات المقدمة وخلق خدمات جديدة تتناسب مع تطلعات المستفيدين .
- ب . تخفيض وقت وتكلفة الخدمة وتبسيط الإجراءات من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية .
- ج . تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع إعادة هندسة المعاملات وتدريب العاملين عليها .
- د . تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات الحديثة .

### ٢ - الإجراءات :

تعتمد التوصيات المقترحة على مجموعة من الإجراءات الرئيسية وهي كالتالي :

الإجراء الأول : تطوير إستراتيجية الوزارة بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة .

الإجراء الثاني : إعادة هيكلة وتطوير قطاعات وهيئات الوزارة .

الإجراء الثالث : تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات .

الإجراء الرابع : تطوير أداء الموارد البشرية .

الإجراء الأول : تطوير إستراتيجية الوزارة بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة .

يتم تحليل البيئة الداخلية وما يتضمنها من نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية وما يتضمنها من الفرص والتهديدات وهي كما يلي :

### أولاً : نقاط القوة :

١ . وجود خطة إستراتيجية تهدف إلى تطوير الخدمات ورفع كفاءتها وتطوير قدرات العاملين وضرورة

وجود نظام داخلي للجودة فاعل وديناميكي ويتضح ذلك من خلال تواجد خطة إستراتيجية للوزارة

. ٢٠٢٢ .

٢. توجد رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية معتمدة وموثقة ومنشورة.
  ٣. رسالة ورؤية الوزارة تتفق مع إستراتيجية ورؤية الحكومة القطرية.
  ٤. وجود وحدة متخصصة في الوزارة لتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.
  ٥. وجود وحدات وهيئات ذات طابع خاص تعمل بصورة نشطة وفعالة ومحركة إلى حد ما من الروتين الإداري ولكنها تخضع لقواعد الوزارة .
  ٦. تم إنشاء وحدة مركزية متخصصة داخل الوزارة تعمل على مراجعة شاملة لكافة السياسات والإستراتيجيات والخطط التي تم إعدادها مسبقاً وإعداد إستراتيجية محدثة في ضوء المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية والتي مررنا ولازلنا نمر بها، والعمل على متابعة وتقييم وقياس أثر تنفيذ هذه السياسات والإستراتيجيات.
  ٧. تشجيع العاملين بالوزارة والقطاعات المختلفة على تنمية القدرات التكنولوجية من خلال خطط تدريبية معتمدة.
  ٨. ملائمة البنية التحتية لوزارة العدل وقطاعاتها مع الاستمرار في صيانة وتطوير الوضع الحالي.
  ٩. تهيئة وتجهيز بعض القطاعات التي تقدم خدمات للمواطنين من خلال ميكنة الأساليب المستخدمة وإدخال نظم تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات تتسم بالجودة .
  ١٠. إنشاء البوابة القانونية القطرية (الميزان) يتضمن أهم الخدمات الرئيسية في قطاعات وهيئات وزارة العدل والتي تخدم الجهات المستفيدة (قضاة - مواطنين - محامين - مستثمرين - ...)
- www.almeezan.qa ويتسم هذا الموقع بتقديم الخدمات للمستفيدين دون توجيههم إلى الجهات المقدمة للخدمة لطلب الخدمة.

#### ثانياً : نقاط الضعف :

١. الخطة التنفيذية المقترحة تحتاج إلى متابعة ودعم مالي.
  ٢. غياب الفهم لفلسفة وأهمية التخطيط الإستراتيجي بين بعض العاملين بقطاعات الوزارة
  ٣. ضعف الاستجابة للتغذية المرتدة feedback والإجراءات التصحيحية الناتجة عن تحليل استبيانات قياس رضا العملاء وتقييم الأداء .
  ٤. عدم وجود نظام إلكتروني للتعامل مع الاستبيانات التي يتم إجرائها والاعتماد على العاملين في تجميعها وتحليلها إحصائياً.
- يتضح من البيانات السابقة أن عدد نقاط القوة للوزارة بلغ ١٠ نقاط بينما عدد نقاط الضعف بلغ ٤ نقاط وهو ما يعكس وضع إستراتيجي جيد للبيئة الداخلية.



### ثالثاً : الفرص

- ١ . زيادة الوعي والإهتمام المحلي والدولي بأهمية ضمان جودة الخدمة والتحسين المستمر من خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- ٢ . تبني الوزارة لسياسة ضمان جودة الخدمات وتطوير قدرات العاملين من خلال التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية .
- ٣ . وجود خطط تدريبية لتطوير قدرات العاملين على التقنيات الحديثة وتدريبهم في مراكز تدريب دولية في الخارج. إلى جانب الاطلاع على تجارب لبعض الدول في استخدام أحدث الأدوات في تقديم الخدمات (الإتحاد الأوروبي - الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة -..)
- ٤ . عقد بروتوكولات تعاون وشراكة مع بعض المؤسسات الريادية بالخارج .
- ٥ . وجود وحدات ذات طابع خاص مثل إدارة قضايا الدولة والتي قامت بالانتهاء من النظام الإلكتروني الذي يهدف إلى تنظيم العمل الداخلي للإدارة، من حيث حصر بيانات القضايا المتداولة، ومواعيد الجلسات، وأطراف الدعوى، وعدد القضايا المقامة ضد الجهات الحكومية ومنها، والربط مع الجهات الحكومية .

### رابعاً : التهديدات

التشريعات القانونية والمؤسسية الحالية قد تتناسب مع المتغيرات الدولية والتي لا تتناسب مع التنمية المنشودة .

### الإجراء الثاني: إعادة هيكلة وتطوير قطاعات وهيئات الوزارة .

وتتضمن عملية إعادة الهيكلة بعدين أساسيين :

#### البعد الأول : بعد تنظيمي

وهو مرتبط بإعادة هيكلة الوحدات الإدارية وقطاعات الوزارة وهيئاتها بما يتلائم مع تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وذلك من خلال ما يلي :

- ١ . تطوير مؤسسي كامل يشمل مراجعة إستراتيجيات عمل هذه القطاعات والهيكل التنظيمي من خلال دمج القطاعات والهيئات ذات الأعمال المتكررة لضمان توحيد الجهود والاستخدام الأفضل للموارد المخصصة لذلك؛ لزيادة كفاءة الهيئات والقطاعات وتعزيز قدراتها المؤسسية لتستجيب مع المتغيرات التشريعية .
- ٢ . تطوير هيكل ديوان الوزارة والحد من التداخل في الوظائف وضمان التخصص في العمل وتنظيم العلاقات بين القطاعات بما يتوافق مع المتغيرات التكنولوجية .
- ٣ . استحداث الإدارة المركزية لقواعد بيانات الموارد البشرية وشبكات الحاسب الآلي وتتكون من :

#### ➤ قسم قواعد البيانات المركزية :

العمل الأساسي لهذا القسم هو إنشاء قواعد بيانات مركزية للوزارة وربطها بقواعد بيانات القطاعات والهيئات والعمل على رفع الكفاءة الفنية لقواعد البيانات بصفة دورية ومنظمة.

#### ➤ قسم الدعم الفني لشبكات الحاسب الآلي:

يقوم بمتابعة عمل ربط شبكات الحاسب الآلي بالقطاعات بالشبكة المركزية للوزارة وتقديم خدمات الدعم الفني والصيانة للأجهزة والشبكات .

#### ➤ قسم المحافظة على الأمن والسرية والخصوصية :

ويتولى جميع الإجراءات الفنية للمحافظة على أمن وسرية وخصوصية استخدام المواطنين القطريين والأجانب للخدمات والعمل على إنشاء حوائط الدفاع الإلكترونية Fire wall قبل الولوج إلى قاعدة البيانات المركزية .

#### ٤. استحداث الإدارة المركزية لتطوير نظم المعلومات وتتكون من :

#### ➤ قسم تحليل وتصميم نظم المعلومات المركزية :

وعمله الأساسي تحليل الدورة المستندية لكل قطاع على حدة واختيار المعاملات اليدوية والآلية المعتمدة على الحاسب الآلي وتصميم نظم المعلومات المركزية المراد تطبيقها.

#### ➤ قسم تطوير نظم المعلومات :

ويختص هذا القسم بإنشاء وتطوير نظام المعلومات والخاص بكل قطاع على حدة وفقاً لمعايير وأسس ثابتة وبالتنسيق مع الإدارة المركزية لقواعد البيانات .

#### البعد الثاني : بعد مرتبط بالعنصر البشري

١. تطوير الاختصاصات وبطاقات الوصف الوظيفي ولوائح الموارد البشرية لتطبيق المنهج العلمي لإدارة الأداء ولإنجاز النتائج المستهدفة والإثابة على أساس الإنجاز من خلال خطط سنوية فردية ترتبط بخطط الإدارات والقطاعات على أن يتم مراجعة هذه المنظومة مع الخطة الإستراتيجية الجديدة.

٢. تطوير نظام التقييم من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced

Scorecard فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي فهي وسيلة لربط مؤشرات الأداء

بإستراتيجية الوزارة، وهي تعتبر نظام لقياس أنشطة وأداء المؤسسات في ضوء رؤيتها

وإستراتيجيتها ويوازن ما بين المنظور المالي، ومنظور العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو، والتطوير ( ).

الإجراء الثالث : تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات .

ويتضمن هذا الإجراء الأبعاد التالية :

#### ١ - البنية الأساسية

وتتضمن المكونات المادية التي تشمل الأجهزة والمعدات التي تستخدم بغرض الاتصالات وتوصيل المعلومات وتخزينها وحفظها واسترجاعها وعرضها، وعمل حصر لكافة الأصول والإمكانات والعمليات المتعلقة بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالوزارة، والتي تمتلكها وتسيطر عليها والتي تمكن الوزارة من تخطيط وتنفيذ إستراتيجيتها بفعالية وكفاءة، وتوفير الموارد المادية من الأجهزة والشبكات وبناء قواعد البيانات لجميع القطاعات، ويتطلب ذلك توافر الآتي:

- التجهيزات والمعدات اللازمة للاتصالات الصوتية والمرئية.
- التطبيقات التقليدية للحاسب والتي تشمل تخزين البيانات والبرامج وذلك لإدخال ومعالجة البيانات واستخراج المعلومات.
- مستخدمين للحاسبات الشخصية والبرامج.
- شبكات المعلومات وجميع التجهيزات الخاصة بالاتصالات وشبكات الخدمات الرقمية (ISDN) والشبكات الذكية.
- التجهيزات اللازمة لإقامة المؤتمرات المرئية عن بُعد (Video Conference).
- تنمية المهارات البشرية من خلال توفير مدربين على درجة مرتفعة من الكفاءة.

ويتم تقسيم موارد الوزارة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إلى :

- الموارد المادية للبنية التحتية لمكونات تكنولوجيا المعلومات.
- الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات الفنية والإدارية.
- الموارد غير المادية لتكنولوجيا المعلومات مثل المعرفة ورضا المستفيدين والاهتمام بالعملاء .

وأداء الوزارة يتوقف على هذه الموارد، وعلى أسلوب دمجها معا على نحو يحقق أفضل استغلال لها، وعلى أسلوب إدارتها ودمجها مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات .

---

<sup>١</sup>.Garrison, R, H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., Brewer, (2014).Managerial accounting, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA.

## ٢ - البرامج

وتتضمن البرامج والنظم والتطبيقات التي يتم من خلالها العمل وكذلك مجموعة السياسات واللوائح والقواعد والتعليمات التي تنظم هذا العمل وتنسقه، كذلك إنشاء منصة تفاعلية إلكترونية تدار بكفاءة وفعالية وتعمل على توفير المعلومات والخدمات للمستخدمين وتساعد على تقديم الخدمات من خلال إجراءات مميكنة بناء على إعادة هندسة المعاملات ومن خلال خرائط تدفق إلكترونية وبالتالي تدريب العاملين على هذه المعاملات.

### الإجراء الرابع : تطوير أداء الموارد البشرية.

- وذلك من خلال وضع مؤشرات محددة لتنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقاً والتي تتضمن تطوير منظومة التعليم والتدريب بكافة أركانه ورفع كفاءة العنصر البشري.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية على الشبكة (التدريب عن بعد) حيث ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية من خلال إتاحة طرق تختلف تمام عن الطرق التقليدية وانماطاً جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية.
- وفي هذا المجال فإن الدور المهم للتدريب عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التدريبية؛ فعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءته بمختلف أنواعها دون الحاجة إلى التواجد المكاني، فالقاعات هنا قاعات إفتراضية مبنية على الشبكة والتدريب عن بعد لا يهمله عدد المتدربين. كما يتيح التدريب عن بعد إمكانية تنفيذ هذه البرامج بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الموظف بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب. ويمكن تقديم البرامج التدريبية بأكثر من مستوى حيث مستوى وقدرات المتدرب.

### قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

##### الكتب:

١. أبو بكر محمد الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٨ .
٢. أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط ٢ ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠١٠
٣. بشير علي باز، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني، دار الكتب القانونية، مصر، ٢٠٠٩ .

## الدوريات :

١. إيمان عطية ناصف، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سوق العمل، الأسكندرية - جمهورية مصر العربية، الناشر كلية التجارة - جامعة الأسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الأسكندرية، ٢٠١٢ .
٢. الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، فريق بلورة الإستراتيجية العربية للاتصالات والمعلومات، خطة العمل المستقبلي لللاسكوا (٢٠٠٥-٢٠١٠).
٣. الإتحاد الدولي للاتصالات، تقرير تنمية الاتصالات في العالم، مؤشرات النفاذ إلى مجتمع المعلومات، ديسمبر ٢٠٠٣.
٤. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، ٢٠١٠، ص ص ٢١٧ : ٢٤٣.
٥. سحر قدورى، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلة المنصور، العدد ١٤، الجزء الأول، ٢٠١٠ .
٦. صفوت النحاس، مؤتمر إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تخطيط المسار الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد ١٢٠ يوليو ٢٠٠٨ .
٧. ليلي حسام الدين أحمد، أثر التقدم فى تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠.
٨. محمد زاهر دعبول، محمد أيوب، دور التسويق في تفضيل النقل: أداء الخدمة، مجلد النقل العدد الثاني المركز السوري للإحصاء، المؤسسة العامة للخطوط الحديدية، ٢٠٠٤
٩. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ٢٠١٣ .

## أبحاث ورسائل :

١. أحمد أحمد زهران، تقييم دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة بالتطبيق على محافظة القاهرة، دكتوراه ، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات، ص ٦١ ، ٢٠١٢ .
٢. احمد ابو السعود محمد ، الحكومة الالكترونية كأداة لتطوير خدمات المنظمات الحكومية ، رسالة دكتوراه ( القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ٢٠١٠ ) ، ص ٦٢ .
٣. أمل طلبة حافظ، نموذج مقترح لتنمية إدارة المعرفة لتحسين الأداء، ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٢ ، ص ٦٩ .

٤. جهاد كامل اسماعيل مراد، أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء، ماجستير، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٢، ص ٦١
٥. دعاء عبدالله عمر، التنوع الثقافي واثره على سياسات الموارد البشرية والاداء الوظيفي، دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٢.
٦. رحاب سيد مبروك عبد الغني، تصور مقترح لجودة الأداء الوظيفي باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات الصعيد، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، ٢٠١٢ .
٧. سيف الدين كامل عبد المجيد، دور الادارة الرقمية في تطوير أداء المنظمات الحكومية، دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٢، ص ٢١-٢٥.
٨. طاهر علي سالم، مدخل مقترح لاستخدام المراجعة المستمرة في تحسين كفاءة الفحص الضريبي الإلكتروني في ظل برامج الضرائب الذكية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة ٢٠١٤ .
٩. محمد منتصر عبد العظيم، أثر التدريب التكنولوجي في رفع مستوى الأداء في القطاع الحكومي بالتطبيق على هيئة البريد، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، القاهرة، ٢٠١٢ .
١٠. نهاد حسين بكر، دور الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة الأداء الجامعي دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٤.
١١. هشام محمود ابراهيم، نظام الحكومة الإلكترونية كمدخل للتطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠١١ .

ثانيا - المراجع الأجنبية:

#### A. Books

١. Gunase karan A. Enablers of Total Quality Management Implementation, No. 2, March – April 2000, pp. 173-165.
٢. Kelly, A. (2006). Benchmarking for School Improvement. New York: Routledge Palmer.
٣. Loudon. K.C., Laudon. J.P. “ManagementInformation System – Managing the digital Firm”, 8<sup>th</sup>, Pearson International Firm, 2006.
٤. McShane, S. L. & Mary, A. V. G. (2006). Organizational Behavior. Boston: Irwin/McGraw-Hill Books.

- . M. Jacques Ouellet, Submission-The Information Technology Telecommunications Industry, Montreal, October 25, 2002.

## **B. Publications**

- ∩. Marler, Janet and Fisher, Sandra, 2010 An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management, Proceedings of the third European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, CEUR-WS.org, ISSN 1613-0073, vol.570, online: CEUR-WS.ORG/VOL-570/, PP.33-51.
- ∪. Quresh, Faseeh U. (2008). Information Technology and Organizational Learning: The IT Role on Ol AT Accenture and ABB. Master Thesis in IT, unpublished, Malardalents Hogskola – Malardalen University, Vasteras, Sweeden.
- ∩. Vilasceanu, L. (2004 and 2007). Definition of Accreditation. Paris: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization.
- ∫. Wang, F.M.Head N Archer(2000)A Relationship Building model for the web Retail market place. Internet Research . Electronic networking Application and Polickey10issue 5.

## **C. Research Documents**

- ∩. Kim Soo Wook , (2003).An Investigation of Information Technology Investment on Buyer Supplier Relationship an supply Chain Dynamics , Unpublished Doctoral Dissertation , Michigan State University , Michigan , ILL .
- ∪. Ng, K. B. (2010). A Systematic Review of the Impact of Accreditation and QualityImprovement in Hospitals. Published Master’s Thesis, University of Hong Kong.
- ∩. Petrie, D. I. (2004). Understanding the Impact of Technological Discontinuities on Information Systems Management: The Case of Business-To-Business Electronic Commerce, Unpublished Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University.
- ∫. Reichard, C. (2010). Quality Assurance and Accreditation of Ph. D. Programs in evaluating performance in higher education: Worlds apart or complementary views? *Minerva*, 48(1), 35 - 54.
- . Reichard, C. (2010). Quality Assurance and Accreditation of Ph. D. Programs in Public Administration. Discussion Paper, University of Potsdam, Germany.