جـــامعـــــة الأزهـــــــــر ــ غــزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كليـــة الاقتصـــاد والعلـــوم الإداريـــة
قســـــــــم إدارة الأعـــمـــــــــــال

العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة
في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

The Relationship between Decision Support Systems and Re–Engineering in Palestinian Universities in Gaza Strip

إعداد

مازن جهاد إسماعيل الشوبكي

تحت إشراف

الدكتور/ سامي سليم أبو ناصر **الدكتور/ رامز عزمي بدير**

قدمت هذه الدراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1431هـ - 2010م

جـــامعـــــة الأزهـــــــــر ــ غـــزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كليـــة الاقتصـــاد والعلـــوم الإداريـــة
قســـــــــم إدارة الأعـــمـــــــــال

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأزهر – غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة **الطالب / مازن جهاد إسماعيل الشوبكى** المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال وعنوانها:

العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

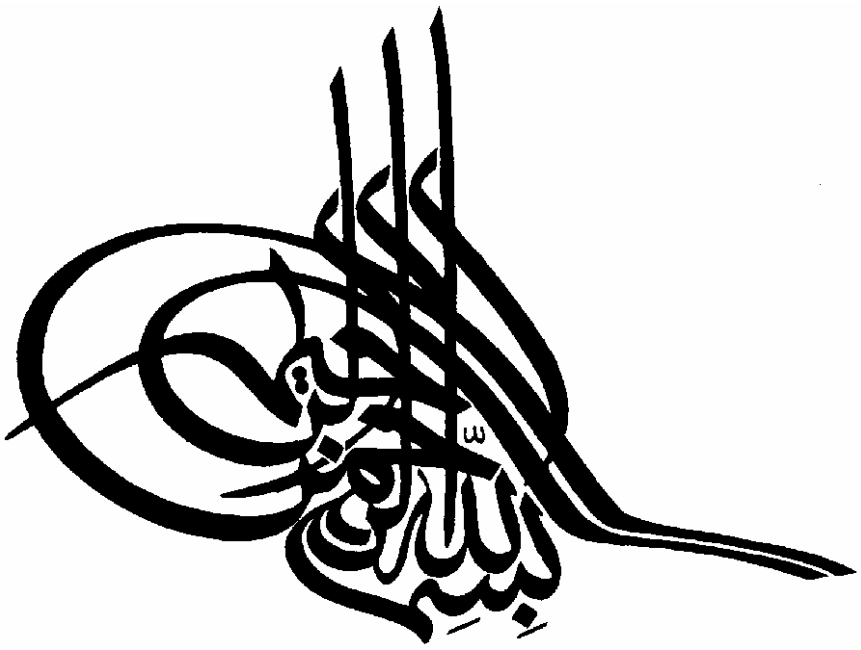
تكونت لجنة المناقشة والحكم من:

الدكتور/ سامي سليم أبو ناصر	مشرفاً ورئيساً
الدكتور/ رامـــــز عزمي بديـــر	مشـــــرفـــــاً
الدكتورة/ نهاية عبدا لهادى التلبانى	مناقشاً داخليـــاً
الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً خارجياً

وتمت المناقشة العلنية يوم السبت 2011/1/8 م الموافق 4/ صفر/ 1432هـــــ وبعـــد المداولـــة أوصت اللجنة بمنح **الطالب/ مازن جهاد إسماعيل الشوبكى** درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

توقيع لجنة المناقشة والحكم:

الدكتور/ سامي سليم أبو ناصر	.....
الدكتور/ رامـــــز عزمي بديـــر	.....
الدكتورة/ نهاية عبد الهادي التلبانى	.....
الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون	.....



قال تعالى

﴿ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ﴾

(سورة البقرة،: 282)

(سوف لن تعمل مبادئ الماضي الساكن في المستقبل المضطرب كما أن علتنا جديدة لذا يجب علينا التفكير والتصرف بشكل جديد)

أبراهام لينكولن

Abraham Lincoln

إهـــــداء

إلى شمس أضاءت عتمة أيامي

شـــكر وتقـــدير

﴿ وَاشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ ﴾ (سورة النحل: 114)

وامتثالاً لأمره تعالى فالشكر أولا وآجلا له سبحانه وتعالى لا يوازيه شكر، يليه شكر خاص لنور أضاء طريق حياتي إلى والديّ الكرام، يليه شكر للأيدي الحانية إخوتي وأخواتي، وبأسمى آيات الشكر إلى زوجتي وأبنائي لما قدموه من تضحيات بإنشغالي عنهم، كما أوجه شكرا محفوفا بالعرفان بالجميل إلى أساتذتي الكرام في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر، كما وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى مشرفيّ الدراسة الدكتور سامي سليم أبو ناصر والدكتور رامز عزمي بدير، فلهما منى كل تقدير واحترام، والشكر موصول لمناقشيّ الدراسة: الدكتورة نهاية عبد الهادي التلباني مناقشا داخليا، والدكتور محمد إبراهيم المدهون مناقشا خارجيا على تفضلهما وموافقتهما على مناقشة هذه الدراسة، والشكر متوج بالعرفان بالجميل لصرح العلم والعلماء جامعة الأزهر التي غرست غراسها الأول فجنت الثمرة الأولى، كما وأتقدم بجزيل الشكر للأساتذة رؤساء الجامعات ونوابهم الأفاضل وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية والموظفين الإداريين في الجامعات لما قدموه من تعاون، والشكر موصول إلى الأساتذة محكمي الاستبانة الذين كان لإرشادهم وتوجيهاتهم دور بارز في إتمام هذه الدراسة، كما وأتقدم بالشكر إلى مكتبة جامعة الأزهر ومكتبة الجامعة الإسلامية اللتان فتحتا لي أبوابهم منذ الخطوة الأولى وحتى انتهيت من كتابة هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى كل من ساهم معي ولو بالدعاء

أسأل الله أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون

إلى هؤلاء جميعاً كل شكري وتقديري ...

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الإهـــــــــــــداء	ه
- شـــــــكر وتقديـــــــر	و
- قائـــمة المحتويـــــات	ز
- قائمـــة الجـــــــــداول	ل
- قائمـــــــــة الأشـــكال	س
- قائمـــــــــة الملاحـــق	س
- الملخص باللغة العربـــية	ع
- الملخص باللغة الانجليزية	ف
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
- أولاً: المقدمة	2
- ثانياً: مشكلة الدراسة	3
- ثالثاً: متغيرات الدراسة	5
- رابعاً: فرضيات الدراسة	6
- خامساً: أهـــداف الدراسة	7
- سادساً: أهميـــة الدراسة	7
- سابعا: منهجية الدراسة	8
- ثامنا: مجتمع الدراسة	9
- تاسعا: عينة الدراسة	9
- عاشرا: مصطلحات الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: نظم دعم القرار	
- مقدمة	12
- مفهوم عملية اتخاذ القرار	13

الموضوع	الصفحة
- أهمية عملية اتخاذ القرار	14
- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	14
- الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار	14
- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار	15
- تصنيف وأنواع القرارات	15
- ظروف صنع القرار	17
- مراحل ومستويات عملية اتخاذ القرار	18
- أنواع نظم المعلومات الإدارية وتصنيفها	20
- مفهوم نظم دعم القرار	21
- تعريف نظم دعم القرار	22
- مستويات نظم دعم القرار	23
- أهداف نظم دعم القرار	24
- مكونات نظم دعم القرار	25
- إمكانيات نظم دعم القرار	27
- خصائص نظم دعم القرار	28
- نظم دعم القرارات الجماعية	28
- العلاقة بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية	28
- الأبعاد المؤثرة في نظم دعم القرار	30
- القدرات التي تقدمها نظم دعم القرار	36
المبحث الثاني: إعادة الهندسة	
- مقدمة	37
- مفهوم إعادة الهندسة	38
- تعريف إعادة الهندسة	39
- خصائص ومميزات إعادة الهندسة	40
- الخصائص المشتركة بين نظم وأساليب العمل بعد إعادة هندستها	42

الموضوع	الصفحة
- أسس ومبادئ إعادة الهندسة	43
- أهمية وفوائد تطبيق إعادة الهندسة	43
- أهداف إعادة الهندسة	45
- متطلبات تطبيق إعادة الهندسة	46
- مستويات إعادة الهندسة	47
- مراحل و خطوات إعادة الهندسة	49
- كيف تتم عملية إعادة البناء (إعادة الهندسة)	50
- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة	51
- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات	52
- أسباب فشل تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة	53
- التقنيات التي تستخدم في إعادة الهندسة	54
- عوامل نجاح إعادة الهندسة	54
- أسباب فشل إعادة الهندسة	55
- إعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي	56
- إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية	56
- خطوات إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي	58
المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية	
- مقدمة	59
- الجامعة الإسلامية	61
- جامعة الأزهر	63
- جامعة الأقصى	64
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
المحور الأول: الدراسات التي تناولت نظم دعم القرار	
- أولاً: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع نظم دعم القرار	67
- ثانيا: الدراسات العربية التي تناولت موضوع نظم دعم القرار	74

الموضوع	الصفحة
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع نظم دعم القرار	82
المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة	
- أولاً: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع إعادة الهندسة	84
- ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت موضوع إعادة الهندسة	87
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع إعادة الهندسة	88
المحور الثالث: الدراسات التي تناولت (تكنولوجيا المعلومات– نظم المعلومات) وإعادة الهندسة	
- أولا: الدراسات العربية التي تناولت (تكنولوجيا المعلومات– نظم المعلومات) وإعادة الهندسة	89
- ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت (تكنولوجيا المعلومات– نظم المعلومات) وإعادة الهندسة	92
- التعقيب على الدراسات السابقة	95
- خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة	98
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	98
الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	
الإطار المنهجي	
- أولا: أسلوب الدارسة	101
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	101
- ثالثاً: أداة الدراسة	103
- رابعاً: معايير قياس الاستبيان	104
- خامساً: صدق الاستبيان	105
- سادساً: ثبات الإستبانة	106
- سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة	114
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية	116

الموضوع	الصفحة
- تحليل فرضيات الدراسة	122
الفصل السادس: النتائج والتوصيات.	
- أولاً: نتائج الدراسة	162
- ثانياً: توصيات الدراسة	164
- ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية	166
المراجع والملاحق	
- أولاً: المراجع العربية	167
- ثانياً: المراجع الأجنبية	177
- ثالثاً: المواقع الالكترونية	181
- الملاحق	182

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-	عينة الدراسة	9
2-	الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية	29
3-	محاور الدراسة والدراسات السابقة	99
4-	عينة الدراسة	102
5-	درجات مقياس (ليكرت)	104
6-	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	104
7-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	107
8-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	108
9-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	109
10-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	110
11-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع من المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	111
12-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	111
13-	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	112
14-	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	113
15-	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	114
16-	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	116
17-	توزيع أفراد العينة حسب العمر	117
18-	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	118

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
19-	توزيع أفراد العينة حسب اسم الجامعة	119
20-	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	120
21-	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	121
22-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار"	123
23-	معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة	125
24-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات المادية المتاحة "	126
25-	معامل الارتباط بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة	128
26-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات البشرية المتاحة "	129
27-	معامل الارتباط بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة	130
28-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات الفنية المتاحة "	132
29-	معامل الارتباط بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة	134
30-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات التنظيمية المتاحة	135
31-	معامل الارتباط بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة	137
32-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " نوع نظم دعم القرار المستخدمة"	138
33-	معامل الارتباط بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة	140

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
34-	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع الفقرات	141
35-	معامل الارتباط بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة	142
36-	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "إعادة الهندسة"	144
37-	العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس	147
38-	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس	148
39-	اختبار تحليل التباين حسب متغير العمر	150
40-	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير العمر	151
41-	اختبار تحليل التباين حسب متغير المستوى التعليمي	153
42-	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	154
43-	اختبار تحليل التباين حسب متغير الجامعة	156
44-	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجامعة	157
45-	اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخدمة	159
46-	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	160

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
1-	متغيرات الدراسة	5
2-	مراحل اتخاذ القرار وحل المشكلة	19
3-	المستويات الإدارية في المنظمة	21
4-	درجة هيكلة المشكلات	25
5-	مكونات نظم دعم القرار	26
6-	متغيرات نظم دعم القرار	30
7-	فكرة إستراتيجية إعادة الهندسة	39

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
1-	أداة الدراسة في صورتها النهائية	183
2-	قائمة محكمي الاستبانة	189
3-	كتاب تسهيل مهمة موجهة لجامعة الأزهر	191
4-	كتاب تسهيل مهمة موجهة للجامعة الإسلامية	192
5-	كتاب تسهيل مهمة موجهة لجامعة الأقصى	193

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع (500) إستبانة على عينة الدراسة، حيث تم استرداد (449) إستبانة بنسبة استرداد (89.8%).

وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ (0.04) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من (45-55) سنة و(55) سنة فأكثر، ووجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لدى المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير، ووجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى، ووجود فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (15-20) سنة و(21) سنة فأكثر.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: لكي تتمكن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداتة التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فان هذا يستلزم إعادة هندسة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح أهمية عملية إعادة الهندسة للإدارة العليا للجامعات الفلسطينية التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة، وتشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، وانه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند أعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة، وتعزيز دعم واهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار، زيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، وقيامها بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.

Abstract

The aim of this study is to explore the relationship between the decision support systems and re-engineering in the Palestinian universities in Gaza Strip. A descriptive approach was used where a questionnaire was developed and distributed to a stratified random Sample. (500) questionnaires were distributed and (449) were returned, response rate (89.8%).

The study reached many results such as: There is A statistically significant relationship at a significant level ($\alpha \leq 0.04$) between the decision support systems and re-engineering in the universities under investigation.

There are differences in the answers of the respondents concerning the relationship between decision support systems and re-engineering due to the gender of the respondents in favor of the males.

There are differences in the answers of the respondents for the dimension (managerial support for the decision support systems) in favor of those in the age group between (45-55) years and more than (55) years, and due to the educational level in favor of those holding master degrees, and due to the name of the university in favor of the Islamic university, Al azhar university, Al aqsa university, respectively and due to the years of experience in favor of those who have (15-20) years of experience and (21) years and more.

The study reached many Conclusions such as:

In order to be able to cope with globalization and its technical aspects, the Palestinian universities in Gaza should focus on the process of re- engineering .

The importance of this tendency should be clarified to the top management of these universities specially those who are not willing to do so.

The universities should be encouraged to start implementing it's re-engineering programs while developing the infrastructure for there information technology as a whole, and the decision support systems in particular.

The top management in the universities should increase there dependence, support and use of the decision support systems in the decision making process.

The top management should also diagnose the problems and encourage the employees to use the decision support systems and overcome the obstacles that may hinder the development of the decision support systems.

الفصـــل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

إن نجاح وتطوير إدارة المنظمات التعليمية أصبح رهنا بإتباع هذه الإدارات لمقومات الفكر الإداري المعاصر، وتلك المقومات التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر فترات تطوره، كما غدت الإدارة الفعالة للمنظمات التعليمية هي الإدارة التي تعنى في هيكلية متكاملة في الأهداف والأنشطة والعناصر البشرية والمادية، وحقيقة الأمر أن هناك عدة متغيرات عالمية فرضت على إدارة المنظمات التعليمية أن تتحول من موقع رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة مواجهة التغيير والتجديد، ولقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عده اتجاهات ومداخل معاصرة في الفكر الإداري من شانها أن تسهم في تطوير إدارة المنظمات التعليمية وتجويدها وتطوير أدائها، ومن ابرز هذه الاتجاهات والمداخل المعاصرة ما يعرف بمدخل إعادة الهندسة، وذلك لوجود متغيرات عالمية برزت مع نهاية القرن العشرين وألقت بظلالها على المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة وتمثلت أبرز هذه المتغيرات في التغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،وتأصيل مبدأ التنافس بين المنظمات وتصغير حجم المنظمات، حيث أثرت الثورة التكنولوجية على الإدارة بصفه عامة والمنظمات التعليمية بصفه خاصة، وظهر هذا التأثير بشكل مجموعه متطورة من الأساليب والطرق وأدوات العمل التي تعتمد في أساسها على الحاسب الآلي بدرجه أو بأخرى (أحمد،2002). حيث ترتبط فاعلية ونجاح أي نظام للمعلومات بدرجه تأثيره على أداء الإدارة العليا لوظائفها المركزية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ويتمثل هذا التأثير فيما يقدمه هذا النظام من بيانات ومعلومات ملائمة عن البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات لحل المشاكل القائمة والمستقبلية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولذا فان اعتماد أسلوب أو منهج علمي سليم للحصول على هذه المعلومات وتنظيم عملية استخدامها يعد من أولى واهم واجبات الإدارة العامة الحديثة لترشيد قراراتها خاصة عندما تواجه هذه الإدارة كما هائلا من البيانات والمعلومات عن شتى مجالات العمل اليومي (جعفر،2000). ولقد اتجهت بعض المنظمات حديثًا إلى تطبيق نظم معلومات تختلف عن نظم المعلومات الإدارية التقليدية، ومن ضمن هذه النظم التي تم استخدامها نظم دعم القرارات فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي تم تصميمها بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية من خلال دعم متخذي القرار وواضعي السياسات، وتطبق هذه النظم في مجالات التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات وتسهيل عمل الفريق واختصار المسافات والتقليل من التكاليف والأعباء (الكردي والعبد،2003). وتبرز ضرورة اعتماد إدارة المنظمات التعليمية على مدخل إعادة الهندسة ما تعايشه هذه الإدارة من أزمة حقيقية أولها ما يتعلق بالكفاءة الإدارية مثل ندرة جوده القرارات وقله المشاركة في صنعها وغياب التعاون بين أفراد

المجتمع التعليمي ووجود مناخ عمل غير صحي وولاء تنظيمي ضعيف وتعقيد إجراءات سير العمل، ثانيها ما يتعلق بجوده العملية التعليمية ذاتها وهذه نتيجة منطقية لسوء استثمار الموارد البشرية والمادية وعدم الفاعلية وسوء إدارة الوقت وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة، ثالثها ما يتعلق بالقدرة المتدنية للمنظمات التعليمية في إعداد خريجيها بما يناسب متطلبات سوق العمل وهذا بسبب عدم دقة نظم معلومات الإحصاءات المجتمعية والتربوية وكذلك سوء توزيع المعلومات بين كافه التنظيمات الإدارية للتعليم، رابعها ما يتعلق بمواجهه التوقعات المستقبلية ومرد ذلك إلى عدم وضوح رسالة هذه المنظمات لدى القائمين عليها والعاملين بها وكذلك غيابها عن حسابات القيادات العليا (أحمد،2002).

إن على إدارة القرن الحادي والعشرين أن تستوعب تقنيات الاتصالات والمعلومات وتصمم هياكلها التنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين المستويات التنظيمية، وان لا تعتبر تلك التقنيات عنصرا مضافا بل هي عنصر عضوي مندمج في التنظيم وجزء أساسي منه، وان تضيف الإدارة إلى اهتمامها عنصر الوقت واستثمارها وتوظيفها لتقنيات الاتصالات والمعلومات (السلمي،2006).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم العالي تغييرات وتحديات كبيرة في الوقت الراهن حيث أصبح العالم اليوم تحكمه العولمة والحاسوب وقوانين اقتصاد السوق بسبب الثورة العلمية والطفرات والانجازات التقنية غير المسبوقة والثورة الهائلة في مجال الاتصال والالكترونيات ونظرا لان سمة العصر الذي نعيش به سرعه التغيير والتجديد بما يتوافق مع بنية المعرفة من إضافات وما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات فان الجامعات اليوم وبصفه مستمرة تحتاج لمراجعه الهياكل والأطر التعليمية والأهداف والسلوكيات حتى تستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل جامعه الغد، وبطبيعة الحال لا يمكن معالجه تحديات الحاضر والمستقبل في شتى المنظمات بنمط إدارة الماضي أو بالإدارة التقليدية، لذلك لجأت الدول المتقدمة إلى احد المداخل الإدارية الذي يقوم أساسا على التغيير الجذري والجوهري لتطوير مؤسساتها التعليمية وهو مدخل إعادة الهندسة حيث قامت بتطبيقه في التعليم الجامعي في كلا من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا واليابان والمملكة المتحدة وذلك بهدف مواجهه تحدى المنافسة وتقليل التكلفة وعمل توازن الميزانية ولتحديد الشكل الذي ستكون عليه مستقبل الجامعة في القرن الحادي والعشرين مما أدى إلى تحقيق جامعاتها للفاعلية المطلوبة وأكد على ضرورة تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية لتحقيق هذه الفاعلية (مصطفى،2002).

حيث تواجه الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، العديد من الصعوبات والمشاكل، أبرزها وجود ضعف بالإبداع وعدم التجديد في المسار الوظيفي (وادي،2007)، وانتشار البيروقراطية الإدارية والمركزية العالية في اتخاذ القرار، وضعف استخدام تقنيات العمل الجماعي، وضعف الأدوار والصلاحيات والمسئوليات، ووجود قصور في استخدام التكنولوجيا في مختلف الأنشطة الإدارية والتعليمية، وضعف نقل وتداول المعلومات وتوصيلها لصانعي القرار بدقة وبسرعة وبالوقت المناسب (العطار،2006) وضعف إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرار (المصري،2007)، وعدم القدرة على استثمار الموارد البشرية، وعدم توفير برامج تدريبية متخصصة للتنمية المهنية العاملين في الجامعة (مدوخ،2008) و(أبو عامر،2008)، وضعف العمل المؤسساتي وانخفاض مستوى التفويض وعدم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية (عبد الإله،2006)، وإحباط الروح المعنوية لدى العاملين(النونو،2004) وضعف منح الثقة للعاملين(أبو عامر،2008) وضعف التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، وضعف وضوح أسس وقواعد الترقيات وعدم ربطها بالأداء وضعف العمل الجماعي وعدم الاهتمام بالرعاية النفسية (عمار،2006) وخشيتهم من المسائلة وتردد بعضهم في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفا من المسئولية (أبو معمر،2009) وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف قدرة الإدارة على حل مشاكلهم (أبو رمضان،2004) وعدم التركيز على العاملين في إدارة الجودة الشاملة (أبوفارة،2006) و(أبو عامر،2008) وان أولويات الموظفين هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقط، وانخفاض مستوى التعاون بين الزملاء (عبد الإله،2006) وضعف الممارسات والعمليات الإدارية الداخلية، وعدم وضوح الخطط والسياسات، وضعف المراقبة المستمرة للنتائج وضرورة العمل على تطوير الأداء من خلال إتباع النماذج الإدارية الحديثة في الإدارة (بنات،2002) وتوصلت دراسة (المصري،2007) إلى ضعف قدرة العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة على التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، وما أكدته دراسة (الشنتف،2000) من ضرورة الاستفادة من أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة مثل نظم دعم القرارات لما لنظم دعم القرارات من آثار على زيادة سرعة اتخاذ القرار وتحسين نوعية الرقابة والإشراف وتحسين نوعية الخدمة وسرعة تقديمها وتنوعها وتعددها. ويؤكد مدخل إعادة الهندسة على أن تدنى أداء العمل يعود في الأساس إلى أداء العمل بأساليب تقليدية، وان إعادة الهندسة تنطلق من مبدأ عام وهو أن النظم التعليمية وغير التعليمية تنجح أو تفشل نتيجة لطبيعة تصميمها (الثبيتى وعقيل،2002).

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

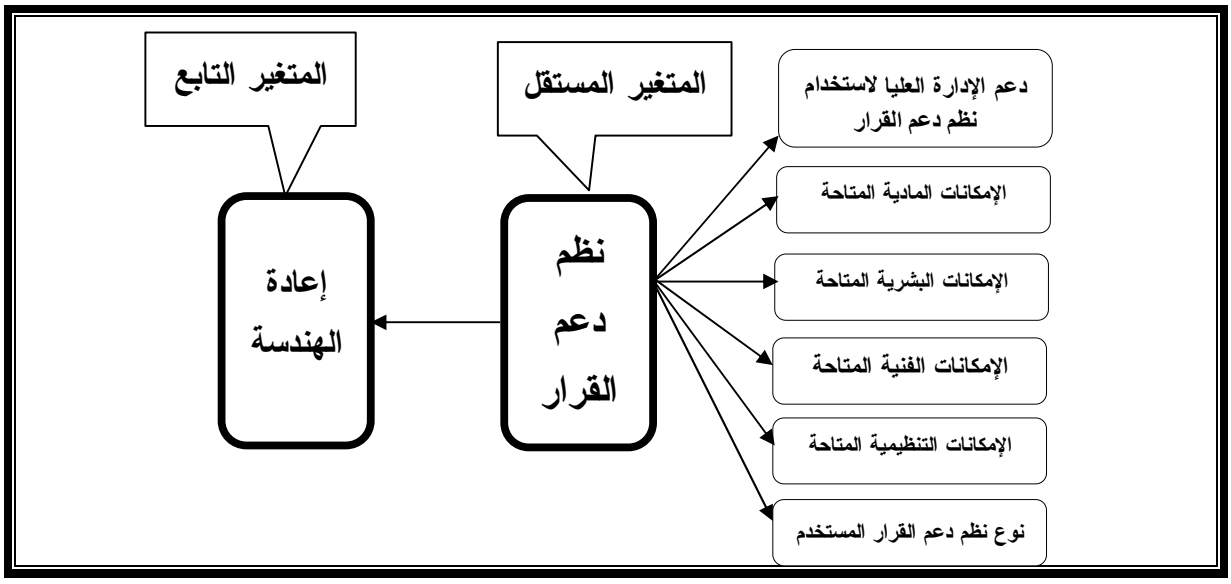
- **ما العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟**

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية.

المتغير المستقل: نظم دعم القرار ويتفرع منه:

1. دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار.
2. الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار.
3. الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار.
4. الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار.
5. الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار.
6. نوع نظم دعم القرار المستخدم.



شكل (1): يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، سنوات الخدمة).

خامساً: أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على أهميه نظم دعم القرار وعلاقته في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. بيان علاقة دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. معرفة علاقة الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

4. فحص علاقة الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
5. التعرف على علاقة الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
6. الكشف عن علاقة الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
7. التعرف على علاقة نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
8. الوقوف على علاقة المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، سنوات الخدمة) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

سادساً: أهمية الدراسة:

- **أهمية الدراسة من الناحية العلمية:**

1. تتمثل أهمية هذه الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعا حديثا وجديدا، حيث يعتبر هذا الموضوع الأول على حد علم الباحث الذي يتطرق إلى دراسة العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرا لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعني تطوير هذا المجال في المستقبل.

- **أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية:**

1. لفت انتباه إدارة الجامعات الفلسطينية إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها، وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها، فهذه الدراسة تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم دعم القرار وأهمية تطبيقها في الجامعات الفلسطينية.
2. قد تساعد هذه الدراسة قيادات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على مواكبة الفكر الإداري الحديث في الإدارة الحديثة التي يمكن تطبيقها كإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، فهذه

الدراسة بمثابة دعوة لإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتفاعل مع تقنيات المعلومات الحديثة، حيث تعمل على تعزيز الكفاءة الأدائية التي تنعكس بشكل ايجابي على إعادة الهندسة.

3. تنبع أهمية الدراسة لهذا الموضوع على مستوي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للحاجة الماسة في الجامعات لرفع مستوى أدائها وترشيد طاقاتها المالية والبشرية وتحسين خدماتها ولعلاج موطن الخلل ومسببات الهدر في الموارد المالية والبشرية والجهد والوقت وبإعادة تصميم العمليات الإدارية تصميما إبداعيا ينسجم مع متطلبات العصر.

- **أهمية الدراسة بالنسبة للباحث:**

1. أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتوافق مع تطلعاته المهنية، وكذلك ستساعده هذه الدراسة في حصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

سابعا: منهجية الدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة فان الباحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث قام الباحث بمراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمواقع الالكترونية على شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال المصادر الثانوية تعرف الباحث على الأسس والطرق السليمة في كتابة الأبحاث والإلمام العلمي بجوانب موضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** قام الباحث بجمع البيانات الميدانية بواسطة استبانه تم إعدادها بما يتوافق مع موضوع الدراسة وتم تحكيمها من قبل عدد من المختصين، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات. وقام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثامنا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين بوظيفة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى،وتتمثل حدود الدراسة في

اقتصارها على جامعات قطاع غزة وعدم إمكانية تطبيقها على الجامعات في الضفة الغربيـــة بـــسبب الظروف الراهنة من إغلاق وحصار، كما تم استثناء جامعة القدس المفتوحة لأن إدارتها العليا ومركز اتخاذ القرار بالضفة الغربية، وعينة الدراسة عبارة عن عينة طبقية عشوائية حسب جدول (1).

جدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة

	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
الأكاديميين بوظيفة إدارية	61	86	61
الإداريين	205	438	271
المجموع	266	524	332
المجموع الكلي لعدد الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية = 1122			

المصدر : جرد بواسطة الباحث

تاسعا: عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وقام بتوزيع عينة تجريبية حجمها (47) إستبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (Pilot Study) لاختبـــار الاتـــساق الـــداخلي وثبـــات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (500) إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (449) إستبانة بنسبة استرداد (89.8%).

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore et.al ,2003)

$$(1) \qquad n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

أنظر الصفحات (103) و (104)

عاشرا: مصطلحات الدراسة:

نظم دعم القرار ((Decision Support Systems (DSS)):

أحد أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسوب حيث تقوم هذه النظم بتسهيل عملية التفاعل بين العنصر البشرى وتكنولوجيا المعلومات لإنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين (سلطان،2007).

إعادة الهندسة (Re – Engineering):

هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية (تدريجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر وشامبي،1996).

الجامعات الفلسطينية (Palestinian Universities):

الجامعات هي المؤسسات التي يملك كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بشهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التعليم العالي الفلسطيني،1998)

الفصل الثاني

الإطـــــــار النظـــــــــــري

المبحث الأول: نظــم دعــم القـــــــرار

المبحث الثاني: إعـــادة الهنـــدســـــــة

المبحث الثالث: الجامعـــات الفلســـطينية

المبحث الأول
نظم دعم القرار

مقدمه:

يعتبر اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب لب العمل الإداري الناجح، بل هو في واقع الأمر جوهر العملية الإدارية كلها ونقطة الانطلاق بالنسبة لما يليه من نشاطات وتصرفات، فاتخاذ القرار الإداري نشاط هادف يمثل الخطوة الأولي في السير نحو تحقيق أهداف المنشاة (الزبير،2003). حيث يمثل اتخاذ القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية وتزداد أهمية القرار الإداري كلما انصب على ناحية من النواحي الحيوية التي تؤثر على أداء التنظيم (كنعان،1996). ولقد ظهر مفهوم نظم دعم القرار إلى حيز الوجود في بداية السبعينات مع تطور الحاسوب الذي مكن المستفيد من التحاور مباشرة معه (السالمي،2003). وتعتبر نظم دعم القرار من أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لتسهيل مهام اتخاذ القرارات التي تتطلب جهدا كبيرا وتحليلا متعمقًا، وبذلك تصبح نظم دعم القرار مسئولة عن أداء مهمة خلق المعلومات المتمثلة في القرارات، وكذلك عن توصيل القرارات المتخذة إلى مستخدميها، ونظم دعم القرار من نظم تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالمرونة، والتفاعل مع المستخدمين بكفاءة عالية، حيث أنها مصممة لدعم متخذي القرارات في بيئة غير مؤكدة وغير هيكلية، وتعتبر برمجيات القوائم الإلكترونية من الأمثلة الأكثر شيوعا واستخدامًا لنظم دعم القرار (ياسين،2006). فالمنظمات بدأت تتجه إلى استخدام نظم دعم القرارات للحصول على المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات على المستوى الإداري الأعلى، وهي عملية اقل كلفة وتوفر الكثير من الوقت، فنظم دعم القرارات المبنية على الحاسوب تتفاعل مع صاحب القرار من خلال المعلومات التي توفرها للوصول إلى قرارات ذات جودة. ولقد أصبح بمقدور الإدارة العليا الآن تحديد احتياجاتها من المعلومات والحصول عليها بشكل يخدم أغراضها ولهذا السبب تعتبر نظم دعم القرارات من أهم تطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات، لما لها من دور مهم وحساس في ربط عملية اتخاذ قرارات الإدارة العليا بعملية استخدام الحاسوب (السالمي،2003). فنظم دعم القرار تمثل طريقة جديدة نسبيا في التفكير باستخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية، فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي وتم تصميمها بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك من خلال دعم متخذي القرار وواضعي السياسات، وتطبق هذه النظم في مجالات التخطيط طويل الأجل، التخطيط الاستراتيجي،

وتحليل عمليات الاندماج التنظيمي، ووضع السياسات وإدارة المحـــافظ الماليـــة وغيرهـــا (الكـــردي والعبد،2003).

أولا: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

قبل الخوض في تفاصيل نظم دعم القرار لابد من التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرار حيث تصاغ القرارات بهدف حل المشكلات كما هم معروف لنا، ولان صياغة القرارات تتطلب إجـــراءات متتالية، وان هذه الإجراءات تحتاج إلى معلومات، فهذا يعنى أن عملية صنع القرار لا يمكـــن أن تـــتم دون مراحل، وان هذه المراحل لا يمكن أن تتم بدون أن تكون هناك معلومات تتميز بخصائص محدده لكل مرحلة، وبالتالي فان النظام الذي يقوم بتزويـــد الإدارة بهـــا، يطلـــق عليـــة اســـم نظـــام دعـــم القرار(السالمي،2003)، ففي حين يرى (الشامي ونينو،2001) أن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وهما أيضا ميزوا بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العمليـــة المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل، كذلك ميز(حريم،2006) بين القرار وعملية صنع القرار، فرأى أن القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، انه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار .أما عملية صنع القـــرار فتتضمن سلسة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته .أما (ديسلر،2004) فيرى أن اتخاذ القرارات هي عملية الاختيار بين أساليب العمل البديلة وكذلك يقول (العديلي،1995) إن عملية اتخاذ القرارات هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

أما(عسكر،1995) فرأى أن اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثـــل عمليـــات التفكيـــر الإنساني المختلفة ويختلف الأفراد في قدرتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات، وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي والتفكير الواعي، ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الـــشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها والتي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى أخر التوصل إلى حل المشكلة.

وقد قام (الخضيرى،1990) بالتفريق بين صانع القرار ومتخذ القرار وهما كالتالي:

1. **صانعو القرار (Decision Makers):** هم الأفراد الذين يقومون بإعداد وتحليل وتجميع كافة البيانات والمعلومات المختلفة، واستخلاص المؤشرات منها والوصول إلى مشروع أو استخلاص التوصية بالقرار المطلوب اتخاذه.
2. **متخذ القرار (Decision Taker):** هو الشخص الذي بيديه سلطة اتخاذ القرار، وفقا للهيكل التنظيمي للكيان الإداري وهو المسئول الأول عن مدى سلامة هذا القرار وصلاحيته أمام العامة والخاصة، رغم أنة لم يقم بصنعة.

ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار:

ذكر (العديلي،1995) أن سايمون (1945) رائد مدرسة اتخاذ القرار يري أن الإدارة هي اتخاذ قرار، فاتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية بمنظمات العمل في عصرنا الحاضر. كما ذكر (الشامي، نينو،2001) إن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك نشاطات وظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرار، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها غاياتهم ومصالحهم (مشرقي،1997)، وتتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار (طعمه،2010).

رابعاً: الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار:

ذكر العديد من الباحثين ومنهم (سيزلاقي ووالاس،1991) أن حلول عصر معالجة البيانات الكترونيا وتطور العلوم الإدارية دفع الكثير من المنظمات إلى إضفاء الصيغة الرسمية على المبادئ

المختلفة للنظرية التقليدية لاتخاذ القرارات، وقد أريد بهذه النتائج إتاحة المجال بالنسبة لمتخذ القرار لتحقيق أفضل النتائج من أهداف المنظمة في الظروف المختلفة، ومن النماذج التي تساعد متخذ القرار في تخطيط المشروعات بالصورة التي تحقق اكبر قدر ممكن من الكفاءة طريقة تقويم ومراجعة البـــرامج (بيـــرت) وأسلوب المسار الحرج، وذلك عن طريق تحديد العمليات الحرجة وتسلسلها ومواعيد إتمامها، علاوة على ذلك هناك برمجة الأهداف، إحدى الصيغ الحديثة للبرمجة الخطية والتي تتيح لمتخذ القرار تحديد أهداف عديدة يمكن انجازها في فترة زمنية واحدة، ووضع الأسبقيات أو الأهمية النسبية لإتمامها واختيار أفضل البدائل المتوافرة بالنسبة لمجموعة القيود المختلفة، وقد تم تكييف نماذج رياضية متطورة مثـــل نظريـــة الاصطفاف (صفوف الانتظار) سلاسل ماركوف، للاستفادة منها في توزيع العاملين فـــي المنظمـــات . وتتصف هذه النماذج بأنها معيارية من حيث أنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ أفضل قرار فهي لا تركز على العملية التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات الفعلية وعلى ذلك فهي ليست نماذج وصفية، أو توضـــح سلسة الخطوات التي يتبعها الإنسان في اتخاذ القرار.

خامساً: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

أي قرار مهما كان لا يرضي الجميع بشكل كامل ولكنة يمثل على الأقل أحسن الحلول، ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ويمكن إجمال هذه الصعوبات علـــى النحـــو التـــالي (مـــشرقي،1997) و(طعمه،2010):

1. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
3. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
4. شخصية متخذ القرار.
5. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات.

سادساً: تصنيف وأنواع القرارات:

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعا للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار، لذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات (المغربي،2002) كالتالي:

1. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

2. القرارات بحسب المناخ السائد.
3. القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والإدارية.

كما حدد (السالمي،2003) أنواع القرارات على النحو التالي:

1. **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المتكررة والروتينية التي تتخذ بشكل دوري ولا تحتاج إلى معلومات خاصة مثل اتخاذ قرار بالتعيين أو الفصل.
2. **القرارات غير المبرمجة:** تتميز بكونها قرارات غير مهيكلة، أي غير مبرمجة، ولكونها قليلة الوجود وإجراءاتها ليست روتينية وطبيعتها غير عادية، وتركيبها معقد، لذلك فإنها تحتاج إلى نماذج لتنمية المعلومات لتكون متوافقة مع عملية صنع القرار.

ويضيف (حريم،2006) انه يمكن تصنيف القرارات بالإضافة إلى ما سبق إلى: قرارات استباقية وقرارات رد فعل، والقرار الاستباقي هو قرارا يتم صنعه تحسباً وتوقعاً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشكلات .أما قرار رد الفعل فهو يصيغ استجابة لتغييرات خارجية، ويورد حريم أيضا وجهة نظر أخرى تفيد بأنه يمكن تصنيف القرارات إلى ثلاثة أنواع:

1. **قرارات إستراتيجية**: تشمل قرارات غير مبرمجة ، ووضع الأهداف والخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.
2. **قرارات إدارية:** هي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرمجة) تنظيم، وإشراف، وتحفيز، وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.
3. **قرارات تشغيلية:** تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية.

كما قام (شاويش،1993) بتقسيم القرارات إلى:

1. **القرارات التنظيمية:** هي تلك التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية، وذلك مثل تبنيهم للاستراتيجيات، ووضع الأهداف، والموافقة على الخطط وغيرها، أما تنفيذ هذه القرارات فيتم تفويضه إلى آخرون في المنظمة، مما يعني أن القرارات تتطلب دعم كثير من الأشخاص في المنظمة إذا ما أريد تنفيذها بالشكل الصحيح.

2. **القرارات الفردية:** تتعلق بالمدير كفرد، وليس باعتباره عضوا في المنظمة، فهذه القرارات لا تفوض لأحد لان تنفيذها لا يتطلب دعم من أعضاء المنظمة، فإذا قرر المدير أن يتقاعد من العمل، أو قبول وظيفة في شركة مناسبة، جميعها قرارات فردية.

بالرغم من انه يمكن التمييز بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية من الناحية النظرية في ضوء تعريفاتها السابقة، إلا انه يصعب ذلك عمليا، فرغم أن القرارات الفردية ذات تأثير مباشر على متخذها إلا أنها تؤثر من ناحية أخرى على المنظمة، فإذا قرر مدير المنظمة الاستقالة من منصبه فذاك قرار فردي خاص به، إلا انه سيمثل مشكلة تنظيمية لاتخاذ قرار تنظيمي لتعيين شخص آخر مكانه، وهذا يعني أن كثيرا من القرارات التي يصنعها المديرون تتضمن عناصر تنظيمية وأخرى فردية.

سابعاً: ظروف صنع القرار:

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات والتي تؤثر فيها، فالقرارات كما يرى (عسكر،1995) تتخذ في ظل ثلاثة عوامل من الظروف المستقبلية وهي:

1. **التأكد:** تتوافر ظروف التأكد عندما يكون عند متخذ القرار معلومات كاملة عن النتائج أو العائد المتوقع عن كل بديل لحل المشكلة .وفي هذه الحالة فالقرار يكون سهلا نسبيا، فبمجرد أن يحدد المدير البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل ، يقوم باختيار البديل الذي يحقق أحسن النتائج .فيوجد عادة العديد من البدائل الممكنة، وغالبا ما توجد ظروف التأكد بالنسبة للقرارات الروتينية والمتكررة للمشاكل التي تواجه الإدارة فعلى سبيل المثال إذا اتخذ المدير قرارا بتشغيل بعض العمال وقتا إضافيا في بعض الأعمال الروتينية، فانه يتوقع على الأقل عدد معينا من الوحدات الإضافية المنتجة نتيجة لهذا القرار.
2. **المخاطرة:** اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يفترض وجود معلومات كافية للتنبؤ بمختلف الظروف المستقبلية، وكمية المعلومات المتاحة وكيفية تفسيرها من المديرين تختلف بدرجة كبيرة .ويمكن تقسيمها إلى الاحتمالات الموضوعية والاحتمالات الشخصية، ففي الاحتمالات الموضوعية يمكن للمدير أن يحدد بدرجة نسبية من التأكد احتمال تحقق كل ظرف من الظروف المستقبلية وذلك عن طريف فحص الظروف المشابهة في الماضي.

أما في حالة الاحتمالات الشخصية فيحدد المدير احتمالات كل النتائج المتوقعة من كل بديل في المستقبل على أساس اعتقاده الشخصي، ولذلك فعملية تحديد النتائج المتوقعة تختلف من مدير إلى أخر

حسب قيمه ومعتقداته وخبراته وصفاته الشخصية وغالبا ما تستخدم الاحتمالات الشخصية في التعامل مع مشاكل القرارات الغير روتينية والغير مكررة والمعقدة.

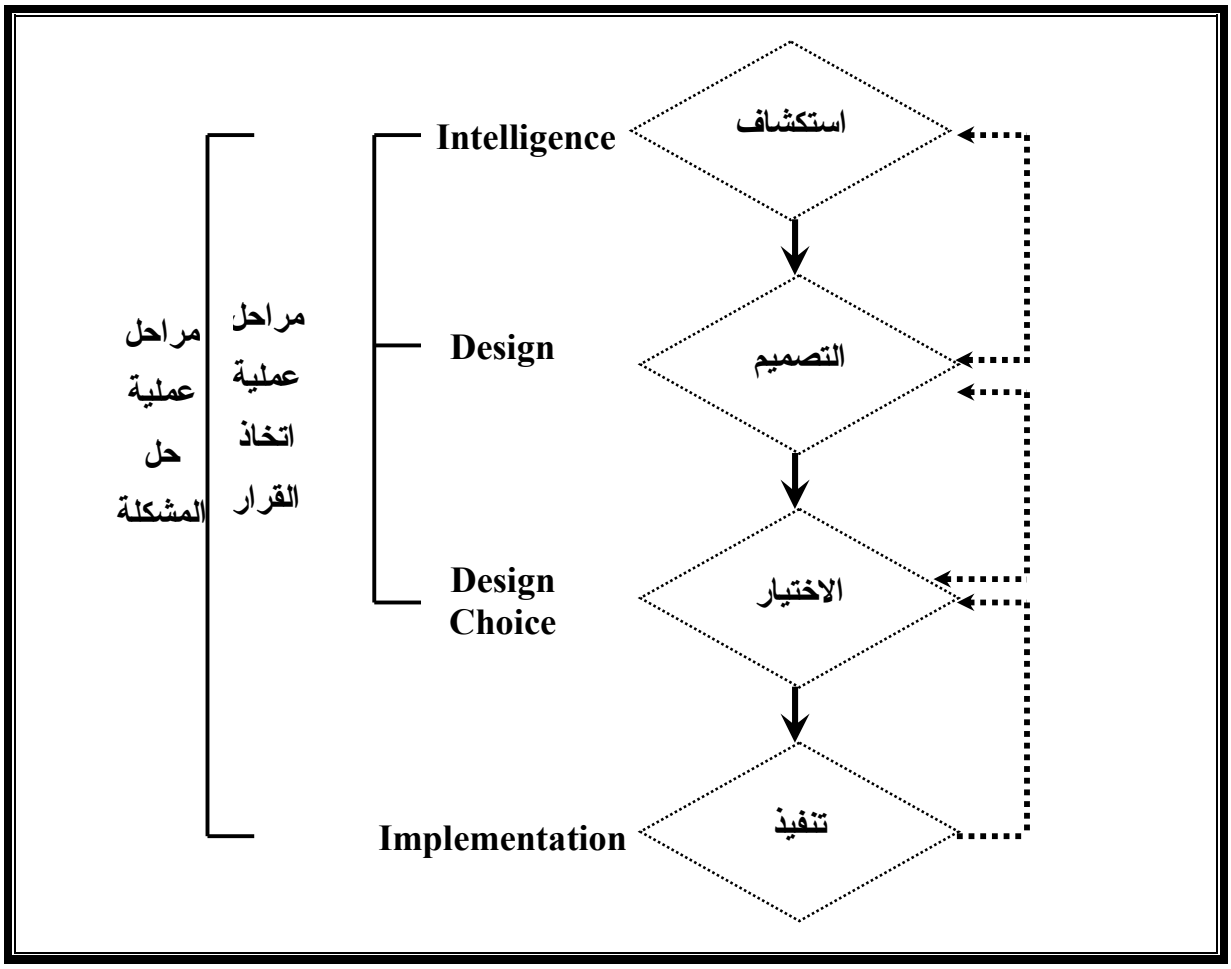
3. **عدم التأكد:** تفترض ظروف عدم التأكد عدم وجود معلومات أو نفاذ البصيرة بالنسبة للمدير لاستخدامها كأساس لتحديد الاحتمالات المتوقعة لكل ظرف من ظروف المستقبل، وفي بعض الحالات يصل الأمر إلى عدم استطاعة المدير في ظل ظروف عدم التأكد حتى التخمين حول الظروف المتوقع حدوثها في المستقبل.

ثامناً: مراحل ومستويات عملية اتخاذ القرار:

اختلف مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي في نظرتهم إلى عمليات وخطوات اتخاذ القرار حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية، حيث تشمل عملية اتخاذ القرار على العديد من المراحل التي يمر بها المديرين حتى يمكنهم الوصول للحل الأفضل، فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيدا للتعرف على بدائل حلها، ثم اختيار أفضل الحلول واتخاذ القرار بتطبيقه، ثم متابعته للتعرف على مدى كفائتة (المغربي،2002)، وقام (السالمي،2003) بوصف مراحل عملية اتخاذ القرار وحل المشكلة المعينة وهذه المراحل هي: مرحلة الاستكشاف (Intelligence)، التصميم (Design)، الاختيار(Choice)، التنفيذ(Implementation)، وسيقوم الباحث بشرح كل مرحلة من هذه المراحل على النحو التالي:

1. **مرحلة الاستكشاف (Intelligence):** تتكون هذه المرحلة من تعريف وفهم المشكلة، حيث تجيب هذه المرحلة عن الأسئلة التالية: هل توجد مشكلة؟ وأين وما هي نتائجها؟ وما هي مؤثراتها؟ وهل يستطيع نظام المعلومات الإداري توفير المعلومات المطلوبة لحل المشكلة؟ (السالمي،2003).
2. **التصميم (Design):** يقوم الأفراد بتحديد مجموعة من الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة التي تم تحديدها سابقا، وان نظم دعم القرارات التي يمكن بنائها وتصميمها تعتبر مناسبة جدا في هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار (السالمي،2003).
3. **الاختيار(Choice):** وهى خطوة مهمة، من خلالها يتم اختيار حل من مجموعة البدائل المقترحة، وهنا قد يحتاج متخذ القرار إلى نظم دعم قرارات ذات إمكانيات عالية تساعده في اتخاذ القرار المناسب من ضمن مجموعة البدائل المحددة في الخطوة السابقة، طبقا للمعلومات المعلومات المتوافرة من قاعدة البيانات الخاصة بنظام دعم القرارات، وتمثل المراحل الثلاث السابقة خطوات اتخاذ القرار الأساسية (السالمي،2003).

4. **التنفيذ (Implementation):** بعد اختيار البديل الأمثل لابد من تطبيقه، وعملية التطبيق تتطلب معلومات، وقد تتراوح النظم المساندة لهذه الخطوة من نظم معلومات متكاملة إلى نظم معلومات صغيرة مثل برنامج تخطيط مشاريع يعمل على جهاز حاسوب شخصي (السالمي،2003) و(عسكر،1995)، ويوضح الشكل رقم (2) مراحل اتخاذ القرار وحل المشكلة:



شكل رقم (2): مراحل اتخاذ القرار وحل المشكلة

المصدر:(السالمي، 2003)

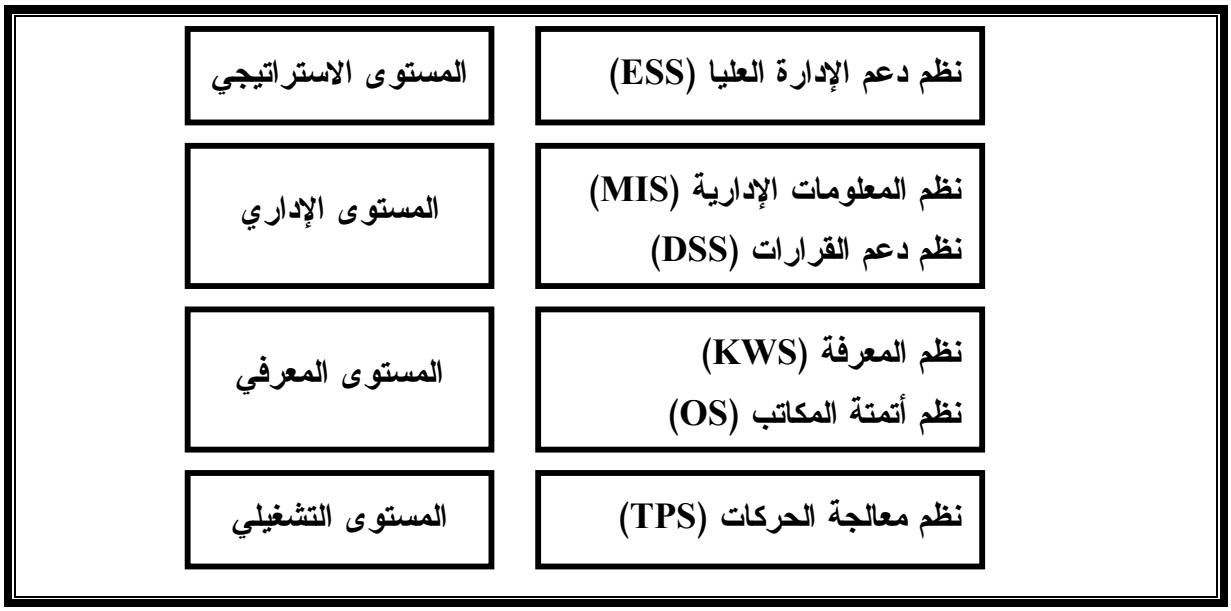
تاسعاً: أنواع نظم المعلومات الإدارية وتصنيفها:

يمكن تصنيف نظم المعلومات الإدارية بطرق متعددة وفق (الحسنية،2002) مثل:

1. التصنيف حسب مستوى التكنولوجيا السائدة في المنظمات: وقد تصنف إلى أنظمة يدوية وأنظمة آلية أو معتمدة على الحاسوب.
2. التصنيف حسب التطور التاريخي: نظم تشغيل البيانات، نظم معلومات إدارية، نظم معلومات مكاتب، نظم خبيرة أو ذكاء اصطناعي، نظم معرفية.
3. التصنيف حسب الوظائف الإدارية أو التنظيمية :نظم معلومات الإنتاج والتصنيع، والتسويق، ونظم معلومات الموارد البشرية ونظم معلومات التمويل.
4. التصنيف حسب النشاطات الإدارية للمدير: نظم معلومات التخطيط والتنظيم والتنفيذ ونظم معلومات الرقابة.
5. التصنيف حسب عدد الأفراد المستفيدين من النظام :نظم دعم القرارات الفردية، ونظم دعم القرارات الجماعية.

حقل نظم المعلومات الإدارية لازالت حدوده غير واضحة مع الأنظمة الإدارية الأخرى وبالرجوع إلى كتابات (Laudon،2002) و(إدريس،2003) فإن نظم المعلومات تصنف إلى ستة أنواع هي:

1. نظم دعم الإدارة العليا Executive Support Systems (ESS)
2. نظم المعلومات الإدارية Management Information System (MIS)
3. نظم دعم القرارات Decision Support System (DDS)
4. نظم المعرفة Knowledge Work System (KWS)
5. نظم أتمتة المكاتب Office Information Systems (OIS)
6. نظم معالجة الحركات Transaction Processing Systems (TPS)



شكل رقم (3):المستويات الإدارية في المنظمة

المصدر: (Laudon، 2002)

عاشراً: مفهوم نظم دعم القرار:

يتمثل المفهوم الرئيسي لنظم دعم القرار في تقديم نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي ومتخذ القرار دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام، حيث تختص نظم دعم القرار بدعم متخذي القرار عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة (المغربي،2002)، ونتيجة لتنوع المشكلات والتنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاجها الإداريون، الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف المجالات الوظيفية خاصا أن اتخاذ قرار سليم أصبح إحدى التحديات التي تواجه مديري اليوم نظراً للتقلبات الهائلة في المجالات الإدارية في ظل الاتجاه نحو عولمة الأجهزة الإدارية وتعقد المتغيرات التي تواجهها (برهان،1994). ويمكن توضيح مفهوم نظم دعم القرار من خلال تجزئة المصطلح إلى عناصره الأساسية: النظم، الدعم، القرار.

1. **نظام (System):** وهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام (الدهراوي ومحمد،2002).
2. **دعم (Support):** هو الدعم أو المساندة الذي تقدمة هذه النظم لصانع القرار أو لفريق صنع القرار. ويبدو واضحا أن نوع وطبيعة الدعم المقدم يبقى محدودا في إطار الإسناد العلمي والتقني

والمعلوماتي لصانع القرار بدلا من مصادرة دور صانع القرار أو بكلمات أخرى بدلا من صنع القرار بذاته (ياسين،2006).

3. **القرار (Decision):** هو البديل الأمثل أو الأفضل الذي يمثل حلا للمشكلة موضوع الاهتمام، بمعنى أن المساندة التقنية والعلمية والمعلوماتية للنظام هي بهدف اتخاذ القرار الإداري المناسب للمنظمة تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد حصرا (ياسين،2006).

حادي عشر: تعريف نظم دعم القرار ((Decision Support Systems (DDS)

بعد تحليل عناصر مفهوم نظم دعم القرار يمكن عرض تعريفات عدد من الكتاب لنظم دعم القرار حيث ذكر (ياسين،2006) أنها نظم تفاعلية محوسبة تزود المستفيد النهائي بأدوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام النماذج وقواعد البيانات وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة. وعرفها (سلطان،2007) بأنها أحد أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسوب حيث تقوم هذه النظم بتسهيل عملية التفاعل بين العنصر البشرى وتكنولوجيا المعلومات لإنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين. كذلك عرفها (حيدر،2002) بأنها أحد أنواع النظم التي تقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية. وعرفها (سرور،2000) بأنها نظم تخاطبيه مرنة تقوم على استخدام الحاسب الآلي ويتم تطويرها خصيصًا لدعم التوصل إلى حلول المشكلات الإدارية غير المهيكلة لتحسين عملية اتخاذ القرار. وعرفه (المغربي،2007) بأنه نظام معلومات يعتمد على تقنية الحاسبات، والأساليب الكمية التقليدية والذكية لمساندة متخذ القرار في التعامل مع المشاكل شبه الهيكلية، والغير هيكلية، للوصول إلى قرار واحد أو مجموعة من البدائل. كما عرفها (سلطان،2000) بأنها تلك النظم التي تساند المدير، أو مجموعة صغيرة من المدراء يعملون معًا لحل مشكلة شبه مبرمجة من خلال توفير المعلومات، والاقتراحات المتعلقة بقرار معين ، وتكون المعلومات على شكل تقارير إضافة إلى ناتج النماذج الرياضية. وقد عرفها كلا من (الكردي والعبد،2003) بأنها نظم معلومات تفاعلية تزود المديرين بالمعلومات والنماذج وأدوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات شبة المهيكلة وغير المهيكلة، في تلك الظروف التي لا يعرف احد بالضبط ما هو القرار الواجب اتخاذه. وعرفه (العمري والسامرائي،2008) بأنه نظام قادر على دعم تحليل بيانات وتقديم نماذج خاصة بموضوعات محددة بالذات، وأنه موجة نحو التخطيط الاستراتيجي وطويل الأجل، ويمكن استخدامه على فترات غير منتظمة، وقد عرفة (السالمي،2003) على أنه نظام يعتمد الحاسوب أساسا ويحتوى على ثلاث عناصر وهي:

1. نظام الحوار (Dialogue System).
2. نظام معرفة (Knowledge System).
3. نظام معالجة المشكلة وهو الربط بين العنصرين الآخرين (Handling System).

التعريف الإجرائي للباحث: في ضوء التعريفات السابقة يتبنى الباحث التعريف الإجرائي لنظم دعم القرار على أنها نتاج المعالجة المتطورة التي تربط بين ثلاث عناصر رئيسيه يكون فيها مستخدم نظم دعم القرار وصانع نظم دعم القرار وأنظمة دعم القرار نفسها قادرين على التفاعل والتأثير في بعضهم البعض كنظام متكامل.

ثاني عشر: مستويات نظم دعم القرار:

من المفيد أن نميز ثلاث مستويات من الأجهزة والبرامج المتضمنة في لقب نظم دعم القرار، وتستخدم تلك الأشياء من قبل الأفراد ذوي القدرات المختلفة فنيا وتختلف في طبيعتها ومدي تطبيقاتها (غراب وحجازي،1997).

1. **النظم المحددة لدعم اتخاذ القرارات:** وهي النظم التي تقوم حقا بالعمل، وهي تلك الأجهزة والبرامج التي تمكن متخذ قرار معين أو مجموعة معينة من متخذي القرار من معالجة مجموعه محددة من المشكلات التي تتعلق ببعضها.
2. **مولدات نظم دعم اتخاذ القرارات:** ويتكون هذا المستوي من التقنية من مجموعة من الأجهزة والبرامج التي توفر إمكانيات بناء نظم محددة للمساعدة في اتخاذ القرارات بسهولة ويسر وبسرعة، وهذا النظام عبارة عن مجموعة متكاملة من الإمكانيات التي تتضمن: تحضير التقارير، وإعداد الاستفسارات، ولغة النماذج، وأوامر عرض بياني، ومجموعة من البرامج الفرعية للتحليل المالي والإحصائي.
3. **أدوات نظم دعم اتخاذ القرارات:** يمكن إطلاق اسم أدوات نظم المساعدة في اتخاذ القرارات على المستوي الثالث والأكثر أهمية من التقنية اللازمة لتطوير نظم المساعدة في اتخاذ القرارات، وهي أجزاء الأجهزة والبرامج التي تسهل تطوير نظم المساعدة المحددة في اتخاذ القرارات أو مولدات نظم المساعدة في اتخاذ القرارات.

ثالث عشر: أهداف نظم دعم القرار:

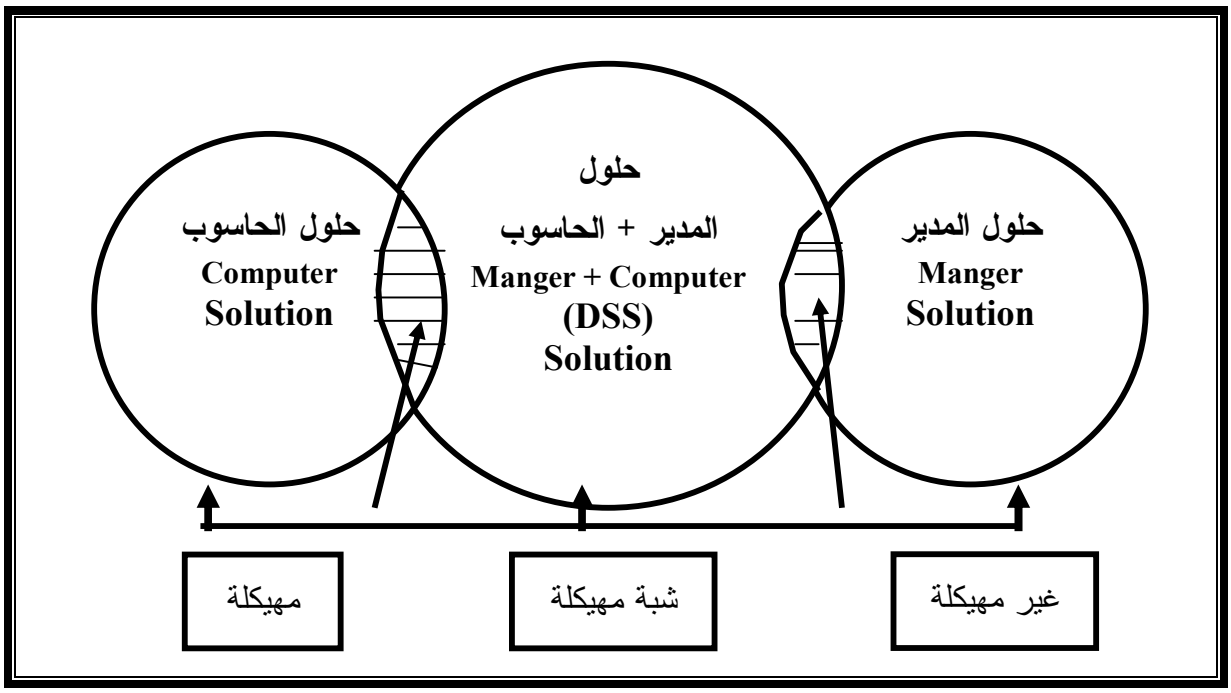
فنظم دعم القرار لها فوائد كثيرة نذكر منها: القدرة على دعم حلول المشكلات المتعددة، القيام بردود فعل سريعة للمواقف غير المتوقعة التي تنتج عن تغير في الظروف، تدعم عملية اتخاذ القرارات وتسهل انجازها، تحسن السيطرة الإدارية، تقلل تكلفة اتخاذ القرارات، تحسن فعالية الإدارة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة (السالمي،2003). فقد صممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزئيها شبة الهيكلي وغير المهيكلة، على أن تساعد المديرين في فصل أماكن وأجزاء المشكلة ليتمكنوا من استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها من خلال مكوناتها الأساسية وهي: نظم إدارة البيانات، والنماذج، والمعرفة، ومواجهه المستخدمين (العمري والسامرائي،2008).

ويمكن تحديد أهداف يجب أن يحققها نظام دعم القرارات كما ذكرها (السالمي،2003) و(المغربي،2002) و(سرور،2000) بأنها تتمثل في:

1. مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات لحل المشكلات شبة المهيكلة (المركبة).
2. دعم قرارات المدراء بدلا من تغييرها.
3. تحسين فعالية اتخاذ القرارات وليس كفاءتها فقط.

وترتبط هذه الأهداف مع ثلاث مبادئ لمفهوم نظم دعم القرارات وهي: هيكلة المشكلة، دعم القرار، فاعلية القرار كما ذكرها (السالمي،2003) وهي كالتالي:

1. **هيكلة المشكلة:** من الصعب إيجاد مشكلة مهيكلة أو غير مهيكلة بشكل كامل، بل إن اغلب هذه المشكلات هي مشكلات شبة مهيكلة، وهذا يعنى أن نظم دعم القرارات تشير إلى هذه المنطقة حيث يوجد معظم المشكلات.
2. **دعم القرار:** ليس المقصود من نظم دعم القرار هو الاستغناء عن المدير حيث يوضح الشكل رقم (4) مكونات نظم دعم القرار العلاقة بين هيكلة المشكلة ودرجة الدعم الذي يوفرها الحاسوب على أجزاء معينة من تركيبة المشكلة، ولكن المدير يكون مسئولا عن الأجزاء الغير مهيكلة، بحيث يعمل المدير والحاسوب جنبا إلى جنب كفريق لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقع ضمن المشكلات غير المهيكلة (المركبة).
3. **فاعلية القرار:** لا تهدف نظم دعم القرارات إلى كفاءة اتخاذ القرارات فقط، ولكن الفائدة الحقيقية هي اتخاذ القرارات الجيدة.

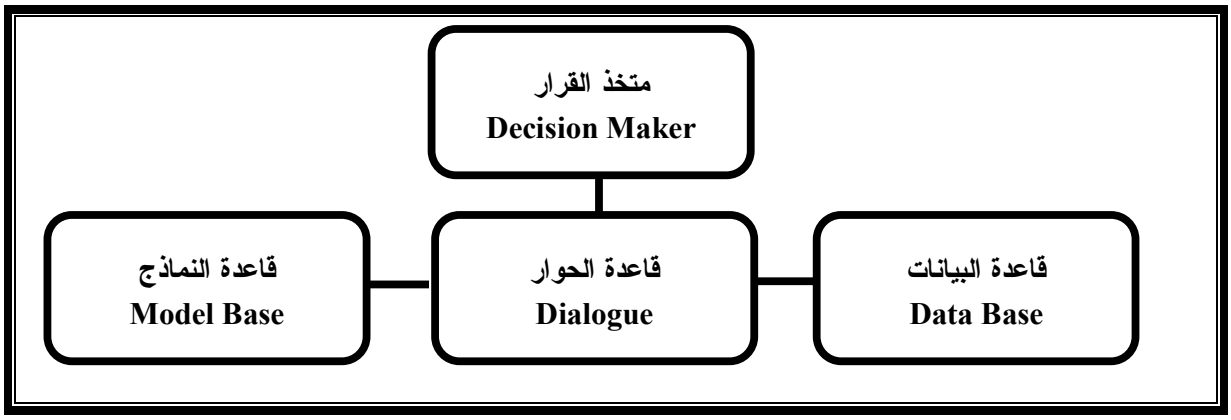


شكل رقم (4): درجة هيكلة المشكلات

المصدر:(السالمي، 2003)

رابع عشر: مكونات نظم دعم القرار:

تتضمن المكونات الرئيسية لنظم دعم القرارات نظام لغة معينة، ونظام معالجة المشكلات، ونظام معرفة، وينبغي للنظام أن تكون له السمات التالية: بناء النموذج، لغة إجرائية أو لا إجرائية أو كلاهما، ماذا- لو والافتراضات ذات القيمة المتزايدة، التكرار المستعاد، تحليل المخاطرة، التحليل الإحصائي ونماذج علم الإدارة، الوظائف المالية، الرسوم البيانية، قدرات الأجهزة، قواعد البيانات والملفات الخارجية (المغربي،2002). ويتكون نظام دعم القرارات من ثلاث عناصر تتفاعل مع مستخدم النظام، وهذه العناصر تشمل قاعدة البيانات (Database) وقاعدة النماذج (Model Base) وقاعدة الحوار (Base Dialogue) انظر الشكل رقم (5)، (السالمي،2003) و(المغربي،2002)



شكل رقم (5):مكونات نظم دعم القرار

المصدر:(السالمي، 2003)

عند التعرف على مكونات نظام دعم القرارات يجب التفرقة بين الهيكل الداخلي للنظام، وبين البيئة التي يعمل فيها النظام، فالهيكل الداخلي للنظام يتكون من أربعة أنظمة فرعية متفاعلة هي: نظام أدارة البيانات، نظام إدارة النماذج، نظام إدارة المعرفة، واجهة التفاعل مع المستخدم أما البيئة المحيطة التي يعمل فيها النظام فتتضمن ثلاثة عناصر هي: قواعد البيانات الداخلية والخارجية والأنظمة الأخرى للمعلومات المبنية على الحاسبات للمستخدمين من متخذي القرارات (ياسين،2006).

حيث تتكون نظم دعم القرار من: المدخلات (Inputs)، العمليات (Processing)، المخرجات (Outputs)، التغذية العكسية (Feedback)، وسنوضح كل مكون من هذه المكونات على النحو التالي (الحسنية،1998):

1. **المدخلات (Inputs):** وفقا لمدخل النظم فإن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به ومن ثم يعيدها إلى ذات البيئة بعد إجراء عمليات التحويل عليها، وتتمثل هذه المدخلات بالموارد الطبيعية كالمعلومات والبيانات عن البيئة. أما في ا لجامعة فإن المدخلات قد تتمثل في الطلبة كمواد، وقاعات التدريس والمكتبات والكتب ووسائل الإيضاح والمختبرات كمعدات، وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية كأفراد، والرسوم المدفوعة من قبل الطلبة والمنح الحكومية وعائدات الاستثمار كنقود، ومعرفة حاجات السوق من الكفاءات البشرية والمهارات كمعلومات.
2. **العمليات (Processing):** إن أي نظام يقوم بإجراء عمليات معالجة على المدخلات القادمة من البيئة ليتم تحويلها إلى مخرجات، فالجامعة عملياتها تتمثل فيما يتلقاه الطلبة من محاضرات وندوات وامتحانات من أجل إكساب الطلبة مهارات كافية يحتاجها المجتمع.

3. **المخرجات(Outputs) :** بعد عملية الإدخال والمعالجة يقوم النظام بمد البيئة المحيطة به بمخرجاته والتي كانت عبارة عن مدخلات جرى عليها عمليات تحويلية، ففي الجامعة فإن الطلبة بمهاراتهم وتعليمهم يشكلون مخرجات الجامعة.

4. **التغذية العكسية (Feedback):** يتيح النظام إمكانية الحصول على معلومات حول المراحل الثلاثة السابقة بحيث يمكن إجراء تعديلات مرغوبة في أي منها، ففي الجامعة قد تقرر إدارتها مثلا أن تقوم بتأسيس مختبرا جديدًا لأن المعلومات تشير إلى أن عدد المختبرات الحالية غير كاف.

خامس عشر: إمكانيات نظم دعم القرار:

تتميز نظم دعم القرار عن غيرها من أنواع نظم المعلومات بإمكانيات تحليل عالية، حيث يتم تصميم هذه النظم بحيث تتضمن داخلها العديد من نماذج تحليل البيانات وتعتمد نظم دعم القرار على استخدام برامج تتصف بالسهولة لتشجيع الاستخدام المباشر للنظام، ويتصف استخدام تلك النظم بأنة تفاعلي أي أنة يقوم على مبادرة المستخدم بطرح التساؤلات أو تغيير افتراضات التحليل أو إدخال بيانات جديدة إلية (الكردي والعبد،2003)، فقد استخدمت العديد من نظم دعم القرار إبداعات أصيلة في التفاعل الفعال في استخدام البيانات المجدولة وقواعد البيانات وغيرها من الأدوات، كما أنها من جانب آخر احتوت على تطبيقات اتخاذ القرارات التي تنسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية بالإضافة إلى استخدامها نماذج الأمثلية في معالجة أوضاع الأعمال، ومن هنا أصبحت نظم دعم القرار تلعب دورا واسعا في اتخاذ القرارات شبة الهيكلية من خلال تحديدها للإجراءات والأشكال المختلفة، لكن يبقي الأمل معقودا على كيف ومتى يتم استخدام قابليتها بكفاءة (العمري والسامرائي،2008)، فهناك العديد من الإمكانيات التي تتمتع بها نظم دعم القرار وسنوجز بعضا منها كما ذكرها (السالمي،2003) وهي على النحو التالي:

1. تدعم القرارات التي تحدث لمرة واحدة ولا تتكرر إلا في حالة نادرة.
2. تسخر الوسائل التحليلية والنموذجية وقواعد البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار.
3. المساعدة في عملية تخطيط السيناريوهات من خلال الاستفادة من إمكانات الإجابة عن تساؤلات: ماذا – لو (What – If).
4. التأكيد بشكل كبير على العرض البياني، وعادة ما يكون هذا العرض بالألوان.
5. التأكيد على بناء التقارير التي تخدم متخذ القرار، من حيث طريقة عرضها، وأيضا من حيث الوقت الزمني الذي يناسب متخذ القرار مثل تقارير عند الطلب.

سادس عشر: خصائص نظم دعم القرار:

تختص نظم دعم القرار بدعم متخذي القرارات عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المهيكلة وشبة المهيكلة، وفي ضوء ما سبق يمكن بيان بعض الملامح الأساسية التي تميز نظم دعم القرار عن غيرها من نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي (المغربي،2002) وذلك على النحو التالي:

1. التركيز على القرارات شبة أو غير المهيكلة، التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا.
2. التركيز على خاصية التفاعل، والمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار، والاستجابة السريعة لاحتياجاته.
3. إمكانية بدء التشغيل والتحكم في العمليات، بواسطة المستخدم النهائي.
4. دعم عمليات كل من اتخاذ القرارات الفردية، واتخاذ القرارات التنظيمية.
5. التركيز على جودة وفعالية القرار.

سابع عشر: نظم دعم القرارات الجماعية:

صممت نظم دعم القرار في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية، لكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم نظم دعم القرار بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة وهذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية (ياسين،2006)، ويتم التركيز فيها على وجود مجموعة من المستخدمين للنظام، حيث يكون كلا منهم مسئولا عن أداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الآخرون، ولكنها مرتبطة بدرجة عالية. كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها: نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تسيير وحل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذ ي القرارات الذين يعملون معا كفريق (النجار،2007).

ثامن عشر: العلاقة بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية:

لقد ذكر(غراب وحجازي،1997) أن هناك وجهتان للنظر بشان العلاقة بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية عموما، وتقول وجهه النظر العملية بتطور نظم دعم القرار عن نظم المعلومات الإدارية التي تطورت عن نظم معالجة البيانات الكترونيا، كما تقوم بتركيز استخدام نظم الدعم في اتخاذ القرار على مستوي الإدارة العليا واستخدام نظم المعلومات الإدارية على مستوي

الإدارة التنفيذية، واستخدام نظم معالجة البيانات الكترونيا على مستوي الإدارة المباشر، هذا بالإضـــافة إلى الإشارة الضمنية لتركيز الإدارة العليا على وظيفة اتخاذ القرار دون غيرها من الوظائف الإدارية.

أما وجهه النظر الأكاديمية فتقول بمجموعة من النظم تـــسهل علـــى الإدارة جمـــع البيانـــات واحتفاظها ومعالجتها واستخدامها في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء هو الهدف النهائي لها، والعاملون في مجال المعلومات هم عملاء هذه النظم، والتنظيمات هي إطار هذه النظم، وتطبيق تقنية المعلومـــات هو التحدي والفرصة التي تواجه فنيي نظم المعلومات في تحقيق الأهداف الـــسابقة ضـــمن الإطـــار المذكور.

حدد كل من (ياسين،2006)، و(سرور،2000)، و(السالمي،2008)، و(المغربي،2002) الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية كما هو مبين في الجدول رقم (2):

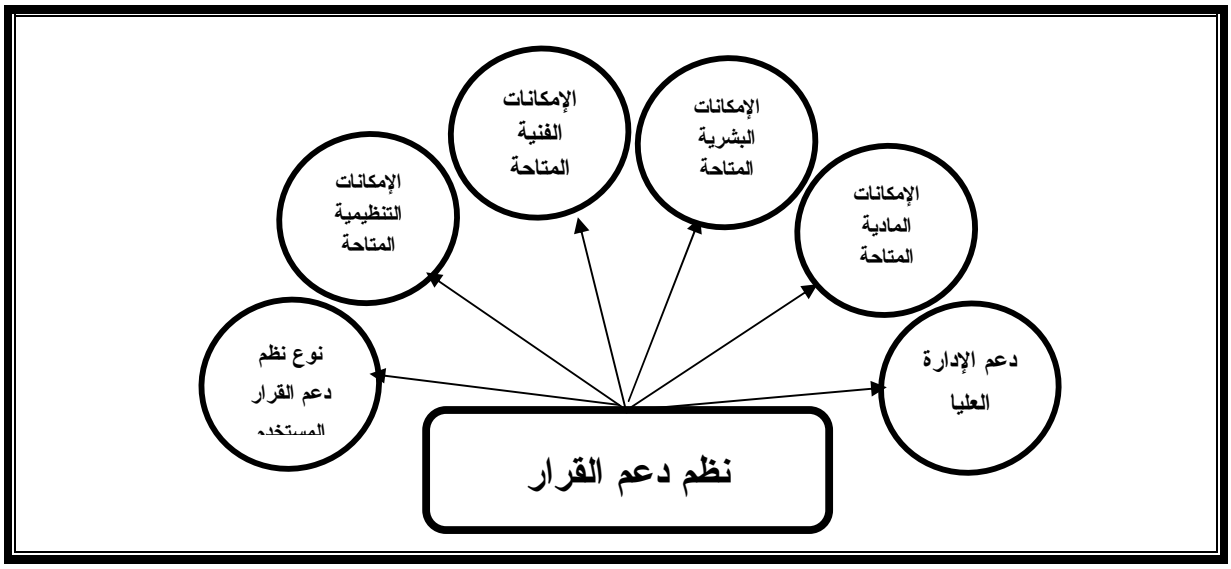
جدول رقم (2): الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية

نظم دعم القرار	نظم المعلومات الإدارية
تستند على قواعد بيانات، وقاعدة نماذج، ونظم إدارة لكل من قاعدة البيانات وقاعدة النماذج.	تستند على قواعد بيانات، ونظم إدارة قواعد البيانات.
لا تنتج أو توزع المعلومات، وإنما تـــساهم فـــي دعـــم القرارات من خلال بناء النماذج، وتحليل البدائل، واقتراح الحلول.	تقوم بإنتاج معلومات ذات قيمة، وتقدمها في الوقت المناسب.
تستخدم مخرجات نظم المعلومات الإدارية لأغراض دعم القرار.	تستخدم مخرجات نظم معالجة المعاملات لإنتاج المعلومات.
ترتبط بالإدارة الوسطى والعليا ولكنها أغلـــب الأحيـــان تستخدم من قبل التكنوقراط.	ترتبط بالإدارة الوسطى والعليا.
يمكن استخدامها في دعم المشكلات غير المتكررة، وغير المتوقعة شبه المهيكلة.	تتعامل مع مشكلات روتينية مهيكلة، حيث أن المعلومات التي تقدمها تتدفق في شكل تقارير تشخيصية، أو تقارير استثنائية وهذه المعلومات تكفى عادة لدعم اتخاذ القرارات المهيكلـــة لكنها تكون ذات قيمة وفائدة محدودة بالنسبة للمشكلات غير المهيكلة.

المصدر : جرد بواسطة الباحث

تاسع عشر: الأبعاد المؤثرة في نظم دعم القرار:

نظم دعم القرار تتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تتكون منها تلك النظم وتؤثر وتتأثر بهـا وسنقوم بتوضيحها على النحو التالي: دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات الماديـة المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، أنواع نظـم دعم القرار. انظر شكل رقم (6).



شكل رقم (6): متغيرات نظم دعم القرار

المصدر: جرد بواسطة الباحث

1. دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار

إن عملية اتخاذ القرارات هي عصب الإدارة، ولكي يكون القرار رشيدا فإنه من الضروري أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أفضل البدائل، التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم عملية اتخاذ القرارات على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة، فالأساس في اتخاذ القـرار هـو وجود عدة بدائل، كما أن وجود العديد من البدائل يخلق مشكلة الاختيار، ولا يعني إتباع هذه الخطوات بالضرورة التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة التي تواجه إدارة المؤسسة، فقد يصبح القرار المتخذ غير مناسب إذا ما تغيرت الظروف والأحوال المحيطة بالمؤسسة. وتعد المعلومات حلـول التكـاليف ذات أهمية خاصة لإدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات الرشيدة حيث أن اتخـاذ بعـض القـرارات غيـر

المدروسة قد يفوت على المؤسسة فرصة تحقيق ربح أكبر أو قد يؤدي إلى إلحاق خسائر كبيرة بها (الرزق وخليل،1997). حيث تتوقف فعالية النظام على قدر دعم الإدارة العليا للمنظمة التي يخدمها النظام سواء كان على مستوى مدخلاته من بيانات، أو مستوى مخرجاته من سياسات، وبدون الدعم على مستوى أيهما لا يؤدي النظام المطلوب منه (المغربي،2002). وقد أدى كلاً من الزيادة في حجم المنظمات وتعقد أنشطتها الإدارية، وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى زيادة اهتمام المدراء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب، من أجل القيام بمهمات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبحت المعلومات والنظم المسئولة عن إنتاجها مورداً أساسياً من موارد المنظمات على اختلاف أنواعها (أبو رحمة،2005). وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها : صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الإشراك الكلي للعاملين، نشر معلومات حول الجودة، إدارة عمليات التغيير، تنظيم يوم للجودة (زاهر،2005).

2. الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار:

تشهد الألفية الثالثة تطوراً متسارعاً في المعطيات المعرفية والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت ومواقع الويب وغيرها على نحو واسع، أضحت معه التطورات والتغييرات المتلاحقة في وسائل التقنية سمة من سمات العصر. (حمدي،2008). وفي ظل هذا التقدم العلمي والتطور التقني وظهور ما يعرف بالتقنية الرقمية، كان لابد للمنظمات في العالم بأسره من الاستفادة من هذه التقنيات في المجالات كافة، بما في ذلك المجالات الإدارية (القحطاني،2006).

إن تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية وتستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية لطبيعتها وخصوصيتها في التعامل مع الأفراد، وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين التغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء (الضافي،2006).

وقد أدى كلاً من الزيادة في حجم المنظمات وتعقد أنشطتها الإدارية، وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى زيادة اهتمام المدراء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب، من أجل القيام بمهمات التخطيط

والرقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبحت المعلومات والنظم المسئولة عن إنتاجها (نظم المعلومات) مورداً أساسياً من موارد المنظمات على اختلاف أنواعها (أبو رحمة،2005).

حيث يمكننا تقسيم الإمكانيات المتاحة إلى: الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار.

أولا: الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار:

الإمكانيات المادية تتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات والطرفيات والوسائط (الكردي والعبد،2003). حيث يتوقف مقدار التمويل المطلوب على قدر نوعية المشاكل التي يتعامل معها النظام، ولكن بكل تأكيد أنه بقدر الدعم التمويلي تكون كفاءة النظام، وذلك في ظل اعتماده على تكنولوجيا مكلفة وكوادر بشرية عالية التجهيز، وديناميكية عالية لمواكبة التغيير، والتحديث المستمر على كافة مكونات النظام (المغربي،2002).

ثانيا: الإمكانات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار:

يعد العنصر البشري أقيم الموارد وأثمنها لأي مؤسسة، والبحث عن العنصر البشري المتميز والخلاق والتعامل معهم واكتساب ولائهم وإخلاصهم للعمل أصبح مطلبا صعبا لكل مؤسسة، بحيث تصدرت الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المؤسسات والشركات، وقد ثبت مرارا وتكرارا أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن أساسا في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في استقطاب والحفاظ على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودوهم (برس،2005)، حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى (درويش،2000).

فأساليب الإدارة للموارد البشرية قد أصبحت من الأهمية بمكان لان مصادر التنافس الأخرى قلت من أهميتها قياسا على الدور البشري في قطاعات الإنتاج والخدمات، وهو ما يمثل مرجعيتنا للإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لذا فان إحراز النجاح التنظيمي في مؤسسات التعليم والمعرفة شأنه شأن أي مؤسسات أخري يتطلب تغيير مفاهيم الإدارة عن قوة العمل، وعن العلاقة بين الإدارة

والعاملين (الفولي،2003)، حيث أن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نـــوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة وهما (الكردي والعبد،2003):

1. **المستخدمين النهائيين:** وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقـــة مباشـــرة أو يـــستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين.
2. **الأخصائيون في نظم المعلومات:** وهم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشملوا أفراد مثل محللي النظم، ومطوري البرامج، ومشغلي النظام.

تزداد أهمية العنصر البشري في تكوين ميزة تنافسية للجامعة، باعتباره المسئول عـــن التجديـــد والابتكار في أداء الجامعة، وتصبح إدارة العنصر من المميزات التنافسية للجامعة، ومن ثم تصبح الموارد البشرية أهم أصول الجامعة، وثروتها الأساسية وميزتها التنافسية الدائمة، الأمر الذي يترتب عليه تحقق الجامعة زيادات ملموسة في كفاءة وفعالية أداءها دون أن يقابل ذلك بالضرورة زيـــادات مماثلـــة فـــي الاستثمارات المالية والمادية، وعليه فإن الجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة وفعالة، وأن تهيئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعمد إلى تنمية المـــوارد البشرية (أحمد،2005).

يجب أ ن تشكل الكوادر البشرية وتعمل كفريق، يتكون الفريق من كوادر تغطى جوانب المشكلة ومتطلبات تصميم وتنفيذ النظام، وفي كل الأحوال فإن هناك كوادر ثابتة وضحها (الحسنية،2002) مثل:

1. كوادر التحليل الاقتصادية بأنواعها.
2. كوادر لبحوث العمليات و دعم القرار.
3. كوادر لتحليل النظم وتصميمها.
4. كوادر للتحليل الإحصائي.
5. كوادر لتقنية الحاسبات والمعلومات.
6. كوادر لخدمة شبكات الحاسب والاتصالات.

ثالثا: الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار:

يهيئ تحليل المتغيرات البيئية الفنية أو التكنولوجية افتراضات وتوقعات بشان المتغيرات فـــي خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها، وتؤثر هذه التوقعات على تصميم استراتيجيات المنظمة للنمو مثل التكامل الراسي، وتنويع الأنشطة (مصطفي،1999). ففي الوقت الحالي لم تعـــد القـــرارات الإدارية المتخذة ضربا من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوبا من أساليب التجربـــة والخطـــأ وإنمـــا أصبحت تستند إلى أسلوب علمي سليم يهدف بالوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية لتساهم في حل المشاكل الإدارية معتمدة على تحليل المعلومات تحليلا كميا يتفق مع سير الإدارة في الاتجاه العلمـــي

لوضع البدائل والحلول بهدف جعل القرارات المتعلقة بهذه البدائل أكثر معقولية ورشد (مشرقي،1997)، ومن أهم هذه الإمكانات تقنيات المعلومات الإدارية واهم هذه التقنيات النظام الحاسوبي والاتصالات، حيث تقوم هذه التقنيات بتقديم المعلومات والبيانات الضرورية، وهذا يؤثر على عمل المؤسسة من حيث: زيادة الفعالية، توفير الوقت والجهد المبذول، الدقة والسرعة في عملية الانجاز، تقليل التكلفة، تبسيط الإجراءات، زيادة الإنتاجية الإدارية، بالإضافة إلى ما ذكر من أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية من الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت في عمليات المساعدة في اتخاذ القرارات (السالمي،2003).

رابعا: الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار:

الإمكانيات التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكين(المصري،2001). فاتخاذ القرارات عملية مستمرة ويومية، وتتضمن كل المراحل الإدارية بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنظيم والتوجيه والرقابة، إذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار بذلك سواء كان للمدى البعيد أو القصير، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الوظائف. ففي حياتنا اليومية في العمل الإداري أو غيرة نتخذ جملة من القرارات تلقائيا، أو نتيجة للدراسات المسبقة في حال الصواب أو الخطأ (مشرقي،1997).

3. أنواع نظم دعم القرار:

هناك سبعة أنواع من نظم دعم القرارات ترتبط هذه الأنواع بطائفة من العمليات العامة التي يمكن أن تؤديها نظم دعم القرارات وهذه الأنواع وضحها (السالمي،2003) على النحو التالي:

1. نظم إدراج الملفات (File Drawer):

وتسمح هذه النظم بوصول مباشر إلى وحدات البيانات.

2. نظم تحليل البيانات (Data Analysis System):

تسمح بمعالجة البيانات عن طريق معاملات ذات طبيعة عامة أو خاصة بالمهام.

3. نظم معلومات التحليل (Analysis Information System):

هذه النظم توفر دخولا إلى سلسلة قواعد البيانات والنماذج البسيطة.

4. نظم النماذج المحاسبية (Accounting Models):

هذه النظم تقوم بحساب تأثيرات الأعمال التي تم التخطيط لها بناء على أسس التعريفات المحاسبية.

5. نظم النماذج التمثيلية (Representational Models):

وهي نظم تقوم بالتنبؤ بالتأثيرات المستقبلة للقرارات.

6. نظم نماذج الأمثلية (Optimization Models Systems):

وهي نظم تقوم باختيار البديل الأمثل ضمن مجموعة بدائل على أسس عددية.

7. نظم نماذج الاقتراح (Suggestion Models):

هذه النظم تقوم بأعمال تؤدي إلى اقتراح قرار محدد لمهام مهيكلة إلى حد ما.

يطلق على الأنواع الثلاثة الأولى اسم: (Data Oriented DSS) لاعتمادها على البيانات.

أما الأنواع الأربعة الأخيرة: (Model Oriented DSS) لاعتمادها على النماذج لسببين وهما:

أولا: أنها تدعم مفهوم تطوير الأنظمة لمعالجة قرارات محددة.

ثانيا: أنها توضح أن نظم دعم القرار يجب أن لا تنحصر في الإجابة عن الاستفسارات من قاعدة البيانات، بل إنها تعتمد على النماذج التي تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية، ومعالجة الحالات الاستثنائية وغير المتوقعة.

هذا وقد صنف (المغربي،2002) نظم دعم القرار إلى نوعين وهما:

1. نظم دعم القرار المؤسسية:

هي تلك النظم التي تتعامل مع القرارات المتكررة دوريا، والتي تستخدم لفترات طويلة نسبيا، لحل مشكلات ذات طبيعة متماثلة.

2. نظم دعم القرارات الخاصة بموضوعات معينة:

ويتعامل مع هذا النوع من النظم مع مشكلات غير متكررة دوريا، وقد تحدث لعدد محدود من المرات في حياة المنظمة مثل: قرارات التخطيط الاستراتيجي، وقرارات الاندماج.

كما قسم (المغربي،2002) نظم دعم القرار إلى ثلاث مجموعات وفقا لمستخدم النظام إلى:

1. **نظم دعم القرارات الفردية:** وتركز على وجود مستخدم فرد، ويؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ القرارات، وقد تتكرر على فترات زمنية مختلفة.

2. **نظم القرارات الجماعية:** ويتم التركيز فيها على وجود مجموعة من الأفراد كمستخدمين للنظم، حيث يكون كل منهم مسئولا عن أداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الآخرين، ولكنها مرتبطة بها لدرجة عالية جدا.
3. **نظم دعم القرارات التنظيمية:** يكون التركيز فيها على أداء مهام تنظيمية، وتتضمن تتابع العمليات، وتنتمي إلى مجالات وظيفية مختلفة، مثل القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل.

عشرون: القدرات التي تقدمها نظم دعم القرار (ياسين،2006):

1. التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج، والرسومات، و الخرائط، حيث يتم ذلك بسهولة من خلال واجهة بسيطة وصديقة للمستخدم النهائي.
2. الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.
3. تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.
4. عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.
5. الإجابة الفورية على الإجابات الفردية.
6. تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل ، حيث يتم اختيار نموذج القرار المطلوب وتعديل الافتراضات لتحقيق أفضل حل للمشكلة.
7. إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام وسؤاله مباشرة.
8. تحسين جودة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية في المنظمة .
9. اعتماد المعلوماتية، والموضوعية في الحكم على الأشياء، وتقويم البدائل.

المبحث الثاني
إعادة الهندسة

مقدمه:

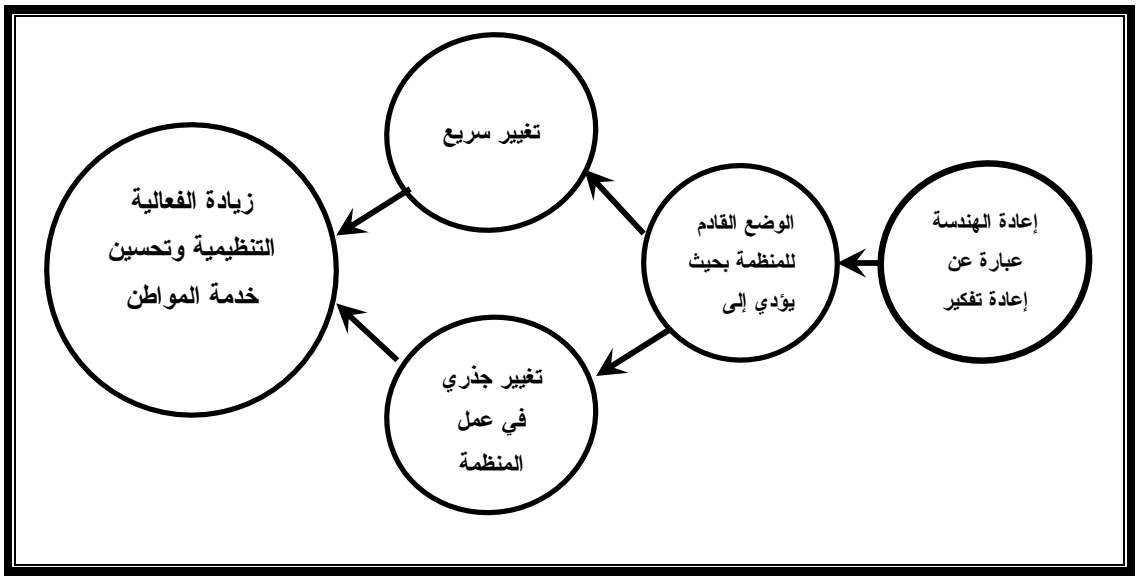
إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية الاجتماعية الديموغرافية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة، ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، التي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (خفاجي،1995)، حيث تفرض البيئة المحيطة على منظماتنا ومديرينا متغيرات عديدة ومتوالية بعضها فرص والآخر تحديات لكن التحديات أكثر ومعظمها تحديات أنشأتها ظاهرة العولمة ومثلت بمنظماتنا منافسة تتزايد حدتها وتتعدد منابعها (مصطفي،1999)، وقد أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره (اللوزي،1999)، فالتعليم العالي مثله كأي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجاني،1998)، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور،2000)، إن إعادة الهندسة وتطبيقاتها لم تعد تقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات، إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به (مصطفى،2002)، فهي إعادة تصميم للعمليات الرئيسية لتحقيق تحسين سريع وحاسم في الأداء دون تقيد بأي افتراضات أو مسلمات قائمة في الوضع الحالي، وهكذا يمكن أن يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة (مصطفي،1999)، فإعادة الهندسة تمثل تغييرا ثوريا في عمليات الأعمال، وهذا هو المنهج الأكثر فعالية للتعامل مع التغييرات الهائلة التي يمر بها العالم، فقد بدأ المديرون والاتحادات المهنية والعاملون يدركون فقط إن

المستقبل لهؤلاء القادرين على التغيير فقط، كما أن التحول أو التغيير ليس سهلا، إلا أن النتائج بينت أن التعيير ممكن إذا كان لدي الناس الرغبة، والمعرفة، والقوة لتحقيقه (كيلادا،2004). فعملية التطـــوير تعتبر محور اهتمام المسئولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات. وعليه فـــإن عمليـــة التطوير يجب أن تكون مستمرة وقائمة، حتى تتماشى المنظمات مع كل جديد، وأن تكون قادرة على البقاء وتنافس في ظل بيئة متحركة، ولقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبـــداع . إن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمع المتقدم، فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واعي ومنظم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة (السالم،2002).

أولا: مفهوم إعادة الهندسة:

لقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة الهندسة، ومـــن أمثلـــة هـــذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العملية، تجديد وابتكار العملية، إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، إعادة هندسة الإدارة (لوينثال،2002)، فإعادة الهندسة تتعلق بطرح السؤال التالي: إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المنظمة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية الحالية؟ أي أن إعادة هندسة المنظمة تعني ترك العمـــل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تمامًا، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البدايـــة وابتكـــار أساليب أفضل لأداء العمل (الحمادي،2006) فإعادة الهندسة تعني تغيير ثوري قي طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا، فانه يشمل تغيير عمليات، هياكل تنظيمية، بالإضـــافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وتكون إعادة الهندسة مرادفا للابتكار، وهي أكثر من تلقائيـــة، أو حوســـبة العمليات الموجودة (كيلادا،2004). حيث يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من ضمن المفـــاهيم التطويريـــة نظرا لكونه يستخدم التقنية في التنفيذ، وهو احد الأساليب الإدارية التي تدعو إلى التغييـــر ومخاطبـــة واستشراف المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء، ويعتبر مفهوم إعادة الهندسة أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة ملحوظة (القريوتي،2000).

ويرتكز مدخل إعادة الهندسة على عده مفاهيم أساسية تتبلور في التمكـــين Empowerment وفرق العمل Team work والتعاون Co operation (أحمد،2002). فالفكرة الإســـتراتيجية لإعـــادة الهندسة ذكرها (المدهون،1999) كما في الشكل رقم (7).



شكل رقم (7): فكرة إستراتيجية إعادة الهندسة

المصدر: (المدهون،1999)

ثانياً: تعريف إعادة الهندسة (Re–Engineering):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في عام (1990) على يد الباحث مايكل هامر في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة، إذ يعرفها هامر بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية (تدريجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر وشامبي،1996)، وعرفها (السلطان،2000) بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يضمن سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. وعرفها (رفاعي،2002) بأنها دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة، أما (اللوزي،1999) فيعرفها بأنها الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

كما عرفها (خليل،2008) على إنها إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع

بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل، بحيث يؤدى كل فريق عملية كاملة، يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل، أما (كيلادا،2004) فعرفها على إنها التغيير الثوري لطريقة التفكير، وهو مرادف للابتكار، والاختراق. وعرفها (Chan & Bradley,1995) بأنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا. كما عرفها (Touche,1995) بأنها وسيلة تستند إلى عدد من المعارف يتم استخدامها لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف التغيير الأساسي والجذري لتطوير الأداء التنظيمي للشركة وتنمية أسهمها. أو كما عرفها (Smith,1994) بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية. أما (Davenport & Short,1990) فعرفها بأنها تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات. وكذلك (Paul & Cespedes,1995) فيعرفها بأنها عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً. ويعرفها (Parker,1993) بأنها استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن.

التعريف الإجرائي للباحث: في ضوء التعريفات السابقة يتبنى الباحث التعريف الإجرائي لإعادة الهندسة وهي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية والإدارية والتخلي التام عن الإجراءات القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية من خلال الاستخدام الابتكاري لنظم دعم القرار وبشكل امثل وذلك لتحقيق تحسينات وطفرات جوهرية في الجودة والأداء، بأعلى جودة، وأفضل خدمة، وبالسرعة الممكنة.

ثالثا: خصائص ومميزات إعادة الهندسة:

حدد (Angus et.al, 1996) عدداً من الخصائص التي تميز إعادة الهندسة أهمها:

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية .
2. الاستخدام الضروري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمقوم ومساعد في مشروع إعادة الهندسة.
3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

أما أهم الخصائص المميزة لإعادة الهندسة كما أوردها (خليل،2008) فهي كالتالي:

1. إعادة الهندسة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري.
2. إعادة الهندسة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية.
3. إعادة الهندسة تركز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
4. إعادة الهندسة تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.

يتضح لنا أهم الخصائص والركائز المميزة لإعادة الهندسة والتي يرتكز عليها تعريف (Hammer & Champy,1993) وأكدها أيضا (الحمادي،2006) وهى أربعة ركائز أساسية:

1. **أساسي (Fundamental):** إن إعادة الهندسة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون، فإعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.
2. **جذري (Radical):** إعادة الهندسة تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة.
3. **فائق (Dramatic):** إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي تسعى إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل، مما يؤدي إلى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين الطفيف للأداء.
4. **العمليات (Processes):** تتميز إعادة الهندسة بتركيزها على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة، فإعادة الهندسة تركز على العملية ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

مفهوم العملية الإدارية (Business Process):

مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها لتعمل معاً لتحويل المُدخلات إلى مُخرجات محددة بهدف تحقيق متطلبات ورغبات العملاء أو الأسواق ولإضافة قيمة وتحقيق نتائج إدارية مرغوبة (Davenport,1993). أو هي مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المُدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء (Hammer & Champy,1993).

رابعاً: الخصائص المشتركة بين نظم وأساليب العمل بعد إعادة هندستها:

ذكر كل من (رفاعي،2006) و(الحمادي،2006) و(نجم،2001) أهم الخصائص المشركة بين نظم وأساليب العمل بعد إعادة هندستها على النحو التالي:

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شئ سوى تأخير إنجاز العمل.
4. العمليات ذات أوجه متعددة.
5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرًا على تحقيق عائدًا سريعًا.
6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، بإتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.
7. الموظفون يتخذون القرارات بحيث أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي فإنه بدلا من فصل عملية اتخاذ القرارات عن العمل الفعلي كما كان في السابق، أصبح اتخاذ القرارات جزءًا من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكرًا على المديرين فقط.
8. استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات، مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتيًا، تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى، وتتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات.
9. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

خامساً: أسس ومبادئ إعادة الهندسة:

قام (خليل،2008) بإعادة صياغة الأسس والمبادئ لأداء العمل عند تطبيق إعادة الهندسة وفقا لمفهوم هامر على النحو التالي:

1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج.
2. إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان لآخر.
3. الجمع بين المركزية واللامركزية.
4. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
5. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
6. الحصول على المعلومات من مصادرها.
7. خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.

وذكر (عقيلي،2001) المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة:

1. تقوم إعادة الهندسة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
3. تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل بمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرا ت التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

سادساً: أهمية وفوائد تطبيق إعادة الهندسة:

تطبق إعادة الهندسة على المنظمات ذات الوضع المتدهور والتي تدنى مستواها وكثرت شكاوى العملاء منها، والمنظمات التي لم تصل إلى حد التدهور ولكن أداءها يوحي ببلوغ حالة من التدهور في المستقبل القريب، والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح وذلك ليس بدافع الخوف من السقوط ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها، فإن تطبيق إعادة الهندسة يحقق فوائد كثيرة تعـــود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهـــه

التحديات الجديدة، ومن خلال ما ذكره كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي، يمكن استخلاص العديد من فوائد والعوائد الايجابية التالية (اللوزي،1999):

1. لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق، وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، حيث تتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.
3. تساعد إعادة الهندسة على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة.
4. تساعد إعادة الهندسة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية.
5. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
7. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
9. يتحول المسئولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين.
10. يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين.

ذكر (اللوزي،2002) بان تطبيق إعادة الهندسة له الكثير من الفوائد وهى كالتالي:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

6. تعمل إعادة الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

سابعاً: أهداف إعادة الهندسة:

تسعي إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية. كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقه ليقوم العاملين بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها.

فالهدف الرئيسي لإعادة الهندسة: إحداث طفرة في الأداء.

فإعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لما ذكره (مصطفى،2002) وهي:

1. تحسين العمليات غير الفعالة، تحسين الوضع الحالي في السوق.
2. تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية
3. إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال.

كما أن إعادة الهندسة تأتي للأغراض التالية كما وضحها (خليل،2008) وهي على النحو التي:

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك فيتغير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. **التركيز على العملاء:** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض
3. **السرعة:** تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
4. **الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
5. **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6. **التفوق على المنافسين:** مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

ثامناً: متطلبات تطبيق إعادة الهندسة:

إن تطبيق إعادة الهندسة يحتاج إلى متطلبات لضمان تطبيق ناجح لإعادة الهندسة وضحها (الحربي،2008) و(اللوزي،1999) وهي كالتالي:

1. من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة الهندسة.
2. أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال إعادة الهندسة، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال إعادة الهندسة.
3. ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.
4. التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
5. محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.
6. ضرورة دعم الإدارة العليا.
7. التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.
8. التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بجديدة.
9. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات.

تاسعاً: مستويات إعادة الهندسة:

يستخدم المؤلفون والتنظيمات مصطلحات إعـادة هندسـة عمليـة العمـل Work Process Reengineering، وإعادة هندسة عملية الأعمال Business Process Reengineering، وإعادة هندسة الأعمال Business Reengineering كمترادفات، وبسبب الخلـط فـي هـذه المـصطلحات والتعبيرات فإن الباحث يقترح مستويات مختلفة لإعادة الهندسة، حيث تتناول إعادة هندسة عملية العمل Work Process Reengineering (WPR) أي عملية في الشركة تصف تتابع النشطة التي تتحقق من خلال وظيفة رئيسية، وتهتم إعادة هندسة عملية الأعمال Business Process Reengineering (BPR) بعملية الشركة كلها، فتصف تتابع أنشطة الشركة المباشرة، أو غير المباشرة، وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في الشركة، وتـذهب عمليـة إعـادة هندسـة الأعمـال Business Reengineering (BR) ابعد من عملية إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) فتتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الإدارة والهياكل التنظيمية، وفلسفة الأعمال، وإستراتيجيتها، وإدارة الأفراد، ونظم المعلومات، وإستراتيجية الأعمال الشاملة، وبذلك تكون إعادة هندسة عملية الأعمال احد أوجـه هندسة الأعمال فقط، وتكون إعادة الهندسة الشاملة Total Reengineering (TR) مرادفـا لإعـادة هندسة الأعمال الموجهة للجودة الشاملة، وعلى هذا يكمن الفرق بين إعادة هندسة الأعمـال وإعـادة الهندسة الشاملة في أنة في المصطلح الأخير تكون أنشطة إعادة الهندسة مرتبطة نظاميـا، ومباشـرة، وبوضوح بتحقيق الهدف الثلاثي للجودة الشاملة (كيلادا،2004).

عاشرا: مراحل و خطوات إعادة الهندسة:

ذكر (تشامبي،2003) مراحل متعددة لإعادة الهندسة وهى على النحو التالي:

1. **الإعداد لإعادة الهندسة:** في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بإعادة الهندسة والتنظيم لإعادة الهندسة والتدريب على إعادة الهندسة وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية.
2. **اختيار العملية الإدارية:** حيث يتم اختيار العملية الإدارية طبقا للمعايير التالية: مستوى الخلل في العملية، مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق.
3. **تشكيل فريق العمل لإعادة الهندسة:** لا يوجد للفريق مدير أو رئيس بل منسق (Coordinator) أو قائد فريق (Leader) ، كما أن الرقابة على أعمال الفريق داخلية وليست خارجية، ولا يعتمـد

الفريق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي، يستحسن أن لا يكون أعضاء الفريق من إدارة واحدة.

4. **تحليل المخرجات:** يمثل تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل حيث يبدأ بتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتحديد احتياجاتهم.
5. **تحليل وإعادة الهندسة:** يتم تحليل وإعادة الهندسة حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار، ورسم خريطة لإجراءات العملية (تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة)، وبناء العملية الإدارية الجديدة.

وتتكون عملية إعادة الهندسة من عدة خطوات:

1. **الخطوة الأولى:** لابد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي وجمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية كالإجراءات، والخطوات وهي جزء من الإجراء، والنماذج الخاصة للبيانات، والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتبية، والنظم المعلوماتية .ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة.
2. **الخطوة الثانية :** المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مدراء الأقسام على صحتها
3. **الخطوة الثالثة:** يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.
4. **الخطوة الرابعة:** يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن يكون هنالك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية قائمة بين البدائل.
5. **الخطوة الخامسة**: اختبار البديل ولابد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خياليًا ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، إدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من اجل إرضاء العميل.
6. **الخطوة السادسة**: بعد عملية الاختيار للبديل تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية إعادة هندسة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات، وتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة

7. **الخطوة السابعة:** عملية التطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء كانت إدارية أو مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية إعادة الهندسة، وعليه فإننا نستطيع تلخيص ما تم عرضه إلى أن على المؤسسات الحكومية أو الخاصة أن تعمل على مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية (العمود الفقري) بصفة دورية مستمرة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة (الثنيان،2007).

كما قسم (Hall & et al, 1993) مراحل إعادة الهندسة إلى أربعة مراحل أساسية كالآتي:

1. **التحليل:** أي تحليل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها مع تحديد ابرز العمليات المهمة والجوهرية.
2. **إعادة التصميم على أساس سليم:** من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الزبائن بأفضل صورة.
3. **الإعداد للتغيير:** ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الإعداد النفسي للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية.
4. **الاستبدال:** وهو إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلاً من الإجراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ.

وقسم (Russell & Toylor, 1998) مراحل إعادة الهندسة بالصيغة الآتية:

1. **وضع أهداف أداء العملية ومواصفاتها:** يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المطلوب انجازها مع وضع شروط ومواصفات عن كيفية أداء العملية ، إذ تتضمن هذه المرحلة مجموعة من المهام تتمثل بالآتي:

A. جمع البيانات الخاصة بمتطلبات الزبائن ونوعية المنتجات التي يحتاجونها.
B. تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام ولمشروع إعادة هندسة الأعمال بشكل خاص.
C. المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى ناجحة.

2. **مناقشة خريطة تدفق العمل:** تتم مناقشة هذه الخريطة بالاعتماد على مصدرين أساسيين وهما المبادئ الأساسية لتصميم إجراءات العمل ، فضلاً عن الأفكار الإبداعية التي يطرحها فريق إعادة هندسة الأعمال لتطوير إجراءات وأنشطة العمل المختلفة.

3. **بناء خريطة تدفق العمل المفضلة:** تبرز في هذه المرحلة عملية اختيار الخريطة الأفضل بعد ما تم من مناقشات في المرحلة السابقة على أن تكون هذه الخارطة مطابقة للمقياس الأساسي للأداء مع توافر عنصر المصداقية.
4. **إجراء دراسة تجريبية ميدانية للتصميم الجديد:** من خلال وضع التصميم المختار تحت الرقابة ولفترة زمنية محددة لبيان مدى نجاحه ومحاولة تصحيح أي انحراف قد يظهر عند التطبيق التجريبي.
5. القيام بعملية التنفيذ الكامل للإجراءات الجديدة بعد ثبات نجاحها في المرحلة السابقة.

حادي عشر: كيف تتم عملية إعادة البناء (إعادة الهندسة):

إن الإطار العام لإعادة البناء كما ذكره (الحناوي والسيد،2005) يتضمن الآتي:

1. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي اختفاء خطوط التجمع.
2. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين يقومون أنفسهم باتخاذ القرار.
3. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار لانتهاء جميع العمليات السابقة.
4. يمكن للعملية الواحدة أشكال عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة وفورات الحجم الكبير والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.
5. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول المتخصصين.
6. تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة والتي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل، والرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.
7. تخفيض عدد التسويات التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من تطابق الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
8. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المنظمة.
9. يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

ثاني عشر: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة:

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (Daft, 2001)، أو هي أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لانجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية وتتضمن الأجهزة والمعدات والموارد البشرية والبرمجيات (الطائي،2006)، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات هي الأداة الأساسية التي يقوم عليها الشكل الجديد للتنظيم (الكردي،العبد،2003)، فالتكنولوجيا ببساطه هي أسلوب أداء ويتضمن هيكلها مزيجا مركبا متفاعلا من: تجهيزات آلية، عمالة، طرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة في إجراءات أداء بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر، حيث اعتمدت التطورات التكنولوجية المعاصرة وستعتمد إلى حد كبير على الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات (مصطفي،1999)، فللتقدم العملي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم أثره البالغ على جهود المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها، ولذلك أصبحت إدارة هذه المؤسسات التعليمية مسئولة عن مواكبة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه، مما يتطلب أن تكون البيئات الإدارية للمؤسسات التعليمية على مستوى عال من المسؤولية، وأن تعمل على تقبل الأنماط الإدارية الحديثة واستيعابها للمرحلة الحالية والمستقبلية (بدح،2007)، وفي إطار توفر هذه التقنيات أخذت الأنشطة الحياتية تتحول بالتدريج من الأنشطة التقليدية إلى أنشطة الكترونية من أجل الاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم العمليات والإجراءات المتعلقة بها إلكترونياً مما يترتب عليه كفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها (السبيعي،2005).

وفي هذا الصدد يمكن استشراف متغيرات متعددة أهمها أنة ستزداد الحاجة للعمالة الغير مباشرة ضمن الهيكل التنظيمي وتزيد نسبتها إلى نسبة العمالة المباشرة، وستظهر الحاجة إلى وظائف مثل أخصائيو البحوث والتطوير وفنيو الصيانة للتعامل مع تجهيزات أعلى تعقيدا، كما ستظهر الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف من ثم إعادة تحليلها ووصفها، كما ستظهر الحاجة إلى تغيير الأداء بالوظائف الجديدة، كما ستظهر الحاجة لتزويد القيادات بمفهوم تمكين العاملين أي إتاحة الفرصة للقادرين والراغبين لان يقدروا الموقف ثم يتصرفوا دون الرجوع إلى رؤسائهم، وبناء فرق العمل المسئولة، من خلال اختيار واعي ومتميز للأفراد وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين، ستغير هيكل الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يؤدي التغير في التجهيزات (الآلات والأجهزة والمعدات) وفي طرق العمل

(مصطفي،1999)، فالمنظمات التي لا تستطيع أن تغير أفكارها وتوجهاتها تجاه تقنية المعلومات وتستثمر فيها بالشكل المطلوب لن تتمكن من إعادة هندسة عملياتها، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دور حيوي ورئيس في عمليات إعادة هندسة التعليم ويتضح هذا من إمكان استخدامها في توفير الاتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي، جامعات، كليات، أقسام) عن طريق شبكة اتصالات داخلية توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات تساعد على سرعة ودقة الحصول على البيانات مما يساعد على انسيابية وتناغم الأداء وسرعة اتخاذ القرارات وعدم تضاربها، وكذلك التكامل والترابط بين أجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية لإنجاز عمليات منظومية مترابطة ومتناغمة تقدم بالسرعة المطلوبة بما يجعلها تحوز رضاء الطالب وولى الأمر، وتخيل حلول جديدة أبداعية لمشكلات أو أزمات افتراضية لم تحدث بعد للتدريب على كيفية أدارة الأزمات عند حدوثها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ثالث عشر: أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات (زيد،1986):

انعكست البيئة التنافسية الدولية على تكنولوجيا المعلومات وجعلتها ضرورة تنافسية، إذ أصبح السبب الأساسي في عدم نجاح بعض المنظمات في إنجاز أهدافها هو فشل إداراتها في تبني تقنية معلوماتية مناسبة، وهناك بعض العوامل المؤثرة في نجاح تبني تكنولوجيا المعلومات منها (Segars, A. & Grover, V. 1993):

1. الحصول على دعم الإدارة العليا .
2. إيجاد بطل تكنولوجيا المعلومات.
3. تطوير تصور عن تكنولوجيا المعلومات.
4. تطوير مشاركة الأعمال والتكنولوجيا.

ذكرت (الهاشمي،2003) بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دور مهم في تمكين إعادة الهندسة من بلوغ أهدافها، إذ ازداد هذا الدور في الآونة الأخيرة للأسباب الآتية:

1. انخفاض أسعار أدوات تكنولوجيا المعلومات وكلف تطبيقها.
2. تزايد وعي الأفراد العاملين بضرورة التفاعل الايجابي معها وفي جميع مجالات العمل.
3. الإمكانيات المالية المتاحة التي شجعت على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

كما تبرز فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من خلال تحليل برنامج إعادة الهندسة وتصميم عمليات إعادة الهندسة والرسوم والبرمجيات وأدوات الحالة وبرامج

الجدولة وخرائط العملية وقواعد البيانات التي تتابع رضا الزبائن وشكواهم كما يسهل البريد الالكتروني الاتصال والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية (Davenport T., 1995).

رابع عشر: أسباب فشل تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة:

أما أبرز الأسباب التي من الممكن أن تشير إلى فشل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة (Caldwell B., 1994) هي:

1. عدم قدرة نظام المعلومات القائم على التكيف مع العمل الجديد.
2. بطئ النظام بسبب تاريخه غير المناسب.
3. عدم وجود فرق عمل تكنولوجية تنسجم والحالة الجديدة.
4. ضعف أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مواجهة المخاطر والتعامل معها بكفاءة.
5. النظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها ليست جزءاً من العمل.
6. استخدام أنظمة المعلومات لتقديم التقارير ذات الحاجة المحدودة .
7. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسريع بعض الأعمال الفائضة عن الحاجة وتوليد المعلومات غير الضرورية وجذب الانتباه إلى التفاصيل غير المهمة.

حيث أنة من الممكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة والفاعلية المنظمية وذلك من خلال التخلص من الوسطاء الإداريين وتفادي حالات التأخير وتجاوز خطوات المعالجة المتكررة الزائدة وتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها. هذا ومن المناسب القول هنا بأن عملية إعادة الهندسة تسعى إلى تحقيق استخدام أمثل للتكنولوجيا لدعم ومساندة الواجبات والمهمات وتسهيل المواءمة المنطقية بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، كما أن معظم جهود إعادة الهندسة التي تساندها تكنولوجيا المعلومات تشمل إعادة التصميم الجذري للعمليات الوظيفية التي لها الأثر في النتائج الإستراتيجية للمنظمة مع توفر نوع من المرونة في هذه التكنولوجيا، بحيث من الممكن توفير أية معلومة في أي وقت وعن طريق أساليب مختلفة (Davenport, T. & Short J., 1990) ، ومن هنا فان هناك ثمة تكامل بين مكونات تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة ولا يتوقع أن يؤدي أي منهما دوراً منفرداً في التغيير الجذري وتحقيق طفرة في الأداء.

خامس عشر: التقنيات التي تستخدم في إعادة الهندسة:

يتناول (السلمي،1995) بعض التقنيات التي تستخدم في برامج إعادة الهندسة كالأتي:

1. قواعد البيانات المشتركة والتي تعتمد لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل.
2. أنظمة دعم القرارات وتعتد هذه الأنظمة بهدف توسيع المجالات في عملية اتخاذ القرار.
3. شبكات الاتصال وتعمل على نقل المعلومات بين جميع أطراف العمل.
4. النظم الخبيرة وهذه النظم تساعد الأفراد في أداء أعمالهم وبشكل تخصصي.
5. نظم الاتصالات اللاسلكية والانترنت لدعم التواصل بين العاملين أينما كانوا.
6. تكنولوجيا الحاسوب المتطورة.

كما وتؤكد (الهاشمي،2003) بان أهم المجالات التي تظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برنامج إعادة الهندسة هي:

1. تحديد واختيار العمليات المرشحة لإعادة الهندسة .
2. تحديد العوامل المساعدة على إعادة هندسة العمليات.
3. تطوير إستراتيجية العمل .
4. معرفة إعادة الهندسة ومسار عملها.
5. تقويم أداء العمليات الحالية.
6. تصميم نماذج جديدة للعمليات المرشحة .
7. تطبيق وتنفيذ الطرق الجديدة للعمليات والنظم المصاحبة لها.

سادس عشر: عوامل نجاح إعادة الهندسة:

وضح كل من (لوينثال،2002) و (تشامبي،2003) أسباب وعوامل تؤدى إلى نجاح إعادة الهندسة وهي كالتالي:

1. توفير المنهجية المناسبة لإعادة الهندسة.
2. الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها في إعادة الهندسة.
3. التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
4. تمكين كافة العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملهم.
5. التركيز على جمع وتوحيد كافة الأنشطة والعمل على أن يتم القيام بها بشكل متزامن أو متوازي.

6. دعم الإدارة العليا ومساندتها وتحفيزها لكافة القائمين على المشروع.
7. الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على أحدهما.
8. التدريب اللازم لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد.
9. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع.
10. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة.

سابع عشر: أسباب فشل إعادة الهندسة:

لخص كل من (اللوزي،2002) و (خليل،2008) أسباب فشل إعادة الهندسة على النحو التالي:

1. عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة.
2. مقاومة بعض الموظفين لإعادة الهندسة.
3. عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع إعادة الهندسة.
4. قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
5. قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع إعادة الهندسة.
6. التركيز على التطوير والتحسين التدريجي للعمليات الحالية (ترميم الوضع القائم).
7. استخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وتثبيتها.
8. عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز.
9. استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسين والتطوير البسيط لما هو موجود.
10. عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة.
11. اعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار.
12. البدء بتصور مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق، وتوجيه الجهود لخدمة هذا التصور والعمل من خلاله (إطار فكري محدد مسبقاً).
13. الإفراط في التوقعات من إعادة الهندسة.
14. الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.
15. تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين.

ثامن عشر: إعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي:

في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة، فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الإنترنت وتقنية المعلومات، وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، ولهذا يجب أن يقوم على الأسس التالية (قوي،2007):

1. قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية.
2. مرونة تسمح بإدخال التغيرات.
3. ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة.
4. إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية.
5. تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية.

هناك ضرورة لإعادة هندسة التعليم الجامعي وذلك نتيجة للتدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي حيث لم تحصل جامعة عربية واحدة على مكان في قائمة ترتيب (200) جامعة هي الأولى في العالم (الصادر في أول أكتوبر2009). كذلك نتيجة لتدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى أدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة، وكذلك نتيجة لعدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال إعادة الهندسة، كما تبرز ضرورة إعادة الهندسة نتيجة الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة في ظل ضغوط منافسة عالمية شرسة (الحربي،2008).

تاسع عشر: إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية:

التعليم هو خدمة تقدمها المؤسسات التعليمية بكل دولة لمواطنيها كحق من حقوق الإنسان في ضوء رؤية ورسالة معلنة وتعمل وفق معايير قومية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة في مخرجات تحقق الجودة وقادرة على المنافسة الشرسة في سوق العمل المعولم. وتحاول كل دولة أن تحقق شعار الجودة في التعليم، ومع ازدياد الانفجار المعرفي وسهولة انسياب المعلومات عبر شبكة الانترنت وبزوغ علوم وتكنولوجيات ونظريات جديدة أصبح على المؤسسات التعليمية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء أعادة النظر جذريا في الخدمة التعليمية التي تقدمها لكي تتواكب مع المتغيرات العالمية الهائلة المتسارعة بحيث تقدمها بالجودة والسرعة والدقة والكلفة التي ترضى عميل اليوم الذي يصعب

إرضاؤه في ظل منافسة شرسة وسوق عمل ترتفع سقف متطلباته من الجودة باستمرار، فإن تطبيق إعادة الهندسة يؤدي إلى تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم. كما أن إعادة الهندسة تحدث تغييرات كلية و جذرية في أساليب العمل و مستويات الأداء الأكاديمي والإداري تصاحبها طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء ومعها نزيل كل القوالب القديمة ويتم استبدالها بالحديث والمبتكر. فتطبيق مبادئ إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي له أهمية كبيرة، حيث تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إعادة الهندسة لتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية ومنها المكتبات تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إعادة الهندسة ، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وسواء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات، فمفهوم إعادة الهندسة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات، إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه، حيث تسعى الجامعات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة، وتأخذ الجامعات باليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول (عبد الحفيظ،2003).

عشرون: خطوات إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك خمس خطوات أساسية لإعادة الهندسة في التعليم الجامعي وذلك كما حددها جيمس ماكجرودي (C.McGroddy,2001) على النحو التالي:

1. **الأهداف:** يجب أن تحدد الأهداف بوضوح تام وبدون أي غموض.
2. **العملية الحالية:** يجب فهم العملية الحالية، وأن تكون موثقة كمياً.
3. **الأداء النموذجي:** والذي عن طريقه نكتشف من هو الأفضل في كل مجال من مجالات العملية، وبعدها تحدد الأهداف للعملية المعاد هندستها والتي عادة تهدف إلى الأداء الأفضل.
4. **تحديد البدائل:** الخطوة الرابعة وتهدف إلى تحديد البدائل والمقترحات الخاصة بإعادة تصميم العملية ومقارنتها بالعملية الحالية في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والبدائل المختارة.
5. **تضمين العملية الجديدة:** في هذه الخطوة يتم شرح العملية من خلال مجموعة من المقاييس لتحديد فاعلية العملية والوصول إلى تحسينات إضافية تدريجية.

المبحث الثالث

الجامعات الفلسطينية

مقدمه:

الجامعات هي مؤسسات تعمل على تقديم خدمات التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، وهى كذلك مطمحا للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيها وأهدافها وباتت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى واسمي مراتب العزة والكرامة إلى ارض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم، ولذلك فإن فهم ومعرفة المتغيرات التنظيمية التي تؤثر عليها بما فيها ثقافة ومناخ وقيادة وإمكانات الجامعة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات، حيث يتوفر التعليم العالي في قطاع غزة في الجامعات والكليات، ويكون لكل جامعة من هذه الجامعات منظمة إدارية خاصة بها، وتعد وزارة التعليم العالي المشرف على أنشطة مؤسسات التعليم العالي، وتنسيقها في إطار السياسات الوطنية. إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، 2001).

لم يعد تطوير التعليم الجامعي مجرد خيار يمكن تجاوزه، بل أصبح ضرورة حتمية في ظل الانفجار المعرفي، والسكاني، والثورة التكنولوجية التي جعلت من العالم قرية صغيرة لا مكان فيها لمن لا يتجاوب مع هذه التطورات (النصير،2009).

خطت البلدان العربية خطوات واسعة في التعليم الجامعي والعالي منذ منتصف القرن العشرين، وعلى الرغم من الإنجازات التي تحققت في مجال التوسع الكمي في التعليم الجامعي والعالي في البلدان العربية منذ ذلك الوقت فإن الوضع العام للتعليم الجامعي والعالي مازال متواضعًا مقارنة بإنجازات دول أخرى (العايدي،2005)، فلم يعد تطوير التعليم الجامعي مجرد خيار يمكن تجاوزه، بل أصبح ضرورة حتمية في ظل الانفجار المعرفي، والسكاني، والثورة التكنولوجية التي جعلت من العالم قرية صغيرة لا مكان فيها لمن لا يتجاوب مع هذه التطورات (النصير،2009).

تحتل الجامعات مكانة بارزة في المجتمع العربي لما تقوم به من مسؤولية كبيرة في إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة وتحقيق التنمية الشاملة وتأمين الأرضية اللازمة لإرساء قواعد التقدم العلمي والتكنولوجي، وتوجيه نتائج البحوث العلمية لصالح مؤسسات المجتمع ومن هنا تبرز أهمية الجامعات وتحسين جودتها التعليمية (المحياوي،2006)، فالجامعات الفلسطينية تعاني من العديد من المشاكل منها إحباط الروح المعنوية لدى العاملين (النونو،2004)، ووجود مشاكل في الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار (عمار،2006)، والضعف في الممارسات الإدارية والعمليات الداخلية (بنات،2002)، وكذلك ضرورة تخفيض شخصنه القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسساتي من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين وزيادة التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية (عبدالاله،2006)، وضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات (عودة،2008)، ووجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات (مدوخ،2008)، فالجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فان قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر الحركي في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفاعلية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (عياصره والفاضل،2006).

لقد تعرض التعليم الجامعي في كثير من المجتمعات لمحاولة إصلاح وتطوير، وقد تناولت معظم جوانبه وذلك للعمل على تحسين وظائفه وربطه بالمجتمع إلا أن هناك العديد من المعوقات إلى تقف حائلا أمام التعليم الجامعي في القيام بمسئوليته ومنها زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وقلة الموارد المالية للتوسع في التعليم العالي وتجديده، مستوى الجودة سواء في النواحي الإدارية أو الأكاديمية والذي له اكبر الأثر على مستوى الخريج ورفع كفائتة (Association of university teachers,1995)، فالجامعات حالياً في جميع بلاد العالم تسعى إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة، وتأخذ الجامعات بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول. فتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم ويضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما بعدالة وابتكار وتعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب،2001).

ولما كانت الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل في صناعة التعليم العالي وفي نفس البيئة فإن المتغيرات التنظيمية لهذه الجامعات ليست مختلفة تماما وليست متشابهة تماماً، لذا جاءت هذه الدراسة

لدراسة العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اقتصرت الدراسة على ثلاث جامعات وهى الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

ثامنا: الجامعات محل الدراسة:

طبقت هذه الدراسة في قطاع غزة على كل من (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهـر، جامعـة الأقصى) وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة حيث أن مراكز اتخاذ القرار بها موجود بالضفة الغربية، وفيما يلي استعراض لهذه الجامعات من خلال تقديم نبذة مختصرة عن كل جامعة من الجامعات محـل الدراسة.

1. الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشـراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. فقد نشأت الجامعة الإسلامية بغزة سنة (1978) انبثاقًا عن معهد فلسطين الديني (الأزهر) الذي أنشئ عام (1945)، حيث بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليـات هـي: كليـة الشريعة، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية. حيث توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العمليـة التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسـائل التكنولوجيـا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية وللجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها: هيئة المشرفين، مجلس الأمناء، مجلس الجامعـة. فالجامعـة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، وتعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، إلى جانب التطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في خدمة المجتمع وبنائه في إطار من القيم والتعاليم الإسلامية ومن أهداف الجامعة الإسلامية:

1. توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة.
2. مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
3. تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
4. خدمة المجتمع الفلسطيني.

تواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، الأخذ بسبل التقدم العالمية، وتعنى الجامعة الإسلامية باللغة العربية الفصحى، وتوظيف استخدامها في الميادين العلمية، وتستخدم اللغة الإنجليزية في تدريس بعض التخصصات، وتهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات، وتنظم علاقتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات.

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في التخصصات التالية: الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، العلوم، التجارة، التربية، الآداب، الشريعة، أصول الدين، التمريض، كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في التخصصات التالية: الهندسة المدنية، إدارة الأعمال، الفيزياء، الرياضيات، علوم حياتية، علم النفس، الصحة النفسية والمجتمعية، المناهج وطريق التدريس، أصول التربية، التاريخ، اللغة العربية، القرآن الكريم وعلومه، الحديث الشريف، العقيدة، أصول الفقه، الفقه المقارن، القضاء الشرعي، كما تمنح الجامعة درجة الدبلوم العام في التربية، ودرجة الدبلوم العالي في: الإدارة التربوية، الدراسات الإسلامية، الصحة النفسية والمجتمعية، الإرشاد النفسي والتربوي.

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العلمية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة. وتضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة

خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المراجع والدوريات والكتب في مختلف المجالات (http://www.iugaza.edu.ps).

2. جامعة الأزهر:

تعد جامعة الأزهر مؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء وقد كان قرار الأخ القائد العام أبو عمار رئيس دولة فلسطين رحمه الله في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، فجامعة الأزهر بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية عربية إسلامية تأسست في مطلع الفاتح من سبتمبر عام (1991) بقرار من القيادة الفلسطينية، وذلك للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسطيني. وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير، ويمكن القول بأن جامعة الأزهر تعد منارة علمية تشكل علامة بارزة في قدرة الإنسان الفلسطيني أعلى العطاء والإبداع، فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام (1992) تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة–الزراعة، العلوم، والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام (1993) كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. أما في العام (1997) فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام (1999) تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام (2001) ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة، وقد انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة، أما في مجالات الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برامج الماجستير في تخصصات اللغة العربية والتربية والحقوق والكيمياء والزراعة، وحرصاً من الجامعة على الإسهام في بناء الدولة خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة فأنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض. وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبي حاجة الوطن في إيجاد الإنسان

الفلسطيني القادرة على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية منهجية كما قامت الجامعة بإنشاء عدة مختبرات للإفادة منها، مثل:

- مختبر المياه والتربة الذي يجرى كافة التحاليل المائية لأغراض البحث وللمؤسسات والسكان.
- مختبر تحليل الأغذية الذي يقوم بتحليل الأغذية وبيان مدى صلاحيتها للاستعمال الإنساني وذلك حفاظاً على الإنسان الفلسطيني.
- مختبر البحوث والتحاليل الدوائية، الذي يقدم خدماته للقطاع العام والخاص حيث يقوم بتحليل الأدوية ومنحها شهادة الجودة.

تتمتع جامعة الأزهر باعتراف عربي ودولي كبير وتنسج علاقات كثيرة ومتنوعة مع العديد من الاتحادات والمنظمات والشبكات العربية والدولية المختلفة والتي تدعم وتقوي حالة الاعتراف بشهاداتها وخريجيها وأنظمتها الأكاديمية. وتمتاز جامعة الأزهر بغزة بعضويتها في اتحاد الجامعات الدولي، اتحاد الجامعات العربية، اتحاد الجامعات الإسلامية، الاتحاد الدولي لرؤساء الجامعات، الشبكة العربية الأوروبية للبحوث العلمية، الاتحاد الدولي لجامعات البحر الأبيض المتوسط، المنظمة العربية للمسئولين عن القبول والتسجيل بالجامعات العربية، كما تمنح جامعة الأزهر في غزة درجة الإجازة العالية (البكالوريوس أو الليسانس) بعد استيفاء متطلبات منح الدرجة في التخصصات التابعة لكليات الجامعة وهى: كلية طب فلسطين – فرع جامعة الأزهر بغزة، كلية طب الأسنان، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الصيدلة، كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية العلوم، كلية الزراعة والبيئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الحقوق (http://www.alazhar.edu.ps).

3. جامعة الأقصى:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسئولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

تأسست جامعة الأقصى (كلية التربية الحكومية سابقاً) عام (1955) كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف هو إعداد وتأهيل المعلمين من حملة الدبلوم المتوسط، ثم تطوير المعهد إلى كلية التربية الحكومية، والتي هدفت لتخريج مدرسين باحثين ذوي كفاءة علمية وتربية عالية. وفي عام (1991) تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامي شيئًا فشيئًا في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأستاذتها وطلابها، وخرجت كثيرًا من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس، الذي تأسس عام 1994، وذلك بين جامعة الأقصى (كلية التربية سابقاً)، وكليتي البنات والتربية في جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية الشقيقة، وذلك لإتاحة الفرصة للطلبة والعاملين في أقسام الجامعة وكلياتها المختلفة لإتمام تعليمهم العالي من خلال الدراسة في برنامج الدبلوم العام والخاص، وبرنامج الماجستير والدكتوراه، ثم توسع برنامج الدراسات العليا نتيجة الإقبال الملحوظ من مؤسسات التعليم العالي في داخل محافظات غزة والضفة الغربية، ومن مؤسسات الوطن المختلفة، وذلك ليتيح فرصة الدراسات العليا لقطاع واسع من الدارسين في الوطن، وقد تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى مع بداية العام الجامعي (2001– 2000)، ويشرف على الجامعة عدد من الهيئات والمجالس مهمتها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وفق فلسفتها الوطنية، وهذه المجالس هي:

- مجلس الأمناء.
- رئاسة الجامعة.
- مجلس الجامعة.
- مجالس الكليات.
- مجالس الأقسام.

تبتعث الجامعة حالياً العديد من العاملين لنيل درجتي الماجستير والدكتوراه في الكثير من التخصصات التي تحتاجها الجامعة طبقاً للخطة التطويرية للكليات المختلفة، وخاصة في مجالات اللغة الإنجليزية، وعلم الاجتماع، والتربية الرياضية، والتربية الفنية، والحاسوب، وتكنولوجيا التعليم، والإعلام (http://www.alaqsa.edu.ps).

الفصل الثالث

الدراســــــات السابـــقة

المحور الأول: الدراسات الفلســطينية

المحور الثاني: الدراسات العــربيـــة

المحور الثالث: الدراسات الأجــنبيــة

مقدمه:

تزخر العلوم الإدارية بالعديد من الدراسات التي تناولت نظم دعم القرار وإعادة الهندسة حيث قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة بمراجعة ما كتب في الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وسيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض وتحليل بعض الدراسات السابقة التي استطاع الحصول عليها، والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرض الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية وفقا للتدرج التاريخي من الأحدث للأقدم، وقد قسمها إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت موضوع نظم دعم القرار.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت (تكنولوجيا المعلومات- نظم المعلومات) وإعادة الهندسة.

وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم

المحور الأول: الدراسات التي تناولت نظم دعم القرار:

أولا: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع نظم دعم القرار:

1. دراسة (رمضان،2009):

عنوان الدراسة: (أثر استخدام نظم مسانده القرار على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استخدام نظم دعم القرار على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة وزعتها على عينه من 230 موظف، **وتوصلت إلى نتائج أهمها:** وجود اثر لنظم دعم القرار على تطوير الأداء تتمثل في وجود وعى وإدراك لدى الإدارة العليا بالنسبة لاستخدام نظم دعم القرار، وأن الإمكانات البشرية في وزارة التربية والتعليم متوفرة، من حيث التخصص والكفاءة، وسرعة استجابتهم لحل المشاكل، ووجود دعم من الإدارة العليا، واهتمامها باستخدام نظم دعم القرارات، من خلال تقديم الاحتياجات اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار، وتشجيع العاملين وتحفيزهم، وأن الإمكانات المادية

المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في وزارة التربية والتعليم متوفرة، من حيث أعداد الأجهزة وقدراتها في الإدخال والإخراج والتخزين وسرعة الاتصال، ووجود الصيانة اللازمة، ووجود تناسب وسائل الإخراج والتخزين مع متطلبات العمل، وضرورة بناء نظم دعم القرار على أسس علمية سليمة بعد دراسة وتحليل النظام القائم، وإجراء تقويم منهجي لقياس أبعاد وآثار استخدام نظم مساندة القرارات على وظائف المنظمة، واكتشاف الانحرافات، وحل المشاكل أولا بأول، وضرورة الاستعانة بنظم مساندة القرارات في دعم جميع القرارات التي تتخذها الوزارة، وأن الإمكانات البشرية في وزارة التربية والتعليم متوفرة بدرجة جيدة، من حيث التخصص والكفاءة، وسرعة استجابتهم لحل المشاكل، ووجود أجهزة حديثة في وزارة التربية والتعليم ، والبرامج المستخدمة باستمرار يتم تحديثها، وضرورة إشراك العاملين في تطوير نظم دعم القرار، وتقديم اقتراحاتهم حول النظام، وضرورة معالجة المعوقات الإدارية، والمادية التي تواجه العاملين في استخدام نظم دعم القرار، وأن الإمكانات التنظيمية التي تساعد في استخدام نظم مساندة القرارات في وزارة التربية والتعليم متوفرة بدرجة جيدة ، من حيث الحصول على المعلومات، تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة، واهتمامها بآراء العاملين، تسهيل الاتصالات الإدارية، وأن البرامج لها القدرة على سرعة استرجاع المعلومات، وأن البرامج المستخدمة في الجامعات الفلسطينية لها القدرة على إعداد التقارير الدورية، وأن هناك تنوع في نظم المعلومات التي تدعم القرارات، حيث أنها تنجز أعمال متكررة، تسترجع المعلومات، وتعد التقارير الدورية، ووجود اثر لنظم دعم القرار على تطوير الأداء.

2. دراسة (العمري،2009):

عنوان الدراسة: (أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه تتكون من (60) فقرة لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبانه على أفراد العينة البالغ عددهم (360) موظفاً، **وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها** : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية (المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية) على أداء العاملين في شركة الاتصالات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى ا لعلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي)،

ووجود مستوى جيد من المستلزمات المادية، ووجود مستوى جيد من المستلزمات البشرية ووجود مستوى جيد من المستلزمات البرمجية ووجود مستوى جيد من المستلزمات التنظيمية.

3. دراسة (طبش،2008):

عنوان الدراسة: (نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقام الباحث بتصميم استبانه خصيصا لهذا الغرض وكان مجتمع الدراسة يتكون من (120) موظف تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام وبين رئيس شعبة، **وتوصلت إلى أهم النتائج التالية:** إن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة في الوزارة جيدة وان أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفى اتخاذ القرارات وان أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب هي الهاتف ثم الجوال ثم الفاكس وقلة استخدام تطبيقات الانترنت (البريد الالكتروني والشات) وان أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الالكتروني بينما الاتصالات الغير لفظيه فإنها غير فعاله في اتخاذ القرارات بالوزارة وان هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية وان أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجل تقنية الاتصال.

4. دراسة (Arafat,2007):

عنوان الدراسة:

Requirements Specifications and Obstacles that Forbidden Development Decision Support System (DSS) in Palestinian Authority Ministries - (Gaza)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المتطلبات الإدارية نحو الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار في وزارات السلطة الفلسطينية - غزة، من وجهة نظر المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من وزارتين من أكبر الوزارات العاملة في قطاع غزة (وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة) وقد صمم الباحث استبانه

خاصة لهذا البحث. **وكانت أهم النتائج على النحو التالي**: وجود مستوى جيد من الإدراك لـــدى الإدارة العليا لأهمية نظم دعم القرارات، ملائمة نظام الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الحكومي، ملائمة الهيكل التنظيمي بشكل مقبول لتسهيل استخدام نظم دعم القرارات، بينت أن الهيكل الإداري والتنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار وإن نظام إدارة العمليات الخاصة بالعمل السيطرة على التغيير في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بـــشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار ، في وزارتين من أكبر الوزارات العاملة في قطاع غزة (وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة) وإن هناك حاجة لتحـــسين الإدراك فيمـــا يتعلـــق بالمجالات الإدارية الرئيسية في مؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزة (الموارد البشرية – الهيكـــل التنظيمي والإداري – إدارة العمليات المتعلقة بالعمل – السيطرة على التغيير – الانضباط وعدم ملائمة نظام الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزه) فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظام دعم القرار وان الهيكل الإداري والتنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار وإن نظام إدارة العمليات الخاصة بالعمل السيطرة على التغيير في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار إن الانضباط في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار، وإن هناك فروق في اتجاهات المديرين نحو تقييم المتطلبات الإدارية نحو الاســـتخدام الأمثل لنظم دعم القرار فيما يتعلق بالعمر والخبرة والمؤهل في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار.

5. دراسة (أبو سبت،2005):

عنوان الدراسة: (تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القـــرارات الإداريـــة فـــي الجامعـــات الفلسطينية في قطاع غزة)

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإداريـــة فـــي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وترتكز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات (المعدات– البرمجيات– الاتصالات وقواعـــد البيانـــات– المـــستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات- كفاءة الأفراد العاملين في النظام)، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات، وقام الباحـــث بتـــصميم استبانه لجمع البيانات وتكونت عينه الدراسة من (195) متخذ قرار باستخدام العينة الطبقية **وتوصـــلت**

إلى أهم النتائج التالية: هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات، وجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتمادا كبيرا في صنع القرارات، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات (الدقة–الملائمة–التوقيت المناسب–الكمية) واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات، وأن نظام المعلومات الإداري الحالي في الجامعات الفلسطينية يعتمد بشكل أساسي على الحاسوب، وأن وحدات الإخراج (الشاشة، الطابعة،.الخ) كافية وتساعد في عمليات الإخراج بكفاءة، ووجود تقنيات حديثة في مكونات نظم المعلومات الإدارية بما فيها المكونات المادية في الجامعات الفلسطينية، وأن هناك اتصال مباشر بين دائرة نظم المعلومات وجميع الدوائر الأخرى في الجامعة، وأن هناك تنوع في تخصصات العاملين في نظم دعم القرار وان لديهم كفاءة وخبرات إدارية وفنية تتناسب بشكل كبير مع الأعمال المنوطة بهم، وأن الأجهزة المستخدمة في الجامعات حديثة وذات كفاءة عالية في الجامعات الفلسطينية، ووجود تقنيات حديثة في النظم المستخدمة بما فيها الفنية، وأن البرامج المستخدمة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام، وأن هناك علاقة قوية بين المستوى التنظيمي وجودة القرارات، وأظهرت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلولا للمشكلات. وعدم توفيرها لمعلومات إحصائية خارجية وعدم اتصالها المباشر مع مراكز إحصاء داخل الوطن أو خارجه.

6. دراسة (الشرفا،2004):

عنوان الدراسة: (تقييم نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الصحة بقطاع غزة)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أنظمة المعلومات في وزارة الصحة من خلال تقييم الأنظمة المحوسبة الرئيسية وتحديد العوامل المختلفة المؤثرة على استخدامها من وجهة نظر مستخدميها، إن نتائج الدراسة قد تسهم في تطوير تلك الأنظمة وتزود متخذي القرار بمعلومات قد تساعدهم في تبني سياسات داعمة لنظم المعلومات الصحية، البحث عبارة عن دراسة مسحية مقطعية لجميع مستخدمي الأنظمة المعلوماتية المحوسبة بشكل مباشر باعتبارهم الفئة المستهدفة في البحث وقد شملت (156) مستخدما موزعين على أربع مؤسسات صحية تمت حوسبة إجراءات العمل فيها وكانت نسبة الاستجابة (80%)، ولقد تم جمع المعلومات من خلال تعبئة استبانه ذاتية التعبئة اشتمل على معطيات شخصية وأخرى تعالج المحاور الأساسية لأنظمة المعلومات مثل الحاجة للنظام وطريقة إدخال البيانات والتدريب وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات واستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة.

أظهرت الدراسة أن (74%) من المستخدمين لأنظمة المعلومات المحوسبة لديهم توجهات إيجابية حول تلك الأنظمة وأن تلك التوجهات كانت متقاربة بين جميع الأنظمة التي شملتها الدراسة كما أظهرت النتائج أيضًا أن توجهات من يحملون شهادات أكاديمية أفضل من غيرهم في كل عناصر التقييم وأن التوجه الإيجابي حول تلك الأنظمة يقل بشكل عام مع تقدم العمر لمستخدمي تلك الأنظمة بشكل مباشر، وأن أداء المعدات المستخدمة في تشغيل نظم المعلومات متوسط.

7. دراسة (غنيم،2004):

عنوان الدراسة: (نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين)

قامت هذه الدراسة بالبحث في دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين ، حيث قام الباحث بتصميم استبانه خصيصا لهذا الغرض وتألفت عينه الدراسة من (11) بلدية في قطاع غزة **وكان من أهم النتائج أن** المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البلديات مناسب للمستفيدين من النظام، وأن الإدارة تعتمد في اتخاذ قراراتها على النظام الحالي باعتباره نظاما فعالا، كما أن البنية التحتية للنظام الحالي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وأن المعلومات التي يوفرها النظام الحالي تتطابق مع متطلبات متخذ القرار، وأن البلديات تستخدم بعض أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين توفر البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبين إنتاج واستخدام المعلومات اللازمة لصناعة القرار، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية بين وجود نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبين إنتاج المعلومات اللازمة لصناعة القرار، كما أظهرت الدراسة ضعف قدرة النظام على تغطية كافة جوانب العمل، وتوفير المعلومات اللازمة لتحديد أهداف واستراتيجيات البلدية، أو توفير المعلومات اللازمة للتخطيط قصير الأجل، كما أكدت الدراسة على أن عدم وجود خطط واضحة لعمل نظام المعلومات الإداري المحوسب يمثل معوقا أساسيا يعيق بشكل جوهري عملية تطبيق وتطوير نظم المعلومات الإدارية في البلديات، وأظهرت النتائج ضعف قدر ة نظام المعلومات على تغطية جوانب العمل بما في ذلك الإمكانات المادية، وأن المستوى التنظيمي مناسب للمستفيدين من النظام، وعدم وجود خطط واضحة لعمل نظام المعلومات الإداري المحوسب يمثل معوقا أساسيا يعيق بشكل جوهري عملية تطبيق وتطوير نظم المعلومات الإدارية في البلديات، ضرورة توفر بنية تحتية ومن ضمنها الموارد البشرية.

8. دراسة (الشنتف،2000):

عنوان الدراسة: (دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة بفلسطين حيث قام الباحث بتصميم استبانه لجمع البيانات المطلوبة وكانت عينه الدراسة تتكون من(61) موظف من متخذي القرارات للمستويات الإدارية الثلاثة عليا ووسطى ودنيا **وكان من أهم النتائج** وجود ارتباط طردي ضعيف بين مكونات النظام (المعدات والبرمجيات – الاتصالات وقواعد البيانات – الأفراد وإجراءات) وعملية صنع القرارات لأنها علاقات ليست ذات دلاله إحصائية ووجود ارتباط طردي ضعيف بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية لأنه ليس ذو دلاله إحصائية ووجود ارتباط طردي ضعيف بين جوده المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية لأنه ليس ذو دلاله إحصائية ووجود ارتباط طردي ضعيف بين فعالية نظم المعلومات الإدارية لأنه ليس ذو دلاله إحصائية ووجود ارتباط طردي ضعيف بين الكفاية الاقتصادية لنظم المعلومات الإدارية لأنه ليس ذو دلاله إحصائية ووجود ارتباط طردي ضعيف بين كفاءة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بدلاله الأبعاد الخمسة الرئيسية وعملية صنع القرارات وعدم وجود اختلاف ذو دلاله إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وعملية صنع القرارات باختلاف جنسية البنك (وطني وغير وطني) وبلغت نسبة تكامل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك التجارية (73،45 %) وبلغت نسبة عدم استغناء البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة عن المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية المحوسبة حاليا (87،27%) وبلغت نسبة عدم استخدام كل أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة والاستفادة منها في الشكل المطلوب (59،72%)، وبلغت نسبة اعتماد إدارة البنوك في صنع قراراتها على المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بشكل أساسي (77،54%) وبلغت نسبة استخدام أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على النحو التالي : نظم التراسل بالبريد الالكتروني والفاكس (84%) ونظم إدارة الوثائق (77،45%) ونظم معالجه المعاملات (76،73%) ونظم التقارير الإدارية (76،36%) ونظم دعم المكاتب (73،09 %) ونظم دعم القرارات (49،09%) ونظم منفذي الإدارة العليا (46،13%)ونظم العمل المكتبي عن بعد (43،64%) ونظم دعم القرارات الجماعية (43،27%) والنظم الخبيرة (41،45%) ونظم المؤتمرات البعدية (32،36%)، ومن خلال المقابلات

الشخصية مع بعض العاملين في البنوك تبين وجود آثار غير كمية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة كزيادة السرعة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: الدراسات العربية التي تناولت موضوع نظم دعم القرار:

1. دراسة (درمان،2007):

عنوان الدراسة: (جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية)

تناولت هذه الدراسة أنظمة الشبكات العصبونية كأداة لإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي – دراسة حالة في عينة من الجامعات العراقية، وقد احتوت عينة من ثلاث جامعات عراقية في العاصمة بغداد وهي (جامعة بغداد والمستنصرية والنهرين)، ليتم تصميم نظاماً يستخدم الشبكات العصبونية في تحليل مدخلات القرار ومعالجتها بمعادلات رياضية معقدة تحاكي أسلوب عمل الخلايا الدماغية في عقل الإنسان، للتوصل إلى القرار الاستراتيجي الأمثل.

صمم النظام باستخدام برنامج "Matlap"، ولقد تم إعداد برنامج الشبكة وتكوين قواعد البيانات وعمل الواجهات الأساس للمستفيد في البرنامج نفسه. ونفّذ النظام باعتماد البيانات المستخلصة من عينة الدراسة ومراقبة النتائج وإجراء التعديلات المناسبة.

ساهم استخدام النظام المصمم في معالجة المشاكل المطروحة وإعطاء القرار الأمثل لها بدقة عالية من دون الحاجة لبذل الجهود في تجميع البيانات وإجراء المداولات لدى اتخاذ القرار، إذ قام النظام بخزنها واسترجاعها بشكل سلس وسريع، ويعالج الحالة المعطاة بسهولة ليعطي القرار الأمثل في اقصر وقت واقل كلفة. إنّ عملية صنع القرار الاستراتيجي كانت تستغرق مدة قدرت بحوالي الشهر أو أكثر، فصارت وباستخدام نظام الشبكة العصبونية تستغرق دقائق قليلة أو اقل وبحسب الكفاءة والخبرة العملية لمستخدم النظام، ومقدار اعتماده على الحاسوب في إسناد عملية صنع القرار. كما وإنّ الاستعانة بالأسلوب الجديد لدى صناعة القرار تتيح لمتخذ القرار كل البيانات التي يحتاجها من دون الحاجة للاتصال بالجهات ذات العلاقة في كل مرة يراد بها اتخاذ مثل هذا القرار. هذا بالإضافة إلى النتائج المستندة على الخبرات السابقة والتي تتيح لمتخذ القرار مراجعة الحالات التاريخية والاستفادة من ذوي الخبرة الذين سبقوه في هذا المنصب.

توصلت الدراسة إلى أنّ استخدام النظام المقترح مكّن من استثمار المعرفة بشكل كفء لإسناد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويحقق التكامل الفعّال الأمثلية في النتائج عند توفير قاعدة بيانات

مرتبطة بكافة المواقع الإدارية التابعة لموقع القرار الاستراتيجي (مجلس الجامعة)، بحيث أتاح النظـــام المصمم سرعة في الانجاز واستثمار للجهود والوقت.

2. دراسة (محارش،2007):

عنوان الدراسة: (تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري – دراســة تطبيقية في المنظمات الحكومية بمدينة جدة)

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مسببات تدني جودة الخدمة العامة بالمنظمات الحكومية والتعرف على سلبيات العمل الإداري داخلها، ومعرفة مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، ومدى فعاليتها في تطوير العمل الإداري داخلها، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين الإداريين لخمس من المنظمات الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (2377) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى: ضعف اهتمام إدارات المنظمات الحكومية بتنظيم معلومات المــوارد البشرية، وقد تكون مهمتها مهمشة داخلها، أي أنه لم يتم الاستفادة من الإمكانات المتطورة التي يمكن أن توفرها هذه النظم لأساليب العمل الإدارية من حيث تطوير، وتغيير، واستحداث أساليب جديدة لتطــوير الخدمة المقدمة، طابع البيروقراطية يغلب على الأساليب الإدارية داخل المنظمات الحكومية أي أنها تعاني من الازدواجية والتضارب في إجراءاتها وأنظمتها الإدارية فيؤثر ذلك سلبًا على معدلات الانجاز في هذه المنظمات الحكومية، و ضعف اهتمام الإدارة الحكومية بنظم المعلومات، وضعف اهتمام إدارة المنظمة بالموارد البشرية، وضعف اهتمام إدارة المنظمات الحكومية بالهياكل التنظيمية.

3. دراسة (السعودي،2006):

عنوان الدراسة: (اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين فــي مؤســسة الــضمان الاجتماعي : دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانــات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (369) عضوًا، وقد تم استخدام لتحليل البيانــات واســتخدمت الأساليب الإحصائية (SPSS) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الوصفية لمعرفة تصورات أفــراد العينة لأبعاد نظم المعلومات والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، **وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمهــا:** أن تــصورات

المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة حيث أن المستلزمات المادية متوفرة بشكل جيد، وإن تصورات المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وجود أثر المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسب (المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الأداء الوظيفي، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستلزمات تشغيل نظام المعلومات، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي).

4. دراسة (الشريف،2006):

عنوان الدراسة: (دور المعلومات ودعم اتخاذ القرار في إدارة وتخطيط تطوير التعليم)

تعرض هذه الورقة رؤية للآفاق المستقبلية للمعلومات، واستخداماتها في تطوير التعليم وتوضح خبرات مكتسبة من التطبيق العملي لمشروعات المعلومات، ودعم اتخاذ القرار في جمهورية مصر العربية، ويشمل ذلك ثلاث مستويات هي : الدولة، قطاع التعليم، وحدة البناء الرئيس للتعليم، وتسترشد الورقة بعدد من الحالات، والنظم التي تفيد في هذا القطاع ، **وقد توصلت الدراسة إلى** أن التعليم في كافة مستوياته الفصل، المدرسة، المديرية والوزارة يتطلب مزيدًا من المعلومات ووسائل دعم اتخاذ القرار لتطويره على كافة المستويات، وذلك لا يتم إلا في وجود خطة متكاملة المعالم واضحة الأهداف، وتعد نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار أحدها وأحدثها، وقد وضحت الدراسة ما يلي : أن المعلومات أساس للتنمية، وأن المعلومات هي الوسيلة الموضوعية لدعم اتخاذ القرار وهي حتمية لإدارة عصرية ، وأن اتخاذ القرار السليم والموضوعي هو أساس الاستفادة من الموارد المتاحة، وأن المعلومات ودعم اتخاذ القرار يمكن أن يتحقق كمنهاج، ونظم في دول العالم النامي والدول العربية على وجه التحديد وتوصى الدراسة بالإسراع بالتنمية من خلال استخدام أفضل الموارد، وخاصة الموارد البشرية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

5. دراسة (البشابشة،2005):

عنوان الدراسة: (أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة نظم المعلومات ا لإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي ومستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (28) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة في التحليل الإحصائي من

(300) موظفاً، **وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:** وجود أثر هام لجودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم المعلومات بأبعادها المختلفة والأداء الوظيفي، وجود أثر كبير للمستلزمات البرمجية على الأداء الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تعزى (للعمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)

6. دراسة (Elbaltagi &Others,2005):

عنوان الدراسة:

(Evaluating the Factors Affecting DSS usage by Senior Managers in Local Authorities in Egypt)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن العوامل المؤثرة في تبني واستخدام نظم دعم القرار في البلدان الأقل تقدمًا هي أحد أهم ا لمجالات، حيث أن الاختلافات في الثقافة، والهيكل الاجتماعي، ونهج الأعمال قد يكون لها آثارًا هامة على الفوائد المستمدة من تأثير الغرب على تكنولوجيا المعلومات، المفاهيم ونهج الإدارة. وتبحث هذه الدراسة استخدام نظام دعم اتخاذ القرارات للسلطات المحلية المصرية باستخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ، الدراسة أجريت على (27) محافظة في مصر حول استخدام المدراء التنفيذيين لنظم دعم القرارات. **وقد أظهر ت النتائج** أن النموذج يمكن أن يطبق على نظام محدد داخل بلد من البلدان النامية دون الحاجة إلى تطوير البلد، نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) يحدد تسعة متغيرات خارجية هي: خصائص المهمة، الخصائص الثقافية، والخصائص البيئية، خصائص نظم دعم القرار، والدعم الداخلي، الدعم الخارجي، ودعم الإدارة العليا، والخصائص التنظيمية وخصائص صانعي القرار، دعم الإدارة العليا والخصائص التنظيمية لهما تأثير كبير على استخدام نظم دعم القرار، بينما الخصائص البيئية وخصائص المهمة لها تأثير سلبي على استخدام نظم دعم القرارات. الاستخدام الناجح لنظم دعم القرارات يتطلب أن يكون لدى صانعي القرار قدر كبير من الاستقلال والمقدرة الذاتية في عملية صنع القرار، ومع ذلك، فان الهيكل التنظيمي للحكومة المصرية هرمي، حيث توجد سلسلة طويلة من الإجراءات عند تنفيذ أمر معين، والإدارة العليا فقط هي القادرة على اتخاذ القرارات بناء على المقابلات التي تم إجراؤها خلال الدراسة، فإن النتائج الكمية للدراسة تشير إلى وجود فائدة ملموسة لنظم دعم القرارات في تقليل الخصائص البيئية، كما يوجد نقص وضعف في كل من : المقدرة الذاتية لاتخاذ القرارات، والقيادة والسيطرة ومتطلبات قليلة لصناعة القرارات المركزية.

تبين الدراسة أهمية أخذ العوامل الخارجية في الاعتبار عند دراسة تكنولوجيا المعلومات عالميا وعلى وجه الخصوص، الكثير من جوانب الثقافة، بما فيها المعلومات الأساسية وخصائص صانعي القرار حيث أنها تؤثر تأثيرًا قويًا على فهم نظم دعم الإدارة.

7. دراسة (المحاسنة،2005):

عنوان الدراسة: (أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات – دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية)

هدفت هذه الدراسة لدراسة اثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخـــاذ القـــرارات دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية ولجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانه وتوزيعها على عينه عشوائية بسيطة مكونه (250) فرد، و**جاءت ابرز النتائج كالتالي:** كفاءة المـــستلزمات الماديـــة لاستخدام نظم المعلومات الإدارية، أهمية العنصر البشري في كفاءة نظم المعلومات الإدارية، وجود اثر هام للمستلزمات الفنية في فاعلية اتخاذ القرار، ووجود اثر هام للمستلزمات الإدارية والتنظيمية علـــى كفاءة اتخاذ القرار.

8. دراسة (علي،2005):

عنوان الدراسة: (تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية)

هدفت هذه الدراسة لدراسة تأثير استخدام وتطبيق نظم المعلومات علـــى الأجهـــزة الإداريـــة الحكومية في المدينة العربية، وكذلك رصد الوضع الراهن لتلك الأجهزة من خلال إبراز أهم المشكلات التي تواجهها، وأهم المعوقات التي تحول دون استخدام نظم المعلومات بالشكل الأمثل ، **وقد توصل البحث إلى** أن المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي جهاز إداري، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات، كما تعد المعلومات في الأجهـــزة الإداريـــة استثمارًا يمكن استغلاله استراتيجيًا للحصول على ميزة تنافسية .وعلى ذلك أصبحت الأجهزة الإداريـــة تنظر إلى نظم المعلومات كمجال يمكن من خلاله خلق الفرص أو إضافة قيمة لديها ،ولا شك أنـــه مـــن الضروري إدراك التأثير الهائل للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا ونظم المعلومات على الأجهزة الإدارية الحكومية العربية، وانعكاس ذلك على الأنشطة الحضرية بالمدينة العربية، فسوف تتغير الكثير من أساليب تأدية تلك الأجهزة لأعمالها، ومن وسائل تحقيق تلك الأجهزة لأهدافها، وسوف يصاحب ذلك تغيير الكثير من المعتقدات التنظيمية السائدة .لقد أصبح لزامًا في ظل تكنولوجيا ونظم المعلومات أن تعيد الأجهـــزة

الإدارية الحكومية في معظم المدن العربية اكتشاف نفسها، وتراجع تقييم خدماتها، والتركيز على طالب الخدمة، والهيكلية التنظيمية، واستخدام التكنولوجيا .وسوف يتوقف نجاح تلك الأجهزة على نحو أكثر من ذي قبل على فهم طبيعة التغير واستباق التكنولوجيا واستخدامها على نحو يوظف مزاياها، وبينت أهمية التركيز على الهيكلية التنظيمية لنجاح تطبيق نظم المعلومات.

9. دراسة (الفوزان،2003):

عنوان الدراسة: (نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات على أداء العاملين في مصلحة الجمارك في الرياض، وكذلك التعرف على المعوقات المؤثرة على استخدام أنظمة المعلومات الحديثة بالمصلحة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت العينة عشوائية منتظمة وعددها (211) موظفاً من العاملين في إدارة نظم المعلومات الإدارية بمصلحة الجمارك.

ومن أهم نتائج الدراسة : وجود مميزات عديدة لاستخدام نظم المعلومات الحديثة في أعمال مصلحة الجمارك منها الدقة، تحسين الأداء، تقليل تكاليف التشغيل، وجود معوقات إدارية ومالية وتنظيمية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة، منها : عدم المرونة الإدارية، قلة كفاية وخبرة العاملين بالمصلحة لنظم المعلومات الحديثة، وجود معوقات تشغيلية وفنية تساهم في صعوبة استخدام نظم المعلومات الحديثة أهمها : عيوب الأنظمة المستخدمة وعدم مواكبتها للتطورات السريعة في مجال الحاسب، وكثرة أعطال الأجهزة، وعدم اهتمام الإدارة.

10. دراسة (فتح الرحمن،2004):

عنوان الدراسة: (نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري)

تختص هذه الدراسة بالتوثيق المعرفي لمجال المعلومات بالمنشآت السودانية، ومعرفة أسباب تخلف هذا المجال، وبالتالي المساهمة في إيجاد الحلول لتلك المعضلة .والمشكلة التي تناولتها الدراسة هي مدى مساعدة نظم المعلومات الإدارية المنشآت الحكومية في تحسين الأداء الإداري، **ومن أهم نتائج الدراسة:** توفر إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية في مؤسسات القطاع العام، ونجد أن الوزارات الحكومية تتوافر فيها مثل هذه الإدارات ولكن ليس بالصورة المطلوبة مقارنة بمؤسسة حكومية يساهم فيها أفراد آخرون، أي أنها تعمل بالمساهمة بين القطاع العام والخاص معًا، وتتوافر في مؤسسات القطاع العام أجهزة حاسوب كافية لتلبية احتياجات المديرين من المعلومات وذلك من خلال عمل تلك الأجهزة بنظم

المعلومات الإدارية وهى مستغلة بالصورة الصحيحة وذلك من خلال استغلالها في برنـــامج التـــدريب الخاص بها، وجود أنظمة معلومات متكاملة في المؤسسات الحكومية مع عـــدم وجودهـــا بـــالوزارات الحكومية.

11. دراسة (الشواف والزلزلة،2000):

عنوان الدراسة: (تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة وظائف نظم المعلومات في تطوير كفاءة ممارســـات الإدارتين العليا والوسطى وفعاليتها في المنظمات الحكومية الكويتية بأنواعها المختلفة، وأُجريت الدراسة على عينة مكونة من (27) جهة حكومية توجد لديها وحدات نظم معلومات تحت مسميات مختلفـــة فـــي هياكلها التنظيمية، وكان حجم العينة بما يعادل (% 69) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن البنية الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة حاليا في العمل متقدمة تقنيا في نسبة كبيرة من المنظمات الحكومية الكويتية، كما وأن هناك درجة من التوافق بين وجهات النظر المختلفة للجهات المشاركة في الدراسة التي يمكن استخدامها كمؤشر بأن خدمات وظائف المعلومات تؤثر نوعا ما وبدرجات متفاوتة في تحسين كفاءة الأداء الكلي للعمل وفعالية فـــي المنظمـــة الحكوميـــة الكويتية.

12. دراسة (الشدادي وأيوب،1998):

عنوان الدراسة: (أثر استخدام نظم مسانده القرارات في زيادة فاعلية وكفاءة القـــرار المتخـــذ فـــي المنشئات الصناعية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر استخدام نظم دعم القرارات في زيادة فاعلية وكفاءة القرار المتخذ في المنشئات الصناعية السعودية وقام الباحثان بتصميم استبانه خصيصا لجمع البيانات **وتوصلا إلى نتائج أهمها أن** منشئات العينة كانت تميل لاستخدام نظم اتخاذ القرار بمساعده الإدارة في اتخـــاذ القرار وتراوحت درجه التركيز على استخدام نظم دعم القرارات تبعا لهيكل القرار الإداري ونوعـــه ومستواه الإداري وان منشات العينة كانت تلجا إلى نظم دعم القرار في صنع قراراتها المختلفة بشكل كبير وان الإدارة كانت تستخدم نظم دعم القرارات بصورة اكبر بالنسبة للقرارات المرتبة عنها بالنسبة للقرارات الغير مرتبة وان نقص التدريب والخبرة يساهم في استخدام نظم دعم القرار لدعم القـــرارات المرتبة أكثر من غيرها من القرارات وان المستوى الإداري للقرار الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي

كان له اثر معنوي سلبي على استخدام نظم دعم القرارات والى نمو تطبيقات نظم دعم القرارات في المنشات الصناعية السعودية وشمولها للعديد من المجالات الوظيفية المختلفة وتأثيرها على اتخاذ مثل هذه القرارات الإدارية وكان لمستوى استخدام نظم دعم القرارات تأثير ايجابي على كفاءة القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلا من الطريقة التقليدية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية وان استخدام نظم دعم القرارات لم يكن له أي تأثير معنوي على فاعلية القرارات المتخذة.

13. دراسة (Kamel،1998):

عنوان الدراسة:

(Decision Support Systems and Strategic Public Sector Decision Making in Egypt، Institute for Development Policy and Management)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن تطبيق نظم دعم القرار في صنع القرارات الإستراتيجية في القطاع العام لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهو يصف التجربة المصرية في القطاع العام في صنع القرارات الاقتصادية والاجتماعية، وعلاقة ظهور معلومات تعتمد على دعم تصف الدراسة مجموعة من (IDSC). المنظمة للحكومة، والمعلومات، ومركز دعم القرار حالات نظم دعم اتخاذ القرارات، قضايا تعتمد على مدخل إداري لتصميم، وتنفيذ هذه الأنظمة، هذه الحالات تندرج ضمن الخطة الشاملة في مصر لتقديم وتبرير استخدام تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الاقتصادية المختلفة، **وتصف الدراسة أيضا التحديات والدروس المستفادة من الحالات التي تم فيها استخدام نظم دعم القرارات ومنها**: توفير نظم دعم القرارات يتطلب الكثير من الوقت، والجهد في بناء ودمج قواعد البيانات من مصادر البيانات المتعددة والقطاعات، وتطوير نظام دعم اتخاذ قرارات واحد للتصدي للقضية الاجتماعية والاقتصادية قد يؤثر على القضايا الأخرى التي ينبغي وضعها في الاعتبار أثناء مرحلة التصميم ، وتوفير الوقت والجهد وتجنب الازدواجية في الأنشطة، وأن تصميم النظم ينبغي أن يسمح لإدارة الأزمات أن يكون لديها المجال لانجاز عملها، وأن فعالية نظام دعم اتخاذ القرار تتوقف على مدى توافر المعلومات الدقيقة ذات الصلة وإمكانية الوصول إليها في الوقت المناسب ، وأن التنفيذ الناجح لنظم دعم القرارات هو شرط ضروري ولكنه شرط غير كاف للنجاح في دعم خدمات التنمية حيث ينبغي أن تكون العمليات متكاملة، وان التنفيذ الناجح يتطلب دعم الإدارة العليا، وأن تدريب الموارد البشرية عامل حاسم في نجاح تطبيق نظم دعم اتخاذ القرار.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع نظم دعم القرار:

1. دراسة (Bhandari & Others,2008):

عنوان الدراسة:

Debiasing investors with decision support systems An experimental investigation

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل على أن نظم دعم القرار يمكن أن تلعب دورا هاما في إشراك المستثمرين سلوكيا في مواجهة التحديات. هذه دراسة ميدانية تشمل (119) مشاركا حيث أنها أظهرت وجود أدلة قوية على وجود التحيزات المعرفية في اتخاذ القرارات الاستثمارية ويدل على فعالية المساعدات في خفض قرار الأثر السلبي لمثل هذه التحيزات وتأثيرها على قدرة المستثمرين على اتخاذ قرارات استثمارية سليمة. وهذه القرارات المساعدة يظهر أنها ذات قيمة عالية لبيئة القرارات التي يكون فيها مستوى التحيز عالي.

2. دراسة (Petkov& Others ,2007):

عنوان الدراسة:

Mixing Multiple Criteria Decision Making with soft systems thinking techniques for decision support in complex situations

هدفت هذه الدراسة إلى عرض خلاصة خبرة الباحث مع عدة معايير لاتخاذ القرار وتقنيات من برمجيات نظم دعم اتخاذ القرار في مراحل معينة من حل المشاكل المعقدة، وتستند هذه الدراسة على مشاركتها في ثلاثة مشاريع ضمن المعلومات والاتصالات وقطاع التكنولوجيا، ومبررات استخدام البرنامج المشترك لمعايير اتخاذ القرار وتقنيات أخرى من تقنيات التفكير المنظم قد تم مناقشتها، وقد ساهمت هذه الورقة في إظهار كيفية مزج هذه الطرق والأساليب والتي هي أجزاء من أنظمة برمجيات البرنامج المشترك لمعايير اتخاذ القرار والتي قد تخدم وتدعم نواحي متعددة، وإعادة طرح المشاكل الإدارية المعقدة، والدروس المستفادة من هذه الحالات الثلاث (المعلومات والاتصالات وقطاع التكنولوجيا).

3. دراسة (Zack,2007) :

عنوان الدراسة:

The role of decision support systems in an indeterminate world

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن اتخاذ القرار يتطلب معالجة وأن تطبيق المعلومات والمعرفة والمزج المناسب للمعلومات والمعرفة يعتمد على الخصائص التي يتم اتخاذ القرار في سياقها، إن وجود المعلومات أو في حال غيابها ضروري جدا لاتخاذ القرارات، بوجود عدم التحديد أو الظروف المعقدة، بينما المعرفة و في حال غيابها ترتبط بمشاكل عدم التأكد وعدم الاتزان، هذه الورقة تقترح استخدام نظم دعم القرار الحاسوبية في ظل ظروف عدم التأكد والتعقيد، فيما استخدام الإنسان لاتخاذ القرار في حالات عدم الوضوح.

كلا الطريقتين يجب أن تترابط بشكل قوى لتطوير تعليم المنظمات، فالإطار تم توضيحه في دراسة حالة حيث تم تطبيق نظم دعم القرار واستخدامه في تحديد الأسعار في إحدى الشركات.

4. دراسة (Gachet,2001):

عنوان الدراسة:

(A Framework for Developing Distributed Cooperative Decision Support Systems-Inception Phase)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف المرحلة الأولية لعملية تطوير نظم دعم القرار للتوزيع التعاوني، فهي تحلل أسباب عدم الاستخدام الواسع لنظم دعم القرار، وتقدم اقتراحات لتحسين هذا الوضع فهي تبين أن الجزء الأكبر من التوزيعات الحديثة للحاسبات ا لإلكترونية في الهندسة المعمارية يستطيع أن يحل العديد من القضايا الحالية، ففي الجزء الأول تعطي الدراسة نظرة عن نظم دعم القرار بشكل عام وعن دورها في الهندسة المعمارية بشكل خاص، أما في الجزء الثاني فتغطي الدراسة المشاكل التي يمكن تلافيها نتيجة استخدام نظم دعم القرار والتي تتعلق بكل من : العوامل البشرية، العوامل المفاهيمية، العوامل التكنولوجية (التقنية)، **وأظهرت النتائج** وجود مشاكل لدى الكوادر البشرية المستخدمة لنظم دعم القرارات، ووجود مشاكل تقنية تواجه استخدام نظم دعم القرار، وأوصت بضرورة استخدام برامج متعددة ولغات برمجة حديثة.

5. دراسة (Finlay & Forghani,1998):

عنوان الدراسة:

(A classification of success factors for decision support systems)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أن الخبرات في تصميم وتطوير نظم دعم القرار متراكمة، لذلك فان الفوائد المتوقعة من هذه الأنظمة لم يتم إدراكها والاستفادة منها،كما وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب النقص في التعرف على العوامل اللازمة لإنجاح وتطوير نظم دعم القرار ومواصفاته من خلال ثلاث أبعاد: احتياجات نظم دعم القرار، متطلبات العمل، تطوير نظم دعم القرار، حيث يوجد (131) عاملا مهما لنجاح وتطوير نظم دعم القرار.

وقد تمت الدراسة بإجراء مقابلات مع عدد (46) فردًا من (27) مؤسسة تعاملوا، مع (39) نوعًا من نظم دعم القرار واستخدموا (22) مولد نظم دعم القرار، **حيث حققت التطبيقات ومولدات نظم دعم القرار نتائج عالية في نجاح تطوير نظم دعم القرار**، وأكدت الدراسة على وجود حاجة لتوسيع مجالات عمل المؤسسة بالاعتماد على المواصفات كما يمكن تطوير النظام عن طريق تطوير وتطبيق نظم دعم القرار، ووجود حاجة لتطوير نظم دعم القرار بما في ذلك الإمكانات المادية، والمستلزمات الفنية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة:

أولا: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع إعادة الهندسة:

1. دراسة (السر،2008):

عنوان الدراسة: (واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة)، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقًا لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة .وكان مجتمع الدراسة يتكون من(483) موظف، و تم أخذ عينة تتكون من (300) موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة،

وقد جمع الباحث (270) استبانه، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العامين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها: أن وزارة الداخلية الفلسطينية تخصص الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين، وبينت وجود كادر بشرى في وزارة الداخلية الفلسطينية على درجة عالية من التخصص ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يؤهله في المقدرة على إعادة تصميم العمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبينت أن الوزارة تتميز بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة حيث تستخدم شبكة الانترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية وزادت من قدرتها على تنسيق عملياتها في المديريات المختلفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدى إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة، ووضحت أن الهيكل التنظيمي له تأثير على قدرة الوزارة على إعادة هندسة عملياتها، وبينت أن الوزارة تتصف بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، كما بينت بأنة زادت الوزارة من قدرتها على تنسيق عملياتها في المديريات المختلفة التي تعمل بها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبينت أن السياسات الإدارية في الوزارة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة، وبينت أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية للإصلاح الإداري في الوزارة، وبينت وجود فروق لدى الذكور اكبر من الإناث في كل من نمط القيادة السائد والقوانين والتشريعات، وأنة لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث في المجالات الأخرى، وأن الفئة العمرية عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وان المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووجود فروق لصالح من خدم في الوزارة اقل من (3) سنوات.

2. دراسة (الأغا،2006):

عنوان الدراسة: (دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بإعادة الهندسة ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفاعلية العمليات المصرفية،

التغير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة، ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء العامين والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانه لجمع البيانات حيث تم توزيع (150) استبانه وتم استرداد (140) منها أي ما نسبت (93%) **وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات ا لإدارية الكفء وقدرات تكنولوجيا عالية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء و تغيرات في توقعات العميل، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء وتحسين معايير الجودة الشاملة، وأن تكنولوجيا المعلومات تساعد البنوك في قطاع غزة على زيادة قدرتها في إعادة استخدام المعلومات المصرفية، وكذلك تساعد تكنولوجيا المعلومات البنوك في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرارات.

3. دراسة (مرزوق،2006):

عنوان الدراسة: (فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، وعلى مجالات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وتبني توجيهات خاصة تساعد في إحداث التغيير المطلوب والتطوير التنظيمي، **وكان أهم النتائج التي خلصت منها الدراسة،** وجود علاقة طرديه ايجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، وكذلك بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، وكذلك بين الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة كلما كانت واضحة ومفهومه، كلما أصبحت المؤسسة لديها القدرة على إحداث التغيير والتطوير، وكذلك يبرز أن هناك علاقة طرديه بين إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة، وكذلك أن هناك مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

ثانيا: الدراسات العربية التي تناولت موضوع إعادة الهندسة:

1. دراسة (مصطفى،2002):

عنوان الدراسة: (نموذج مقترح لتطبق مفهوم بإعادة هندسه العمليات في التعليم الجامعي)

هدفت هذه الدراسة نموذج مقترح لتطبق مفهوم بإعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي المصري وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي إلى جانب وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري على ضوء الخبرة الأمريكية واعتمد هذا البحث على منهجية خاصة بإعادة هندسة العمليات ويطلق عليها (هندسة عملية المشروع Enterprise Process Engineering) وتهدف هذه المنهجية إلى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم ولتطبيق هذه المنهجية لابد من الخطوات التالية : تحديد الأهداف الإستراتيجية ثم تحديد العمليات ثم التخلص من الطريقة الحالية ثم وضع نموذج العمليات الجديدة ثم مراجعة النتائج وتهذيبها وأكد على ضرورة استثمار تطور التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال بشكل أسرع وأكثر كفاءة إلى استيعاب المعرفة في عالم الغد وان تطبق المؤسسات الجامعية أساليب إدارية تتسم ببعد النظر وتلبى احتياجات بيئتها الخاصة وان يتحلى المسئولين عن إدارة التعليم الجامعي بروح التجارب والكفاءة وان يكونوا قادرين على القيام بعمليات تقييم منتظم لمدى فاعلية الإجراءات واللوائح الإدارية وتطوير الإدارة الجامعية وتطبيق نظم الإدارة الحديثة والتي تقوم أساسا على القيادة والالتزام وتفويض السلطة والمحاسبية والتأكيد على الاستغلال الإداري للجامعة، وبينت أنة من الضروري تطبيق النظم الإدارية الحديثة من اجل إعادة هندسة التعليم الجامعي المصري، وكذلك من الضرورة أن تخوض الجامعات المصرية عملية تغيير شامل وجذري للتوافق مع متطلبات العصر من خلال إعادة هندسة التعليم الجامعي المصري.

2. دراسة (El Sayed,2001):

عنوان الدراسة:

(Reengineering by Process Modeling)

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق برنامج متطور لعملية إعادة هندسة حقيقية للعمليات الإدارية، وتحدثت الدراسة عن مميزات إعادة الهندسة، والفرق بين إعادة الهندسة وأدوات تحسين العمل الأخرى، **كما حاولت الدراسة** توضيح الطريقة لتحقيق أدوات متقدمة لتحسين نشاطات إعادة الهندسة،

كما ركزت الدراسة على نموذج النشاطات التجارية كأداة للوصول إلى تحسين العمليات بالمقارنة في الجودة السابقة، كما يتم عرض و تقديم الطرق والوسائل لنماذج العمليات الكاملة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع إعادة الهندسة:

1. دراسة (FLett & Others,2008):

عنوان الدراسة:

(Reengineering systems in general practice –A case study review)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الإدارية العامة لثلاث مؤسسات رعاية صحية (دراسات حالة) في المملكة المتحدة (بريطانيا) من خلال التعرف على قضايا النظم الموجودة والاستراتيجيات والثقافة وطرق العمل، وكان هناك اختلاف في إدارة العمليات الإدارية بين هذه الثلاث مؤسسات رعاية صحية (دراسات حالة) تشترك في أنها تستخدم نظام معلومات إبداعي يسمى: Dunlop Recall Management (DRM) System لإدارة ملفات المرضى المزمنين وهذا النظام يستوعب البيانات من مصادر مختلفة ويتجنب المشاكل المتوقع حدوثها، حيث أن هذا النظام الإبداعي سهل عملية إعادة الهندسة في ثلاث مؤسسات رعاية صحية.

2. دراسة (Dennis & others,2003):

عنوان الدراسة:

(Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نجاح أو فشل دعم الإدارة العليا لعمليات إعادة الهندسة في (4) أربع منظمات حيث كانت عملية إعادة الهندسة ناجحة في اثنتين من هذه المنظمات وغير ناجحة في المنظمتين الاخريتين **وكان من نتائج الدراسة: أن** المنظمات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة هندسة عملياتها فان الإدارة العليا تسمح بان تؤدى المهام بطريقة أسرع وتضيف وضع هيكلي لعملية إعادة الهندسة في موقع مميز وتسهل مشاركة واتخاذ القرار من قبل شريحة اكبر من العاملين وتعزز مشاركتهم وأوضحت النتائج إن الاختلاف الرئيسي في نجاح أو عدم نجاح عملية إعادة الهندسة في المؤسسات كان دعم الإدارة العليا للعملية.

3. دراسة (Ranjanathan & Dhaliwal,2001):

عنوان الدراسة:

(A Survey of Business process Re–Engineering practices in Singapore)

هدفت هذه الدراسة إلى مسح ممارسات عمليات إعادة الهندسة في سنغافورة، من خلال نتائج لمسح المؤسسات التي قامت بعملية إعادة هندسة في سنغافورة، وكانت عينه الدراسة تتكون من (64) شركة سنغافورية، حيث تم توضيح الدوافع والمناطق الوظيفية المستهدفة من قبل عملية إعادة الهندسة والجهود المبذولة، والأدوار التي قام بها أعضاء المنظمة في عملية إعادة الهندسة، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات لدعم عملية إعادة الهندسة والمشاكل التي واجهتها الشركات في سنغافورة، **وأوضحت النتائج أن** (50%) من الشركات في سنغافورة قامت بإعادة هندسة عملياتها وان (37%) من الشركات التي لم تقم بإعادة هندسة عملياتها لديها النية بان تقوم بإعادة هندسة عملياتها في السنوات القليلة القادمة وان من أهم المشاكل التي تواجه الشركات في سنغافورة هي قلة المصادر المالية والبشرية بالإضافة إلى قلة الخبراء الداخليين في نظم المعلومات، هذا بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك بالإضافة إلى عدم الوعي بأهمية جهود إعادة الهندسة.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت (تكنولوجيا المعلومات– نظم المعلومات) وإعادة الهندسة:

أولا: الدراسات العربية التي تناولت (تكنولوجيا المعلومات– نظم المعلومات) وإعادة الهندسة:

1. دراسة (القصيمي،2009):

عنوان الدراسة: (تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- مدخل تكاملي)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مدخل تكاملي)، والمشكلة التي تناولتها الدراسة هي: كيف يمكن تحقيق الاستفادة الايجابية من تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة هندسة الأعمال؟ إذ سيتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال فرضية أساسية مفادها (يساهم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين فاعلية برامج إعادة هندسة الأعمال) **وكان من أهم نتائج الدراسة:**

أنه لكي يضمن طريق إعادة الهندسة تحقيق أهدافه لابد من الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها، وأن المعلومات هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات لذا فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد احد وسائل انجاز برنامج إعادة الهندسة، ومما سبق فان هذا يعني وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة، وأنه من الضروري دعم تبنى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من قبل كبار المدراء التنفيذيين، وضرورة تخصيص بند خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميزانية إعادة الهندسة، وكذلك ضرورة بناء نظم دعم قرار تتيح الفرصة للمنظمة لاستخدامها لبنية تحتية في برامج إعادة الهندسة، وتوصلت إلى أنه تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على انجاز العمل في مكانه دون الانتقال إلى مكان آخر، وأنه تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تمكين الإدارة العاملة في برنامج إعادة الهندسة من العمل بصورة مستقلة فضلاً عن إمكانية الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة، وضرورة الاتصال والتغذية العكسية عند تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات وذلك لكشف أي مستجدات وكذلك إنشاء فرق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر مكمل لفريق إعادة الهندسة، وأنه لكي تضمن لعملية إعادة الهندسة تحقيق أهدافها لا بد من الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها.

2. دراسة (قوى،2007):

عنوان الدراسة: (إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقاربة معاصرة)

يحاول الباحث في هذه المقاربة التطرق إلى آليات توطين هذه الفلسفة في قطاع المنظمات المتعلمة وتحديدا قطاع التعليم العالي في جامعة ورقلة في الجزائر، وذلك وفق المحاور التالية: مفهوم إعادة الهندسة ومبادئها، إدارة الموارد البشرية وعملية إعادة هندسة العمليات بالجامعات **وكانت من أهم نتائجها:** بينت آن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الانترنت وتقنية المعلومات وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، وبينت أن هناك ارتباط بين تقنية المعلومات وإعادة هندسة التعليم الجامعي، وأنة من الضروري إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والانترانت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات البالية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

3. دراسة (العتيبى والحمالى،2004):

عنوان الدراسة: (إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة)

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الأعمال الإدارية ومدى نجاح تطبيقه في القطاع العام السعودي، وتركز الدراسة على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كما تحاول الدراسة قياس مدى نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أحد مؤسسات القطاع العام التي سبق وأن طبقت هذا المفهوم، حيث تم تصميم استبانة خاصة تحوي عددا من الأسئلة بهدف قياس مدى نجاح تلك الفلسفة الإدارية، وكذلك التعرف على الدور الذي تلعبه تلك العوامل في إنجاح التطبيق، وبالتالي تحقيق الهدف المتوقع والمتمثل في كفاءة العمليات الإدارية والاهتمام بالعميل، والذي يحقق في النهاية مفهوم الجودة الذي يمثل مطلب المسئولين ومتخذي القرار، **وبينت مجموعة من النتائج أهمها:** أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة في القطاع العام، أكدت الاتجاه المتنامي لمنظمات القطاع العام والخاص لتبنى إعادة هندسة العمليات.

4. دراسة (الكساسبة،2004):

عنوان الدراسة: (دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، على العمليات التي تتم إعادة هندستها، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، واختبار صحة فرضياتها فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. **وتوصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج في ما يلي أهمها:** تشير الدراسة إلى أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها، أو بدأت بتنفيذها. وأن (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها، أو بعضها، وأوضحت الدراسة أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بالمتغيرات المستقلة التالية: (قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة، ومتغير قدرات التكامل، والقدرات الجغرافية)، وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، تُعزى هذه الاختلافات إلى اختلاف أعمار المبحوثين، وخبراتهم العملية، ومستوياتهم الإدارية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات

المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، تُعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم الشركات، ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد استوحى الباحث نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شـــركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

5. دراسة (السلطان،2000):

عنوان الدراسة: (إعادة هندسة نظم العمل (BPR): النظرية والتطبيق)

قام الباحث بناء على مراجعة لأدبيات الموضوع وعلى ما تم طرحه على الساحة الأكاديمية من دراسات نظرية وتجارب عمليه وعلى التجربة العملية الشخصية للكاتب في تطبيق الهندرة ، فقد تم طرح منهج مقترح لمشروع الهندرة، واستعرض الباحث تجربتين عمليتين، أحدهما محلية قام بها الباحث نفسه والأخرى عالمية تتضمن الأولى تطبيق هذه الآلية على جهاز حكومي سعودي **وأوضحت أهم النتـــائج:** بينت أن عملية إعادة الهندسة الإدارية لا يمكن التفكير فيها دون الاعتماد بشكل رئيسي علـــى تقنيـــة المعلومات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت (تكنولوجيا المعلومـــات– نظـــم المعلومـــات) وإعـــادة الهندسة:

1. دراسة (Attaran,2004):

عنوان الدراسة:

(Exploring the relationship between information technology and business process reengineering)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص عده علاقات بين نظم المعلومات وعملية إعادة الهندسة من خلال الافتراض أن المؤسسات التي ترغب بإعادة هندسة عملياتها الإدارية يجب عليهـــا أن تبـــدأ بتطـــوير قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات وقامت بتقديم ملخص لدور تكنولوجيا المعلومات فـــي عمليـــة إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال دراسة عده شركات أمريكية كبرى وهي (شـــركة سيـــسكو، ديلل، إنتل، وسيلكترون) التي عملت على تطويع تكنولوجيا المعلومات لإنجاح عملية إعـــادة هندســـة العمليات الإدارية **وتوصلت إلى نتائج أهمها** أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون العـــائق الأكبـــر

لإعادة الهندسة وان الكثير من جهود إعادة الهندسة توقفت بسبب أن التغيير الدراماتيكي التي يوفرهـــا إعادة الهندسة يتطلب إعادة تصميم لنظم المعلومات وان مقاومة العاملين في أقسام نظم المعلومات تكون دائما سبب في فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر من التمكين.

2. دراسة (Chiplundar & Chattopadhyay ,2003):

عنوان الدراسة:

(Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering)

هدفت هذه الدارسة تطبيق المبادئ المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمـــال التنافـــسية بمـــساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يـــتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، وتقترح الدراسة نموذجًا مبنيًا على مخططات الأحداث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومـــات، إذ إن مخططـــات الأحداث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهـــر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضًا في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها .

3. دراسة (Wu,2003):

عنوان الدراسة:

(Understanding senior management's behavior in promoting the strategic role of IT in process reengineering: use of the theory of reasoned action)

هدفت هذه الدراسة إلى فهم سلوك الإدارة العليا في تعزيز الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في عملية إعادة الهندسة وواجهه الباحث صعوبات تتعلق بقلة البحوث المتعلقة بهذا الموضـــوع حيـــث يقوم بدراسة سلوك الإدارة العليا من خلال فحص السلوك الأصلي وتطوير الإجراءات العلاجية للسلوك السلبي وتقييم تغيير السلوك وذلك من خلال إطار عمل صممه الباحث وقام بفحصه من خلال دراســـة تجريبية لفهم تطبيقاته عند ممارسته وقام بمسحين للحصول على بيانات الأول تكون من 600 شـــركة

صناعية و(300) شركة خدماتية و(100) مؤسسة مالية وبنكية والمسح الثاني (1000) شركة صناعية و(500) شركة خدماتية و(100) مؤسسة بنكية **وتوصل إلى نتائج أهمها** أن عمليه إعادة الهندسة تعتبر طريقه مهمة لأي منظمه لكي تحصل على ميزة تنافسية وان الإدارة العليا يجب أن تدرك باستمرار الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لتأكيد نجاح عملية إعادة الهندسة وان لا تعتبر نظم المعلومات مجرد أداة أتمتة.

4. دراسة (Jerva,2001):

عنوان الدراسة:

(BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، لاختبار نظريات إعادة الهندسة الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة الهندسة، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة الهندسة في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، **وتوصلت الدراسة إلى** أن استخدام تقنيات إعادة الهندسة وأساليبها، يمكن أن يكون مستمرًا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة الهندسة وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

5. دراسة (Arora & Kumar,2000):

عنوان الدراسة:

(Reengineering: A focus on Enterprise Integration)

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة هندسة عمليات الأعمال التي تؤدى إلى التركيز على تكامل المشروع في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مسح الصناعات لتحديد العوامل التي تستدعي إعادة الهندسة وطبيعة مشاريع إعادة الهندسة والأسباب المشتركة للفشل وبعض التوجيهات لتقليل فرص الفشل وطرق تقليل الخسائر التي يتم استخدامها أثناء التماثل للشفاء من المشاريع الفاشلة، وإن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً

حتى في النظم المعقدة جدًا، فبدلا من أن يسعى صانعو القرار إلى تحقيق أهداف محلية يمكن إنجاز وظائف تصنيف قيمة كبيرة للزبائن أصحاب العلاقة، ويمكنهم جعل سلاسل التزويد الكاملة قريبة من الزبائن النهائيين سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

6. دراسة (Olalla,2000):

عنوان الدراسة:

(Information Technology in Business Process)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلا لإعادة الهندسة، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت نظم دعم القرار وإعادة الهندسة قام الباحث بتجميع العديد من الدراسات التي تساعد في الدراسة التي يقوم فيها ومن هذه الدراسات دراسة (رمضان،2009) التي درست أثر استخدام نظم مسانده القرار على تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة، أما دراسة (العمري،2009) فدرست أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، بينما دراسة (طبش،2008) فدرست نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، أما دراسة (Arafat,2007) فقامت بتقييم المتطلبات الإدارية نحو الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار في وزارات السلطة الفلسطينية، بينما دراسة (درمان،2007) فدرست جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية، بينما دراسة (محارش،2007) فبحثت في تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري – دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية بمدينة جدة، بينما دراسة (السعودي،2006) فكشفت اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، أما دراسة (الشريف،2006) فكشفت دور المعلومات ودعم اتخاذ القرار في إدارة وتخطيط تطوير التعليم في مصر، أما دراسة (البشابشة،2005) فدرست أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع

مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، أما دراسة (أبوسبت،2005) فعملت على تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، بينما دراسة (المحاسنة،2005) فبينت أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك الأردنية، أما دراسة (علي،2005) فكشفت عن تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، بينما دراسة (الفوزان،2003) فدرست نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين، أما دراسة (الشرفا،2004) فدرست تقييم نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الصحة بقطاع غزة، أما دراسة (غنيم،2004) فدرست نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، بينما دراسة (فتح الرحمن،2004) فدرست نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري، أما دراسة (الشواف والزلزلة،2000) فدرست تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة، بينما دراسة (الشنتف،2000) فدرست دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة، أما دراسة (الشدادي وأيوب،1998) فبينت أثر استخدام نظم مسانده القرارات في زيادة فاعلية وكفاءة القرار المتخذ في المنشئات الصناعية السعودية، أما دراسة (Kamel,1998) فعملت إلى توضيح أن تطبيق نظم دعم القرار في صنع القرارات الإستراتيجية في القطاع العام لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهو يصف التجربة المصرية في القطاع العام في صنع القرارات الاقتصادية والاجتماعية، أما دراسة (Elbaltagi &Others,2005) فهدفت هذه الدراسة إلى استخدام نظام دعم اتخاذ القرارات للسلطات المحلية المصرية باستخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ، أما دراسة (Finlay & Forghani,1998) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب النقص في التعرف على العوامل اللازمة لإنجاح وتطوير نظم دعم القرار، أما دراسة (Bhandari & Others,2008) حيث هدفت إلى تقديم دليل على أن نظم دعم القرار يمكن أن تلعب دورا هاما في إشراك المستثمرين سلوكيا في مواجهة التحديات، أما دراسة (Petkov&Others ,2007) حيث هدفت إلى عدة معايير لاتخاذ القرار وتقنيات من برمجيات نظم دعم اتخاذ القرار في مراحل معينة من حل المشاكل المعقدة، أما دراسة (Zack,2007) حيث هدفت إلى تقديم دور نظم دعم القرار في عالم غير محدد، أما دراسة (Gachet,2001) حيث هدفت هذه الدراسة إلى وصف المرحلة الأولية لعملية تطوير نظم دعم القرار، أما الدراسات التي تناولت إعادة الهندسة فتكونت من دراسة (السر،2008) التي درست واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، أما دراسة (الأغا،2006) فكانت دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، أما دراسة (مرزوق،2006) فكانت عن فعالية متطلبات التطوير

التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، بينما دراسة (مصطفى،2002) فكانت نموذج مقترح لتطبيق مفهوم بإعادة هندسه العمليات في التعليم الجامعي المصري، بينما دراسة (El Sayed,2001) فهدفت إلى تطبيق برنامج متطور لعملية إعادة هندسة حقيقية للعمليات الإدارية في مصر، بينما دراسة (FLett & Others,2008) فهدفت إلى تقييم الممارسات الإدارية العامة لثلاث دراسات حالة في المملكة المتحدة (بريطانيا)، بينما دراسة (Dennis & others,2003) فهدفت إلى دراسة نجاح أو فشل دعم الإدارة العليا لعمليات إعادة الهندسة، أما دراسة (Ranjanathan & ,2001 Dhaliwal) فقامت على مسح ممارسات عملية إعادة هندسة الأعمال في سنغافورة، بينما الدراسات التي تناولت علاقة نظم دعم القرار وإعادة الهندسة، فمنها دراسة (القصيمي،2009) فعملت على تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أما دراسة (قوى،2007) فتناولت إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجزائر، بينما دراسة (العتيبى والحمالى،2004) فتناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام السعودي، أما دراسة (السلطان،2000) فتناولت إعادة هندسة نظم العمل (BPR) بين النظرية والتطبيق، بينما دراسة (الكساسبة،2004) فدرست دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، بينما دراسة (Attaran,2004) فهدفت إلى فحص عده علاقات بين نظم المعلومات وعملية إعادة الهندسة، بينما دراسة (Jerva,2001) فقامت بالتعرف على إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، لاختبار نظريات إعادة الهندسة الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة الهندسة، وتطوير نظم المعلومات، أما دراسة (Arora & Kumar,2000) هدفت هذه الدراسة إلى إعادة هندسة عمليات الأعمال الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مسح الصناعات، بينما دراسة (Chiplundar & ,2003 Chattopadhyay) فهدفت إلى تطبيق النظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، أما دراسة (Wu,2003) فهدفت إلى فهم سلوك الإدارة العليا في تعزيز الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في عملية إعادة الهندسة، بينما دراسة (Olalla,2000) حاولت التعرف على تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

- تناولت الدراسات السابقة نظم دعم القرار بمفردها وعملية الهندسة أيضا بمفردها ولم يستطع الباحث الحصول على دراسة ربطت نظم دعم القرار مع عملية إعادة الهندسة.
- الدراسات التي استطاع الباحث الحصول عليها درست العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة في أماكن مختلفة ولم تتناولها في الجامعات، إلا أن هذه الدراسة ركزت على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- هذه الدراسة هي الأولى على حد علم الباحث التي درست العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال (نظم دعم القرار وإعادة الهندسة) في أماكن مختلفة بقطاع غزة.
- عينة الدراسة ثلاث جامعات فلسطينية بقطاع غزة، وكانت وحدة المعاينة هي الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

جدول (3): يربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة

محاور الدراسة	الدراسات السابقة
المحور الأول نظم دعم القرار	(رمضان،2009) ، (العمري،2009)، (طبش،2008)، (Arafat,2007)، (درمان،2007)، (محارش،2007)، (السعودي، 2006)، (الشريف،2006)، (البشابشة،2005)، (أبوسبت،2005)، (المحاسنة،2005)، (علي،2005)، (الفوزان،2003)، (الشرفا، 2004)، (غنيم،2004)، (فتح الرحمن، 2004)، (الشواف والزلزلة، 2000)، (الشنتف،2000)، (الشدادي وأيوب،1998)، (Kamel,1998) ، (Bhandari & Others,2008)، (Others ,2007 ، (Petkov& &Others)، (Zack,2007) ، (Elbaltagi ,2005 ، (Finlay & Forghani,1998)، (Gachet,2001)
المحور الثاني إعادة الهندسة	(السر،2008)، (الأغا،2006)، (مرزوق،2006) ، (مصطفى، 2002)، (El Sayed,2001)، (FLett & Others,2008)، (Dennis & others,2003)، (Ranjanathan & ,2001 Dhaliwal)
المحور الثالث علاقة (تكنولوجيا المعلومات – نظم المعلومات) بإعادة الهندسة	(القصيمي،2009)، (قوى،2007)، (العتيبي والحمالى،2004)، (السلطان،2000)، (الكساسبة،2004)، دراسة(Attaran,2004)، (Jerva ,2001)، (Arora & Kumar,2000)، (Chiplundar & Chattopadhyay ,2003)، (Wu,2003)، (Olalla,2000)

الفصـــل الرابع

الإطـــــــــار المنـــــهجي

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة وكذلك متغيرات الدراسة وأداتها كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقها (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولا: أسلوب الدارسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا ًلهذا الغرض، وصممت اعتمادا على استبانه كلا من (رمضان،2009) و (العمرى،2009) و(ابوسبت،2005) و(غنيم،2004) و(طبش،2008) بالنسبة لمحور نظم دعم القرار واستبانه كلا من (الأغا،2006) و (السر،2008) و(عبد الالة،2006) بالنسبة لمحور إعادة الهندسة وتم تحكيم ها من قبل المختصين، ثم وزعت على الأكاديميين بوظيفة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين بوظيفة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة لأن إدارتها العليا ومركز اتخاذ القرار بالضفة الغربية، وعينة الدراسة عبارة عن عينة طبقية عشوائية حسب جدول (4).

جدول (4) يوضح عينة الدراسة

	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
الأكاديميين بوظيفة إدارية	61	86	61
الإداريين	205	438	271
المجموع	266	524	332
النسبة	% 23.7	% 46.7	% 29.6
حجم العينة المطلوب	**415**		
العينة حسب الجامعة	98	194	123
العينة لكل من الأكاديميين بوظيفة إدارية والإداريين			
الأكاديميين بوظيفة إدارية	22	32	23
الإداريين	76	162	100

المصدر: جرد بواسطة الباحث

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع عينة تجريبية حجمها (47) إستبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (Pilot Study) لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (500) إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (449) إستبانة بنسبة استرداد (89.8%).

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore et.al ,2003)

$$(1) \qquad n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=2.054 لمستوى دلالة $\alpha = 0.04$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.04)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$(2) \quad n_{\text{المُعدّل}} = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \frac{2.054}{2 \times 0.04} \cong 659$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 1122، فإن حجم العينة المُعَدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{659 \times 1122}{1122 + 659 - 1} \cong 415$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (415) على الأقل.

ملاحظة: تم حذف الفقرة "السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تؤدى إلى تعقيد إجراءات في العمل " حسب نتيجة العينة الاستطلاعية حيث تبين عدم وجود اتساق بين الفقرة ومجالها.

ثالثا: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول (**العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**).

تتكون إستبانة الدارسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس، العمر, المؤهل العلمي, اسم الجامعة، طبيعة العمل، سنوات الخدمة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (53) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار ويتكون من (8) فقرات .

المجال الثاني: الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار ويتكون من (22) فقرات, حيث ينقسم إلى أربعة مجالات فرعية، وهي:

1. الإمكانيات المادية ويتكون من (4) فقرات.
2. الإمكانيات البشرية ويتكون من (6) فقرات.
3. الإمكانيات الفنية ويتكون من (8) فقرات.
4. الإمكانيات التنظيمية ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثالث: نوع نظم دعم القرار المستخدمة ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: إعادة الهندسة ويتكون من (18) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (5).

جدول (5) يوضح درجات مقياس (ليكرت)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هــذه الحالة هو(20%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استخدم الباحث اختبــار كولمجــوروف- ســمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Testلاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة فــي جدول (6).

جدول (6) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	0.951
.2	الإمكانيات المادية	0.945
.3	الإمكانيات البشرية	0.963
.4	الإمكانيات الفنية	0.962
.5	الإمكانيات التنظيمية	0.964
.6	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	0.898
.7	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	0.962
.8	إعادة الهندسة	0.968
جميع فقرات الاستبانة		0.968

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α= 0.04) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة .
5. اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOAV) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

خامساً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (22) من المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء والهندسة وتكنولوجيا والمعلومات ومرفق أسماء المحكمين بالملحق رقم

(2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (1).

2. صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3. ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (α= 0.04) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار.	.772	*0.000
.2	تعتمد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها.	.846	*0.000
.3	تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام نظم دعم القرار.	.824	*0.000
.4	توفر الإدارة العليا الأجهزة والبرامج اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار	.809	*0.000
.5	تهتم الإدارة العليا بنظم دعم القرار كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.	.842	*0.000
.6	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار.	.809	*0.000
.7	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.	.826	*0.000
.8	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار.	.779	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α .**

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المجـــال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (0.04 =α) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**يوجد جهاز حاسوب لكل إداري في الجامعة.**	**.799**	***0.000**
.2	**توفر الجامعة وسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل.**	**.837**	***0.000**
.3	**تتناسب وسائل الإخراج (مثل الطابعات) مع متطلبات العمل.**	**.854**	***0.000**
.4	**شبكة الحاسوب الموجودة في الجامعة حديثة و تتناســب مــع احتياجات العمل.**	**.791**	***0.000**

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α.**

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المجـــال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (0.04 =α) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	تتم الصيانة سريعًا عند حدوث أعطال في الأجهزة أو فـــي شـــبكة الحاسوب في الجامعة.	.739	*0.000
.2	يوجد قسم فني مسئول عن نظم دعم القرار.	.804	*0.000
.3	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات.	.867	*0.000
.4	يعالج القسم الفني المختص المشاكل والاستفسارات التي تواجـــه العاملين في استخدام البرامج والشبكة.	.846	*0.000
.5	يتم الاتصال مع القسم الفني المسئول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة.	.748	*0.000
.6	يتفهم العاملون في القسم الفني المختص احتياجات العاملين مـــن هذه البرامج النظم.	.808	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α.**

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (0.04 =α) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في الجامعة.	.775	*0.000
2.	البرامج المستخدمة بالجامعة تساعد الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	.803	*0.000
3.	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات	.767	*0.000
4.	يتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين مما يساعد في تقدم الأداء.	.757	*0.000
5.	تتوافق البرامج المستخدمة مع الأجهزة التي يتم استخدامها.	.764	*0.000
6.	تتميز البرامج المستخدمة بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.	.808	*0.000
7.	تتميز البرامج المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معا في وقت واحد.	.698	*0.000
8.	تتناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل.	.789	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α.**

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع من المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (0.04 =α) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع من المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار.	.848	*0.000
.2	توفر الإدارة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم دعم القرار.	.875	*0.000
.3	يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة.	.839	*0.000
.4	يسهل استخدام نظم دعم القرارات الاتصالات الإدارية بين الدوائر.	.853	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α.**

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (0.04 =α) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	البرامج المستخدمة تعمل على انجاز عمليات متكررة.	.686	*0.000
.2	البرامج المستخدمة لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة.	.851	*0.000
.3	البرامج المستخدمة لها القدرة على إعداد تقارير خاصة .	.862	*0.000
.4	البرامج المستخدمة تقدم تقارير دورية تغطى جوانب العمل.	.826	*0.000
.5	تتسم البرامج المستخدمة بالحداثة.	.812	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α.**

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (α= 0.04) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تعي القيادة مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن التقدم والتطوير.	.701	*0.000
.2	تمارس القيادة مبدأ التفويض في اتخاذ القرارات.	.652	*0.000
.3	يتم العمل على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة.	.780	*0.000
.4	الخطة الإستراتيجية للجامعة واضحة ومكتوبة.	.762	*0.000
.5	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة واضحة ومفهومة.	.813	*0.000
.6	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة.	.786	*0.000
.7	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تعمل على توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو تطوير الأداء.	.795	*0.000
.8	توجد خطة مستمرة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة.	.817	*0.000
.9	الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على تحقيق الأهداف.	.831	*0.000
.10	الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على سرعة الاتصال الإداري.	.781	*0.000
.11	يتم مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	.764	*0.000
.12	تستخدم الجامعة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	.646	*0.000
.13	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة.	.669	*0.000
.14	يمكن للعاملين إدارة المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.	.582	*0.000
.15	تتميز المعلومات والبيانات في الجامعة بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	.699	*0.000
.16	استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة أدى إلى القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية.	.753	*0.000
.17	القوانين واللوائح المعمول بها توضح المهام والاختصاصات.	.737	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04= α.**

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (α= 0.04) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (14): معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	.810	*0.000
.2	الإمكانيات المادية	.760	*0.000
.3	الإمكانيات البشرية	.896	*0.000
.4	الإمكانيات الفنية	.930	*0.000
.5	الإمكانيات التنظيمية	.838	*0.000
.6	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	.946	*0.000
.7	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	.775	*0.000
.8	إعادة الهندسة	.923	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α.**

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15).

جدول (15): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1.	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	0.928	0.963
2.	الإمكانيات المادية	0.835	0.914
3.	الإمكانيات البشرية	0.889	0.943
4.	الإمكانيات الفنية	0.905	0.951
5.	الإمكانيات التنظيمية	0.877	0.937
6.	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	0.953	0.976
7.	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	0.866	0.931
8.	إعادة الهندسة	0.939	0.969
جميع مجالات الاستبانة معاً		0.975	0.988

*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين(0.835 ، 0.953) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.975). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين(0.914 ،0.976) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.988) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصـــل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (16) أن ما نسبته (83.3%) من عينة الدراسية من الذكور بينما (16.7%) من الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر بين موظفي الجامعات وهذا يعود إلى طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل بقطاع غزة خاصة، من حيث انخفاض نسبة عمل المرأة، وهذا يتفق مع جميع الدراسات التي تمت في البيئة العربية، التي بينت أن نسبة العاملين من الذكور أعلى منها لدى الإناث.

جدول (16): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	338	83.3
أنثى	68	16.7
المجموع	406	100.0

*** هناك عدد (43) شخص لم يجيبوا على هذا السؤال**

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (17) أن ما نسبته (10.9%) من عينة الدارسة عمرهم اقل من (25) سنة، (34.6%) تتراوح ما بين (25) سنة إلى اقل من (35) سنة، (28.1%) تتراوح ما بين (35) سنة إلى اقل من (45) سنة، (19.2%) تتراوح ما بين (45) سنة إلى اقل من (55) سنة, بينما(7.1%) من (55) سنة فأكثر. ومما سبق يتضح أن (89.1%) يبلغون أكبر من (25) سنة، وأن (81.5%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس على الأقل، وذلك يعود لحداثة عمر الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (17): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 25 سنة	49	10.9
من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة	155	34.6
من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة	126	28.1
من 45 سنة إلى اقل من 55 سنة	86	19.2
55 سنة فأكثر	32	7.1
المجموع	**448**	**100.0**

*** هناك عدد (1) شخص لم يجيب على هذا السؤال**

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (18) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (52.6%)، وأن (3.8 %) هم من حملة الثانوية عامة فما دون، وأن (14.7%) من حملة درجة الدبلوم المتوسط، وأن ما نسبته (13.6%) هم من حملة درجة الماجستير، بينما(15.4%) من حملة درجة الدكتوراه. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه من البديهي أن تبلغ نسبة المبحوثين من حملة البكالوريوس فأعلى (82.5%) حيث أنه من الضروري الحصول على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل لتبوء منصب إداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يدل على حرص الجامعات على اختيار كوادر مؤهلة علميا وقادرة على مواكبة التنمية والتطوير التكنولوجي والإداري.

جدول (18): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فما دون	**17**	**3.8**
دبلوم متوسط	**66**	**14.7**
بكالوريوس	**236**	**52.6**
ماجستير	**61**	**13.6**
دكتوراه	**69**	**15.4**
المجموع	**449**	**100.0**

- توزيع أفراد العينة حسب اسم الجامعة

يبين جدول (19) أن ما نسبته (26.3%) من عينة الدراسة من جامعة الأزهر، و(45.5%) من الجامعة الإسلامية، (28.1%) من جامعة الأقصى. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد الإداريين وعـــدد الأكاديميين بوظيفة إدارية في جامعة الأزهر(266) وفى الجامعة الإسلامية يبلغ (524) إداري وفـــي جامعة الأقصى (332) إداري.

جدول (19): اسم الجامعة

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
جامعة الأزهر	**118**	**%26.3**
الجامعة الإسلامية	**204**	**%45.5**
جامعة الأقصى	**126**	**%28.1**
المجموع	**448**	**%100.0**

*** هناك عدد (1) شخص لم يجيب على هذا السؤال**

- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

تبين النتائج الموضحة في جدول (20) أن (5.1%) من أفراد العينة هم بدرجة عضو مجلس جامعة، (2.9%) هم بدرجة نائب عميد، وأن ما نسبته (10.5%) هم بدرجة مدير، (18.8%) هم بدرجة رئيس قسم، (2.0 %) هم بدرجة رئيس شعبة، وأن (49.8%) هم بدرجة إداري، وأن ما نسبته (10.9%) هم بدرجة سكرتير. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإداريين في الجامعات أكثر عددا من الأكاديميين بوظيفة إدارية، ولوجود هيكلية هرمية في الجامعات تتكون من مدير ثم رؤساء أقسام فرؤساء شعب فإداريين ثم سكرتارية.

جدول (20): طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية %
عضو مجلس جامعة	**23**	**%5.1**
نائب عميد	**13**	**%2.9**
مدير	**47**	**%10.5**
رئيس قسم	**84**	**%18.8**
رئيس شعبة	**9**	**%2.0**
إداري	**223**	**%49.8**
سكرتير	**49**	**%10.9**
المجموع	**448**	**%100.0**

*** هناك عدد (1) شخص لم يجيب على هذا السؤال**

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يتبين من جدول (21) أن ما نسبته (21.9%) من عينة الدارسة عدد سنوات الخدمة لهم اقل من(5) سنوات (26.6%) تتراوح ما بين (5) سنوات إلى اقل من (10) سنوات، (27.5%) تتراوح ما بين (10) سنوات إلى اقل من (15) سنة، (12.7%) تتراوح ما بين (15) سنة إلى (20) سنة، وأن (11.4%) من عينة الدارسة عدد سنوات الخدمة لهم (21 سنة فأكثر). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية جامعات حديثة النشأة.

جدول (21): سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	**98**	**%21.9**
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	**119**	**%26.6**
من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	**123**	**%27.5**
من15 سنة إلى 20 سنة	**57**	**%12.7**
21 سنة فأكثر	**51**	**%11.4**
المجموع	**448**	**%100.0**

*** هناك عدد (1) شخص لم يجيب على هذا السؤال**

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي (3) أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت (Sig.(P-value أكبر من مستوى الدلالة (α= 0.04) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهى (3)، أما إذا كانت (Sig.(P-value أقل من مستوى الدلالة (0.04 =α) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار.	3.76	75.26	18.34	*0.000	1
2	تعتمد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها.	3.61	72.14	13.71	*0.000	3
3	تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام نظم دعم القرار.	3.58	71.63	12.57	*0.000	4
4	توفر الإدارة العليا الأجهزة والبرامج اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار	3.57	71.32	11.86	*0.000	5
5	تهتم الإدارة العليا بنظم دعم القرار كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.	3.62	72.33	13.69	*0.000	2
6	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار.	3.48	69.55	10.37	*0.000	6
7	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.	3.48	69.53	10.67	*0.000	7
8	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار.	3.47	69.35	9.98	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	**3.57**	**71.38**	**15.48**	***0.000**	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة α= 0.04 .**

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الأولى " تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (75.26 %)، وقيمة اختبار T تساوي 18.34 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك

موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ومما سبق يرى الباحث أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تدعم وجود نظم دعم القرار، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى وجود وعي وإدراك لدى الإدارة العليا بالنسبة لاستخدام نظم دعم القرارات، ومع دراسة (Arafat,2007) الذي توصلت إلى وجود مستوى جيد من الإدراك لدى الإدارة لأهمية نظم دعم القرارات، وكذلك دراسة (Elbaltagi &Others,2005) التي توصلت إلى أن دعم الإدارة العليا والخصائص التنظيمية لهما تأثير كبير على استخدام نظم دعم القرار.

– احتلت الفقرة الثامنة " تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار " المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (69.35 %)، قيمة اختبار T تساوي (9.98) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.04 =α)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومما سبق يرى الباحث أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية توفر الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى أن الإمكانات البشرية في وزارة التربية والتعليم متوفرة، من حيث التخصص والكفاءة، وسرعة استجابتهم لحل المشاكل، وتختلف مع دراسة (Ranjanathan & Dhaliwal,2001) التي توصلت إلى أن من أهم المشاكل التي تواجه الشركات هي قلة المصادر البشرية بالإضافة إلى قلة الخبراء الداخليين في نظم المعلومات.

– وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.57 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.38%)، قيمة اختبار T تساوي (15.48) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.04 =α) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ومما سبق يرى الباحث أن الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية تدعم استخدام نظم دعم القرارات، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعات تتكون من موظفين مؤهلين أكاديميًا وذوي خبرة تمكنهم من فهم وإدراك أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدواتها للمساعدة في اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (رمضان،2009) التي بينت دعم الإدارة العليا، واهتمامها باستخدام نظم دعم القرارات، من خلال تقديم الاحتياجات اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار، وتشجيع العاملين وتحفيزهم، ودراسة (Arafat,2007) حيث توصل لوجود مستوى جيد من الإدراك لدى الإدارة العليا لأهمية نظم دعم القرارات كما تتفق مع دراسة (Kamel,1998) في أن التنفيذ الناجح لنظم

الدعم يتطلب إدراك الإدارة العليا، ودراسة (Elbaltagi &Others,2005) التي بينت أهمية دعم الإدارة العليا لنجاح تطبيق نظم دعم القرار، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (محارش،2007) التي توصلت إلى ضعف اهتمام الإدارة الحكومية بنظم المعلومات، ودراسة (الفوزان،2003) في وجود معوقات تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية بسبب عدم اهتمام الإدارة. وقد يعود الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات المذكورة أعلاه وخاصة التي أُجريت في مصر إلى وجود دعم من الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار، حيث يوجد في مصر مركزًا لدعم القرار على مستوى رئاسة الوزراء، بينما قد يكون سبب التعارض هو تأخر مجتمعات هذه الدراسات في تطبيق نظم دعم القرار.

جدول (23): معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	.686	**0.000***

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة يساوي (.686)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (α= 0.04). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α = (0.04) بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دعم الإدارة العليا لنظم دعم القرار مهم لعملية إعادة الهندسة وهذا يتفق مع دراسة (القصيمي،2009) التي بينت أنة من الضروري دعم تبنى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من قبل كبار المدراء التنفيذيين، وكذلك دراسة (Dennis &others,2003) التي بينت أن المنظمات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة الهندسة فان الإدارة العليا تسمح بان تؤدى المهام بطريقة أسرع وتضيف وضع هيكلي لعملية إعادة الهندسة في موقع مميز وتسهل مشاركة واتخاذ القرار من قبل شريحة اكبر من العاملين وتعزز مشاركتهم وأوضحت النتائج إن الاختلاف الرئيسي في نجاح أو عدم نجاح عملية إعادة الهندسة في المؤسسات كان دعم الإدارة العليا، كذلك دراسة (Wu,2003) التي توصلت إلى أن الإدارة العليا يجب

أن تدرك باستمرار الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لتأكيد نجاح عملية إعادة الهندسة وان لا تعتبر نظم المعلومات مجرد أداة أتمتة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات المادية المتاحة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يوجد جهاز حاسوب لكل إداري في الجامعة.	4.29	85.75	29.94	*0.000	1
2	توفر الجامعة وسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل.	4.20	84.08	32.03	*0.000	2
3	تتناسب وسائل الإخراج (مثل الطابعات) مع متطلبات العمل.	4.04	80.80	24.21	*0.000	4
4	شبكة الحاسوب الموجودة في الجامعة حديثة وتتناسب مع احتياجات العمل.	4.13	82.59	26.26	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.25	34.06	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة α= 0.04 .**

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الأولى "يوجد جهاز حاسوب لكل إداري في الجامعة " المرتبة الأولي بمتوسط حسابي نسبي (85.75 %)، قيمة اختبار T تساوي (29.94) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.04)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومن النتيجة السابقة فانه يتبين بأن معظم الإداريين في الجامعات الفلسطينية يوجد لكل منهم جهاز حاسوب، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى أن

الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرارات في وزارة التربية والتعليم متوفرة، من حيث أعداد الأجهزة وقدراتها في الإدخال والإخراج والتخزين وسرعة الاتصال، ووجود الصيانة اللازمة، ويتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) التي بينت أن نظام المعلومات الإداري الحالي في الجامعات الفلسطينية يعتمد بشكل أساسي على الحاسوب.

– احتلت الفقرة الثالثة " تتناسب وسائل الإخراج (مثل الطابعات) مع متطلبات العمل " المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (80.80 %)، قيمة اختبار T تساوي (24.21) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على توجه جيد بالموافقة لدى المبحوثين وتقارب في آرائهم نحو توفر وسائل إخراج مناسبة لمتطلبات العمل، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى تناسب وسائل الإخراج والتخزين مع متطلبات العمل، ويتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) التي اعتبرت أن وحدات الإخراج (الشاشة، الطابعة،..الخ) كافية وتساعد في عمليات الإخراج بكفاءة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (4.16) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (83.25%)، قيمة اختبار T تساوي (34.06) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " الإمكانات المادية المتاحة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.04 =α) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ومما سبق يعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية إمكاناتها المادية المتاحة جيدة، مما يعكس دعم الإدارة العليا لاحتياجات الكليات والإدارات والأقسام مما يتيح لها القدرة على توفير ما يلزمها من أجهزة ومعدات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى أن الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في وزارة التربية والتعليم متوفرة من حيث أعداد الأجهزة وقدراتها في الإدخال والإخراج والتخزين وسرعة الاتصال، ووجود الصيانة اللازمة، وكذلك دراسة (العمري،2009) التي توصلت لوجود مستوى جيد من المستلزمات المادية، ودراسة (السعودي،2006) حيث أن المستلزمات المادية متوفرة بشكل جيد، ودراسة (المحاسنة،2005) التي توصلت إلى كفاءة المستلزمات المادية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية، ودراسة (أبوسبت،2005) حيث توصل لوجود تقنيات حديثة في

مكونات نظم المعلومات الإدارية بما فيها المكونات المادية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (الشرفا،2004) التي توصلت إلى أن أداء المعدات المستخدمة في تشغيل نظم المعلومات متوسط، ودراسة (فتح الرحمن،2004) حيث توصل لوجود أجهزة ومعدات كافية لتلبية احتياجات المؤسسات، ودراسة (الشواف والزلزلة،2000) حيث توصل إلى وجود بيئة أساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات متقدمة جدًا، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (غنيم،2004) حيث توصل إلى ضعف قدر ة نظام المعلومات على تغطية جوانب العمل بما في ذلك الإمكانات المادية، ودراسة (الفوزان،2003) حيث توصلت لوجود معوقات مادية تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية، ودراسة (Finlay& ,1998 Forghani) في وجود حاجة لتطوير نظم دعم القرار بما في ذلك الإمكانات المادية، وقد يعود سبب الاتفاق هو أن الدراسات أُجريت على مؤسسات خاصة توفر إمكانات مادية جيدة، بينما قد يكون سبب الاختلاف بين هذه النتيجة ونتائج الدراسات المذكورة أعلاه إلى أن معظمها أُجريت على مؤسسات حكومية تفتقر إلى وجود الإمكانيات والمعدات الكافية.

جدول (25): معامل الارتباط بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	.581	***0.000**

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.**

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة يساوي 581.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.04$). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.04$) بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يبين أن هناك ارتباط بين توفر الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة من حيث ضرورة وجود أجهزة الحاسوب ووسائل إدخال وإخراج مناسبة وكذلك شبكة حاسوب حديثة تتناسب مع احتياجات العمل لما لذلك من ارتباط مع إعادة الهندسة وهذا يتفق مع دراسة (القصيمي،2009) التي بينت ضرورة تخصيص بند خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميزانية إعادة الهندسة، وكذلك ضرورة بناء نظم دعم قرار تتيح الفرصة للمنظمة لاستخدامها لبنية تحتية في برامج إعادة الهندسة، وكذلك تتفق مع دراسة (السر،2008) التي بينت أن

وزارة الداخلية الفلسطينية تخصص الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (26): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات البشرية المتاحة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تتم الصيانة سريعًا عند حدوث أعطال في الأجهزة أو في شبكة الحاسوب في الجامعة.	3.91	78.11	18.18	*0.000	4
2	يوجد قسم فني مسئول عن نظم دعم القرار.	3.75	74.94	15.03	*0.000	6
3	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات.	3.90	78.04	19.75	*0.000	5
4	يعالج القسم الفني المختص المشاكل والاستفسارات التي تواجه العاملين في استخدام البرامج والشبكة.	3.94	78.71	20.79	*0.000	2
5	يتم الاتصال مع القسم الفني المسئول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة.	4.00	80.00	23.68	*0.000	1
6	يتفهم العاملون في القسم الفني المختص احتياجات العاملين من هذه البرامج والنظم.	3.91	78.22	21.46	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.90	78.03	24.62	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الخامسة " يتم الاتصال مع القسم الفني المسئول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (80.00 %)، قيمة اختبار T تساوي (23.68) وأن القيمة

الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. مما يدل على موافقة المبحوثين بدرجة عالية نحو سرعة استجابة القسم الفني عن استفسارات العاملين وأنه يتم الاتصال مع القسم الفني المسئول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة حيث تساعد الهيكلية على ذلك، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي أوصت ببناء نظم دعم القرار على أسس علمية سليمة بعد دراسة وتحليل النظام القائم، وإجراء تقويم منهجي لقياس أبعاد وآثار استخدام نظم مساندة القرارات على وظائف المنظمة، واكتشاف الانحرافات، وحل المشاكل أولا بأول، وكذلك دراسة (القصيمي،2009) التي توصلت إلى أنه تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على انجاز العمل في مكانه دون الانتقال إلى مكان آخر، كما يتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) التي بينت أن هناك اتصال مباشر بين دائرة نظم المعلومات وجميع الدوائر الأخرى في الجامعة.

– احتلت الفقرة الثانية " يوجد قسم فني مسئول عن نظم دعم القرار " المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (74.94%)، قيمة اختبار T تساوي 15.03 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومن النتائج يتضح بأن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يوجد بها قسم فني مسئول عن نظم دعم القرار، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي أوصت بالاستعانة بنظم مساندة القرارات في دعم جميع القرارات التي تتخذها الوزارة، وكذلك دراسة (القصيمي،2009) التي توصلت إلى أنه تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تمكين الإدارة العاملة في برنامج إعادة الهندسة من العمل بصورة مستقلة فضلاً عن إمكانية الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

– وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.90) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (78.03%)، قيمة اختبار T تساوي (24.62) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " الإمكانات البشرية المتاحة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتظهر هذه النتائج أن هناك قسم فني في الجامعات الفلسطينية يتكون من أفراد مؤهلين متخصصين ذوى كفاءة وخبرة، وأنهم يتفهمون احتياجات العاملين وان الصيانة تتم سريعا، سواء في الأجهزة ا وفي شبكة

الحاسوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى أن الإمكانات البشرية في وزارة التربية والتعليم متوفرة بدرجة جيدة، من حيث التخصص والكفاءة، وسرعة استجابتهم لحل المشاكل، كما تتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) التي بينت أن هناك تنوع في تخصصات العاملين في نظم دعم القرار وان لديهم كفاءة وخبرات إدارية وفنية تتناسب بشكل كبير مع الأعمال المنوطة بهم، ودراسة (الشريف،2006) التي أوصت بضرورة توفر أفضل موارد بشرية لتحقيق التنمية، و دراسة (غنيم،2004) من حيث ضرورة توفر بنية تحتية ومن ضمنها الموارد البشرية، ودراسة (Arafat,2007) حيث توصل لملائمة نظام الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الحكومي، ودراسة (المحاسنة،2005) في أهمية العنصر البشري في كفاءة نظم المعلومات الإدارية، ودراسة (العمري،2009) التي توصلت لوجود مستوى جيد من المستلزمات البشرية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محارش،2007) التي توصلت لضعف اهتمام إدارة المنظمة بالموارد البشرية، ودراسة (Gachet,2001) في وجود مشاكل لدى الكوادر البشرية المستخدمة لنظم دعم القرارات، وتختلف مع دراسة (Ranjanathan & Dhaliwal,2001) التي توصلت إلى أن من أهم المشاكل التي تواجه الشركات هي قلة المصادر البشرية بالإضافة إلى قلة الخبراء الداخليين في نظم المعلومات بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

جدول (27): معامل الارتباط بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	.662	***0.000**

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة α= 0.04 .**

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة يساوي (.662)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (α= 0.04). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.04) بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومما سبق يرى الباحث أنه من الضروري وجود أفراد متخصصين ذوي كفاءة عالية لمعالجة المشاكل والاستفسارات التي تواجه عملية إعادة الهندسة وهذا يتفق مع نتائج دراسة (القصيمي،2009) التي بينت ضرورة الاتصال والتغذية العكسية عند تطبيق أدوات تكنولوجيا

المعلومات وذلك لكشف أي مستجدات وكذلك إنشاء فرق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر مكمل لفريق إعادة الهندسة، وتتفق مع دراسة (السر،2008) التي بينت وجود كادر بشرى في وزارة الداخلية الفلسطينية على درجة عالية من التخصص ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يؤهله في المقدرة على إعادة تصميم العمليات الإدارية لوزارة الداخلية الفلسطينية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (28): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات الفنية المتاحة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في الجامعة.	3.65	72.95	14.70	*0.000	7
2	البرامج المستخدمة بالجامعة تساعد الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	3.72	74.40	17.53	*0.000	5
3	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل.	3.89	77.87	22.28	*0.000	1
4	يتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين مما يساعد في تقدم الأداء.	3.65	72.93	14.82	*0.000	8
5	تتوافق البرامج المستخدمة مع الأجهزة التي يتم استخدامها.	3.86	77.19	21.03	*0.000	2
6	تتميز البرامج المستخدمة بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.	3.74	74.73	17.87	*0.000	4
7	تتميز البرامج المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معا في وقت واحد.	3.79	75.84	18.80	*0.000	3
8	تتناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل.	3.70	73.98	16.91	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.75	74.97	23.38	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α**

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الثالثة " البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (77.87%)، قيمة اختبار T تساوي (22.28) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومما سبق فانه يتضح أن البرامج المستخدمة في الجامعات الفلسطينية حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي بينت بوجود أجهزة حديثة في وزارة التربية والتعليم ، والبرامج المستخدمة باستمرار يتم تحديثها، ويتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) التي بينت أن الأجهزة المستخدمة في الجامعات حديثة وذات كفاءة عالية في الجامعات الفلسطينية

– احتلت الفقرة الرابعة " يتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين مما يساعد في تقدم الأداء " المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (72.93%)، قيمة اختبار T تساوي (14.82) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومما سبق فانه يتبين أنة يتم تقييم فاعلية البرامج المستخدمة في اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية من قبل المستخدمين لهذه البرامج مما يساعد في تقدم وتطوير الأداء وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي أوصت بإشراك العاملين في تطوير نظم دعم القرار، وتقديم اقتراحاتهم حول النظام.

– وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.75) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (74.97%)، قيمة اختبار T تساوي (23.38) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " **الإمكانات الفنية المتاحة** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.04 =α) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ومما سبق يتضح أن برامج نظم دعم القرار المستخدمة في الجامعات الفلسطينية حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل وتتوافق مع الأجهزة المستخدمة وأنها تمكن أكثر من مستفيد بالاتصال معا في وقت واحد وان هناك قدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام وان هذه البرامج تساعد

الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وان المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار تتناسب مع احتياجات العمل في الجامعات الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمري،2009) التي توصلت لوجود مستوى جيد من المستلزمات البرمجية و دراسة (المحاسنة،2005) في وجود اثر هام للمستلزمات الفنية في فاعلية اتخاذ القرار، ودراسة (أبو سبت،2005) في وجود تقنيات حديثة في النظم المستخدمة بما فيها الفنية، و دراسة (البشابشة،2005) الذي توصل لوجود أثر كبير للمستلزمات البرمجية على الأداء الوظيفي. ودراسة (غنيم،2004) حيث توصل لوجود علاقة طردية بين البنية التحتية واتخاذ القرارات، و دراسة (فتح الرحمن،2004) حيث توصل لوجود نظم معلومات متكاملة، ودراسة (الشواف والزلزلة،2000) في أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات متقدمة جدًا، وتختلف مع نتيجة دراسة (Gachet,2001) التي بينت وجود مشاكل تقنية تواجه استخدام نظم دعم القرار، كذلك تختلف مع دراسة (Finlay ,1998 & Forghani) التي وضحت وجود حاجة لتطوير نظم دعم القرار بما في ذلك المستلزمات الفنية، وقد يعود الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات المذكورة أعلاه لتشابه البيئة التي أُجريت عليها الدراسات.

جدول (29): معامل الارتباط بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	.696	***0.000**

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة يساوي 696. ,وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (α= 0.04). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.04) بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يبين مدى أهمية الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار على إعادة الهندسة من حيث وجود البرامج الحديثة والمتخصصة لنظم دعم القرار وتتناسب مع متطلبات العمل وهذا يتفق مع دراسة (القصيمي،2009) التي بينت أنه لكي تضمن لعملية إعادة الهندسة تحقيق أهدافها لا بد من الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة

هندستها، ويتفق كذلك مع دراسة (Flett&Others,2008) التي بينت أن استخدام نظام دعم قرار إبداعي سهل عملية إعادة الهندسة في ثلاث مؤسسات رعاية صحية في المملكة المتحدة، وتتفق مع دراسة (السر،2008) التي بينت أن وزارة الداخلية الفلسطينية تتميز بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة حيث تستخدم شبكة الانترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية وزادت من قدرتها على تنسيق عملياتها في المديريات المختلفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدى إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (30): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإمكانات التنظيمية المتاحة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار.	3.38	67.56	7.61	*0.000	4
2	توفر الإدارة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم دعم القرار.	3.43	68.69	8.80	*0.000	3
3	يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة.	3.53	70.69	11.69	*0.000	2
4	يسهل استخدام نظم دعم القرارات الاتصالات الإدارية بين الدوائر.	3.66	73.27	14.43	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.50	70.01	12.30	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

من جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الرابعة " يسهل استخدام نظم دعم القرارات الاتصالات الإدارية بين الدوائر " المرتبة الأولي بمتوسط حسابي نسبي (73.27%)، قيمة اختبار T تساوي (14.43) وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يعنى أن استخدام نظم دعم القرار يسهل الاتصالات الإدارية بين الدوائر والأقسام والكليات المختلفة في الجامعات الفلسطينية وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي أوصت بمعالجة المعوقات الإدارية، والمادية التي تواجه العاملين في استخدام نظم دعم القرار، ويتفق مع دراسة (أبو سبت،2005) التي وضحت أن البرامج المستخدمة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام، ويختلف مع دراسة (Ranjanathan & Dhaliwal,2001) التي توصلت إلى أن من أهم المشاكل التي تواجه الشركات هي قلة المصادر المالية والبشرية بالإضافة إلى قلة الخبراء الداخليين في نظم المعلومات بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

– احتلت الفقرة الأولى " تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار " المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (67.56 %)، قيمة اختبار T تساوي (7.61) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذه النسبة تبين أن الإدارة في الجامعات الفلسطينية تهتم إلى حد ما بآراء ومقترحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي أوصت بإشراك العاملين في تطوير نظم دعم القرار، وتقديم اقتراحاتهم حول النظام، ويختلف مع نتائج دراسة (Ranjanathan & Dhaliwal,2001) التي توصلت إلى أن من أهم المشاكل التي تواجه الشركات هي قلة الخبراء الداخليين في نظم المعلومات بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

– وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.50) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.01%)، قيمة اختبار T تساوي (12.30) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " **الإمكانات التنظيمية المتاحة** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ومما سبق يتضح أن هناك سهولة في استخدام نظم دعم القرار والاتصالات الإدارية بين الدوائر والأقسام والكليات المختلفة في الجامعات الفلسطينية وان الهيكل التنظيمي لهذه الجامعات يسمح بتدفق المعلومات

بسهولة وان الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية توفر إلى حد ما البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم دعم القرار، وتهتم كذلك إلى حد ما بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى أن الإمكانات التنظيمية التي تساعد في استخدام نظم مساندة القرارات في وزارة التربية والتعليم متوفرة بدرجة جيدة ، من حيث الحصول على المعلومات، تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة، واهتمامها بآراء العاملين، تسهيل الاتصالات الإدارية، ودراسة (غنيم،2004) التي توصلت إلى أن المستوى التنظيمي مناسب للمستفيدين من النظام، ودراسة (Elbaltagi &Others,2005) التي توصلت إلى أن الخصائص التنظيمية لها أثر على استخدام نظم دعم القرارات، ودراسة (Arafat,2007) التي توصلت إلى ملائمة الهيكل التنظيمي بشكل مقبول لتسهيل استخدام نظم دعم القرارات، ودراسة (أبو سبت،2005) حيث يوجد علاقة قوية بين المستوى التنظيمي وجودة القرارات، ودراسة (السعودي،2006) في وجود اثر للمستلزمات التنظيمية على الأداء الوظيفي، ودراسة (المحاسنة،2005) في وجود اثر هام للمستلزمات الإدارية والتنظيمية على كفاءة اتخاذ القرار، ودراسة (علي،2005) الذي توصل لأهمية التركيز على الهيكلية التنظيمية لنجاح تطبيق نظم المعلومات، ودراسة (العمري،2009) التي توصلت لوجود مستوى جيد من المستلزمات التنظيمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محارش،2007) الذي توصل إلى ضعف اهتمام إدارة المنظمات الحكومية بالهياكل التنظيمية، ودراسة (الفوزان،2003) في وجود معوقات إدارية وتنظيمية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة.

جدول (31): معامل الارتباط بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	.774	***0.000**

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة α= 0.04 .**

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة يساوي (.774)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (α= 0.04). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.04) بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومما سبق يتبين وجود علاقة بين الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم

دعم القرار من حيث سماح الهيكل التنظيمي لسهولة تدفق المعلومات وتسهيل نظم دعم القرارات للاتصالات الإدارية بين الدوائر، وتوفير برامج التدريب على نظم دعم القرار مع عملية إعادة الهندسة، وهذا يتفق مع دارسة (القصيمي،2009) التي وضحت أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد على تمكين الإدارة العاملة في برنامج إعادة الهندسة من العمل بصورة مستقلة فضلا عن إمكانية الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة، ويتفق مع دراسة (السر،2008) التي وضحت أن الهيكل التنظيمي له تأثير على قدرة وزارة الداخلية الفلسطينية على إعادة هندسة عملياتها، وهذا يتفق مع دراسة (الأغا،2006) التي بينت بوجود علاقة بين إعادة الهندسة الكفء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية للبنوك في قطاع غزة، وكذلك هذا يتفق مع دراسة (مرزوق،2006) التي بينت أن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (32): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " نوع نظم دعم القرار المستخدمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	البرامج المستخدمة تعمل على انجاز عمليات متكررة.	3.73	74.62	17.07	*0.000	4
2	البرامج المستخدمة لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة.	3.89	77.78	20.87	*0.000	1
3	البرامج المستخدمة لها القدرة على إعداد تقارير خاصة .	3.84	76.89	20.67	*0.000	3
4	البرامج المستخدمة تقدم تقارير دورية تغطى جوانب العمل.	3.71	74.12	16.22	*0.000	5
5	تتسم البرامج المستخدمة بالحداثة.	3.87	77.42	19.92	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.81	76.16	23.46	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة α= 0.04 .**

من جدول (32) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الثانية " البرامج المستخدمة لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (77.78%)، قيمة اختبار T تساوي (20.87) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا بسبب أن هذه البرامج حديثة وفعالة وذات كفاءة عالية، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) التي وضحت أن البرامج لها القدرة على سرعة استرجاع المعلومات، ويتفق مع دراسة (درمان،2007) التي وضحت بان النظام بخزنها واسترجاعها بشكل سلس وسريع، ويعالج الحالة المعطاة بسهولة ليعطي القرار الأمثل في اقصر وقت واقل كلفة.

– احتلت الفقرة الرابعة " البرامج المستخدمة تقدم تقارير دورية تغطى جوانب العمل " المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (74.12 %)، قيمة اختبار T تساوي (16.22) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومما سبق يتضح أن البرامج المستخدمة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مصممة لتعطى تقارير دورية شاملة تغطى جوانب العمل في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى أن البرامج المستخدمة في الجامعات الفلسطينية لها القدرة على إعداد التقارير الدورية.

– وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.81) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (76.16%)، قيمة اختبار T تساوي (23.46) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " نوع نظم دعم القرار المستخدمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ومما سبق يتضح أن البرامج المستخدمة فئ الجامعات الفلسطينية تتسم بالحداثة وسرعه استرجاع المعلومات، والقدرة على إعداد تقارير دورية وكذلك تقارير خاصة، وانجاز عمليات متكررة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان،2009) التي توصلت إلى تنوع نظم المعلومات التي تدعم القرارات، حيث أنها تنجز أعمال متكررة، تسترجع المعلومات، وتعد التقارير الدورية، وكذلك دراسة (أبو سبت،2005) في أن نظم

المعلومات لا ترتقي إلى النظم الخبيرة، ولا تعطي حلولا للمشكلات، بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا،2004) في أن توجهات المستخدمين لاستخدام النظم المختلفة كانت إيجابية، ودراسة (فتح الرحمن،2004) في وجود نظم معلومات متكاملة في المؤسسات الحكومية، ودراسة (Gachet,2001) التي أوصت بضرورة استخدام برامج متعددة ولغات برمجة حديثة، ودراسة (Finlay & Forghani,1998) التي توصلت لوجود عدد كبير من نظم دعم القرار والمولدات التابعة لها التي حققت نتائج جيدة في تطوير الأداء.

جدول (33): معامل الارتباط بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
نوع نظم دعم القرار المستخدمة	.643	**0.000***

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة يساوي (.643)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (α= 0.04). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.04) بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنة من الضروري أن تكون البرامج حديثة وتنجز عمليات متكررة ولها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة وتقدم تقارير دورية وخاصة لكي تتم عملية إعادة الهندسة، وهذا يتفق مع دراسة (القصيمي،2009) التي بينت أنة لكي يضمن طريق إعادة الهندسة تحقيق أهدافه لابد من الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها.

جميع المجالات معاً

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.04) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (34): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع الفقرات

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
جميع الفقرات	3.76	75.23	25.73	***0.000**

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

من جدول (34) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.76) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.23%)، قيمة اختبار الإشارة (25.73) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات، ومما سبق يتضح وجود نظم لدعم القرار في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهذا يتفق مع دراسة (رمضان،2009) ، التي بينت وجود اثر لنظم دعم القرار على تطوير الأداء، وكذلك دراسة (Arafat,2007) التي بينت أن الهيكل الإداري والتنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار وإن نظام إدارة العمليات الخاصة بالعمل السيطرة على التغيير في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار ، في وزارتين من أكبر الوزارات العاملة في قطاع غزة (وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة)، كذلك دراسة (أبو سبت،2005) التي بينت أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلولا للمشكلات، وعدم توفيرها لمعلومات إحصائية خارجية وعدم اتصالها المباشر مع مراكز إحصاء داخل الوطن أو خارجه، ودراسة (غنيم،2004) التي بينت أن عدم وجود خطط واضحة لعمل نظام المعلومات الإداري المحوسب يمثل معوقا أساسيا يعيق بشكل جوهري عملية تطبيق وتطوير نظم المعلومات الإدارية في البلديات، ودراسة (الشنتف،2000) التي بينت تبين وجود آثار غير كمية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة كزيادة السرعة في اتخاذ القرارات، ودراسة (الشدادي وأيوب،1998) التي بينت أن لمستوى استخدام نظم دعم القرارات تأثير ايجابي على كفاءة القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلا من الطريقة التقليدية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية وان استخدام نظم دعم القرارات لم يكن له أي تأثير معنوي على فاعلية القرارات المتخذة.

جدول (35): معامل الارتباط بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
نظم دعم القرار	.811	***0.000**

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α .**

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يساوي (.811),أن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (α= 0.04). بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.04) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومما سبق يتضح أن هناك علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث انه تعد نظم دعم القرار احد المحددات الأساسية لنجاح تطبيق إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهذا يتفق مع دراسة (القصيمي،2009) ، (الكساسبة،2005) ، (Olalla,2000)، دراسة(Attaran,2004) التي وضحت أن المعلومات هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات لذا فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد احد وسائل انجاز برنامج إعادة الهندسة، ومما سبق فان هذا يعني وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة، وهذا يتفق مع دراسة (الأغا،2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء و قدرات تكنولوجيا عالية، ودراسة (الكساسبة،2004) التي توصلت إليها أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية، وكذلك دراسة (Chiplundar& Chattopadhyay,2003) التي توصلت إلى تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة الهندسة، وكذلك دراسة (El Sayed,2001) التي بينت الطريقة لتحقيق أدوات متقدمة لتحسين نشاطات إعادة الهندسة، وكذلك دراسة (Jerva,2001) التي بينت أن استخدام تقنيات إعادة الهندسة وأساليبها، يمكن أن يكون مستمرًا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وأن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة الهندسة وتطوير

تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات، كذلك دراسة (Olalla,2000) التي خلصت إلى أن دور تكنولوجيا المعلومات مهم لأنه يتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، كذلك دراسة (Arora & Kumar,2000) التي بينت أن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جدًا، وتتفق مع دراسة (العتيبى والحمالى،2004) التي أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة في القطاع العام، وتتفق مع دراسة (قوى،2007) التي بينت أن هناك ارتباط بين تقنية المعلومات وإعادة هندسة التعليم الجامعي، وأنة من الضروري إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والانترانت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات البالية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة، وهذا يتفق مع دراسة (السلطان،2000) التي بينت أن عملية إعادة الهندسة الإدارية لا يمكن التفكير فيها دون الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات.

تحليل فقرات المجال الرابع

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (36): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "إعادة الهندسة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تعي القيادة مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن التقدم والتطوير.	3.74	74.85	16.43	*0.000	7
2	تمارس القيادة مبدأ التفويض في اتخاذ القرارات.	3.58	71.63	12.98	*0.000	11
3	يتم العمل على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة.	3.60	71.92	12.72	*0.000	10
4	الخطة الإستراتيجية للجامعة واضحة ومكتوبة.	3.64	72.78	12.32	*0.000	9
5	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة واضحة ومفهومة.	3.58	71.52	11.31	*0.000	12
6	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة.	3.39	67.87	7.50	*0.000	17
7	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تعمل على توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو تطوير الأداء.	3.40	68.00	8.01	*0.000	16
8	توجد خطة مستمرة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة.	3.41	68.23	7.51	*0.000	15
9	الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على تحقيق الأهداف.	3.51	70.27	10.36	*0.000	14
10	الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على سرعة الاتصال الإداري.	3.55	70.92	10.58	*0.000	13
11	يتم مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	3.72	74.48	15.45	*0.000	8
12	تستخدم الجامعة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	3.92	78.48	18.69	*0.000	3
13	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة.	3.98	79.55	22.17	*0.000	1
14	يمكن للعاملين إدارة المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.	3.93	78.52	21.20	*0.000	2
15	تتميز المعلومات والبيانات في الجامعة بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	3.81	76.17	18.28	*0.000	4
16	استخدام تكنولوجيا المعلومات في أدى إلى القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية.	3.74	74.88	17.22	*0.000	6
17	القوانين واللوائح المعمول بها توضح المهام والاختصاصات.	3.75	74.96	16.13	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.63	72.68	18.82	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.04 =α.**

من جدول (36) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الثالثة عشر " زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (79.55%)، قيمة اختبار T تساوي (22.17) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومما سبق يتضح أن التطور التكنولوجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية زادت من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة، مما أدى إلى الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتتفق مع نتائج دراسة (الأغا،2006) التي توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساعد البنوك في قطاع غزة على زيادة قدرتها في إعادة استخدام المعلومات المصرفية، وكذلك تساعد تكنولوجيا المعلومات البنوك في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرارات، ودراسة (السر،2008) التي بينت أن وزارة الداخلية الفلسطينية تتصف بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، كما بينت بأنة زادت وزارة الداخلية الفلسطينية من قدرتها على تنسيق عملياتها في المديريات المختلفة التي تعمل بها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويتفق كذلك مع دراسة (مصطفي،2002) التي بينت أنة من الضروري تطبيق النظم الإدارية الحديثة من اجل إعادة هندسة التعليم الجامعي المصري، وتختلف مع دراسة (Ranjanathan & Dhaliwal,2001) التي توصلت إلى أن ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أهم المشاكل إلى تواجه الشركات.

– احتلت الفقرة السادسة " السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة " المرتبة (17) السابع عشر والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (67.87%)، قيمة اختبار T تساوي (7.50) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.04) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومما سبق يتبين آن السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة إلى حد ما لدى الموظفين وتخفف إلى حد ما من حالات الشك والحيرة، وهذا يتفق مع دراسة (السر،2008) التي بينت أن السياسات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة.

– وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجـــال يـــساوي (3.63) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (72.68%)، قيمة اختبار T تساوي (18.82) وأن القيمة الاحتماليـــة (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " **إعادة الهندسة** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.04 =α) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عـــن درجـــة الموافقـــة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ومما سبق فان الباحث يرى أن العاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ينظـــرون إلى أنه من الضروري إعادة الهندسة للعمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة علـــى أساس أن عملية إعادة الهندسة تهدف للتغير الجذري للعمليات الإدارية من اجل مواجهه التحديات البيئية الداخلية والخارجية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وذلك لجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وذلك للمكانة الكبيرة التي تحتلهـــا هـــذه الجامعات لدى جميع الفلسطينيين على أساس أن مصدر الاستثمار الوحيد الذي يملكه الشعب الفلسطيني هو التعليم وبناء رأس المال البشرى، وهذا يتفق مع دراسة (السر،2008) التي بينت أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية للإصلاح الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية، ويتفق مع دراسة (مصطفي،2002) التي بينت أنة من الضرورة أن تخوض الجامعات المصرية عملية تغيير شامل وجذري للتوافـــق مـــع متطلبات العصر من خلال إعادة هندسة التعليم الجامعي المـــصري، وتتفـــق مـــع دراســـة (العتيبـــى والحمالى،2004) التي أكدت الاتجاه المتنامي لمنظمات القطاع العام والخاص لتبنـــى إعـــادة هندســـة العمليات، وتتفق مع دراسة (قوى،2007) التي بينت آن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الانترنـــت وتقنيـــة المعلومـــات وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.04$) حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعـــزى إلـــى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالـــة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار

" تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعملي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذا التساؤل كلاً من التساؤلات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (37) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) في جميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول رقم (37): اختبار T لمتغير الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	4.161	*0.000
.2	الإمكانيات المادية	2.637	*0.010
.3	الإمكانيات البشرية	2.547	*0.005
.4	الإمكانيات الفنية	2.222	*0.029
.5	الإمكانيات التنظيمية	2.369	*0.018
.6	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	2.998	*0.003
.7	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	2.388	*0.017
.8	إعادة الهندسة	2.896	*0.005
جميع مجالات الاستبانة		3.551	*0.000

*** الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.04.**

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (38) تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفـراد العينة (الذكور) أكبر من (الإناث) وذلك لجميع المجالات. هذا يعني درجـة الموافقـة حـول هـذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الغالبيـة العظمـى مـن أن أعضاء مجلس الجامعة وعمداء الكليات ونوابهم والمدراء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة هـم من الذكور وهذا يتفق مع دراسة (السر،2008) التي بينت وجود فروق لدى الذكور اكبر من الإناث في كل من نمط القيادة السائد والقوانين والتشريعات، وأنة لا يوجد اختلاف بـين الـذكور والإنـاث فـي المجالات الأخرى.

جدول رقم (38): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس

م	المجال	المتوسط الحسابي	
		ذكر	أنثى
1.	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	3.64	3.21
2.	الإمكانيات المادية	4.23	3.92
3.	الإمكانيات البشرية	3.95	3.68
4.	الإمكانيات الفنية	3.78	3.54
5.	الإمكانيات التنظيمية	3.55	3.28
6.	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	3.87	3.60
7.	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	3.85	3.62
8.	إعادة الهندسة	3.69	3.38
	جميع المجالات	3.77	3.47

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) حـــول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغيـــر العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (39) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) في المجالات:(دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار و إعادة الهندســة)، وبــذلك يمكــن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بــين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر, بينما بــاقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

جدول (39): اختبار تحليل التباين حسب متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	9.993	4	2.498	4.220	*0.001
	داخل المجموعات	260.451	440	0.592		
	المجموع	270.444	444			
الإمكانيات المادية	بين المجموعات	2.231	4	0.558	1.061	0.188
	داخل المجموعات	232.388	442	0.526		
	المجموع	234.619	446			
الإمكانيات البشرية	بين المجموعات	1.566	4	0.392	0.645	0.315
	داخل المجموعات	269.135	443	0.608		
	المجموع	270.701	447			
الإمكانيات الفنية	بين المجموعات	1.035	4	0.259	0.555	0.348
	داخل المجموعات	206.606	443	0.466		
	المجموع	207.641	447			
الإمكانيات التنظيمية	بين المجموعات	2.985	4	0.746	0.998	0.204
	داخل المجموعات	331.306	443	0.748		
	المجموع	334.291	447			
الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	1.019	4	0.255	0.594	0.334
	داخل المجموعات	190.134	443	0.429		
	المجموع	191.153	447			
نوع نظم دعم القرار المستخدمة	بين المجموعات	3.606	4	0.901	1.702	0.074
	داخل المجموعات	234.672	443	0.530		
	المجموع	238.278	447			
إعادة الهندسة	بين المجموعات	4.877	4	1.219	2.425	*0.024
	داخل المجموعات	222.755	443	0.503		
	المجموع	227.632	447			
جميع المجالات	بين المجموعات	2.375	4	0.594	1.503	0.100
	داخل المجموعات	174.980	443	0.395		
	المجموع	177.354	447			

*** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.04**

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (40) تبين أنه بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين عمرهم " من (45) سنة إلى (55) سنة و(55) سنة فأكثر " أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الكبار في العمر، بينما لمجال " إعادة الهندسة " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين عمرهم " من (45) سنة إلى (55 سنة) " أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين بلغ عمرهم من (45) سنة إلى (55) سنة.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى أن أعضاء مجلس الجامعة وعمداء الكليات ونوابهم والمدراء هم غالبا من الفئة العمرية اكبر من (45) سنة ناضجة وواعية وذات خبرة وتجربة واسعة ولها القدرة على وزن الأمور وهم على اطلاع على حقيقة الأمور في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يختلف مع دراسة (السر،2008) التي بينت أن الفئة العمرية عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية

جدول (40): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير العمر

م	المجال	المتوسط الحسابي				
		اقل من 25 سنة	من 25 إلى اقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة	من 45 سنه إلى اقل من 55 سنة	55 سنة فأكثر
1-	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم	3.5	3.4	3.6	3.8	3.8
2-	الإمكانيات المادية	4.0	4.2	4.2	4.2	4.1
3-	الإمكانيات البشرية	3.8	3.9	3.9	3.9	4.0
4-	الإمكانيات الفنية	3.6	3.7	3.8	3.7	3.7
5-	الإمكانيات التنظيمية	3.4	3.4	3.6	3.6	3.6
6-	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم	3.7	3.8	3.9	3.8	3.8
7-	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	3.6	3.8	3.9	3.8	3.7
8-	إعادة الهندسة	3.5	3.5	3.7	3.8	3.7
	جميع المجالات معاً	**3.6**	**3.6**	**3.8**	**3.8**	**3.7**

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

من النتائج الموضحة في جدول (41) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) في مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المستوى التعليمي, بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (41): اختبار تحليل التباين حسب متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	6.506	4	1.626	2.725	*0.014
	داخل المجموعات	263.259	441	0.597		
	المجموع	269.765	445			
الإمكانيات المادية	بين المجموعات	3.430	4	0.857	1.639	0.081
	داخل المجموعات	231.804	443	0.523		
	المجموع	235.233	447			
الإمكانيات البشرية	بين المجموعات	3.673	4	0.918	1.526	0.096
	داخل المجموعات	267.264	444	0.602		
	المجموع	270.938	448			
الإمكانيات الفنية	بين المجموعات	0.663	4	0.166	0.355	0.420
	داخل المجموعات	207.042	444	0.466		
	المجموع	207.705	448			
الإمكانيات التنظيمية	بين المجموعات	3.559	4	0.890	1.196	0.155
	داخل المجموعات	330.232	444	0.744		
	المجموع	333.791	448			
الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	1.298	4	0.324	0.758	0.276
	داخل المجموعات	189.944	444	0.428		
	المجموع	191.242	448			
نوع نظم دعم القرار المستخدمة	بين المجموعات	1.093	4	0.273	0.509	0.364
	داخل المجموعات	238.493	444	0.537		
	المجموع	239.586	448			
إعادة الهندسة	بين المجموعات	3.911	4	0.978	1.930	0.052
	داخل المجموعات	224.978	444	0.507		
	المجموع	228.888	448			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.894	4	0.474	1.196	0.155
	داخل المجموعات	175.792	444	0.396		
	المجموع	177.686	448			

*** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.04**

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (42) تبين أنه بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين بدرجة " ماجستير" أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين بدرجة ماجستير، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين من حملة الماجستير يكونون في المواقع الإدارية من درجة مدير فما دون ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة لذلك يكون تقييمهم لدعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار متوازن، وهذا يختلف مع دراسة (السر،2008) التي بينت أن المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية ويعزو الباحث سبب الاختلاف بان بيئة الجامعات هم من حملة الدرجات الجامعية العليا.

جدول (42): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

م	المجال	المتوسط الحسابي				
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة
1-	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	3.7	3.8	3.5	3.5	3.7
2-	الإمكانيات المادية	4.2	4.3	4.1	4.3	4.1
3-	الإمكانيات البشرية	4.1	4.0	3.8	4.0	3.8
4-	الإمكانيات الفنية	3.9	3.8	3.7	3.7	3.8
5-	الإمكانيات التنظيمية	3.6	3.6	3.4	3.5	3.7
6-	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	3.9	3.9	3.8	3.8	3.8
7-	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	3.7	3.8	3.8	3.9	3.8
8-	إعادة الهندسة	3.5	3.7	3.6	3.7	3.8
جميع المجالات معاً		3.7	3.8	3.7	3.7	3.8

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجامعة.

من النتائج الموضحة في جدول (43) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) في جميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول لعلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول (43): اختبار تحليل التباين حسب متغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	48.674	2	24.337	48.613	*0.000
	داخل المجموعات	221.280	442	0.501		
	المجموع	269.955	444			
الإمكانيات المادية	بين المجموعات	42.820	2	21.410	49.495	*0.000
	داخل المجموعات	192.060	444	0.433		
	المجموع	234.880	446			
الإمكانيات البشرية	بين المجموعات	48.338	2	24.169	49.040	*0.000
	داخل المجموعات	219.316	445	0.493		
	المجموع	267.654	447			
الإمكانيات الفنية	بين المجموعات	27.053	2	13.526	33.322	*0.000
	داخل المجموعات	180.641	445	0.406		
	المجموع	207.694	447			
الإمكانيات التنظيمية	بين المجموعات	53.427	2	26.713	42.259	*0.000
	داخل المجموعات	281.302	445	0.632		
	المجموع	334.728	447			
الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	39.324	2	19.662	57.718	*0.000
	داخل المجموعات	151.592	445	0.341		
	المجموع	190.916	447			
نوع نظم دعم القرار المستخدمة	بين المجموعات	27.716	2	13.858	29.095	*0.000
	داخل المجموعات	211.950	445	0.476		
	المجموع	239.666	447			
إعادة الهندسة	بين المجموعات	64.817	2	32.409	88.411	*0.000
	داخل المجموعات	163.123	445	0.367		
	المجموع	227.940	447			
جميع المجالات	بين المجموعات	47.104	2	23.552	80.458	*0.000
	داخل المجموعات	130.261	445	0.293		
	المجموع	177.365	447			

*** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.04**

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (44) تبين لكافة المجالات كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين يعملون في الجامعة الإسلامية أكبر من المبحوثين الذين يعملون في جامعتي الأزهر أو الأقصى ومن ثم جامعة الأزهر وأخيرا جامعة الأقصى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى تقدم الجامعة الإسلامية ثم تليها جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى، وهذا يعزى إلى الإمكانيات الكبيرة المتوفرة لدى الجامعة الإسلامية والدور المهم الذي توليه دائرة الجودة الإدارية ووجود وحده إعادة الهندسة بالإضافة إلى الاهتمام بالتحديث والتطوير وكذلك الاستقرار النسبي للطاقم الإداري وكذلك الاهتمام الذي تولية إدارة الجامعة بالعاملين في دوائر تكنولوجيا النظم والمعلومات، وكذلك العمر الزمني للجامعة الإسلامية (تأسست في العام (1978)) مقارنة بجامعة الأزهر (تأسست في العام (1991))، وجامعة الأقصى (تأسست في العام (2000)).

جدول (44): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجامعة

م	المجال	المتوسط الحسابي		
		جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
1-	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	3.5	3.9	3.1
2-	الإمكانيات المادية	4.1	4.5	3.7
3-	الإمكانيات البشرية	3.7	4.3	3.5
4-	الإمكانيات الفنية	3.6	4.0	3.4
5-	الإمكانيات التنظيمية	3.3	3.9	3.1
6-	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	3.7	4.1	3.5
7-	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	3.7	4.1	3.5
8-	إعادة الهندسة	3.4	4.0	3.2
جميع المجالات معاً		3.6	4.1	3.3

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (45) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) في مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة , بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.04$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (45): اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	5.864	4	1.466	2.447	*0.023
	داخل المجموعات	263.575	440	0.599		
	المجموع	269.439	444			
الإمكانيات المادية	بين المجموعات	0.207	4	0.052	0.097	0.492
	داخل المجموعات	234.787	442	0.531		
	المجموع	234.994	446			
الإمكانيات البشرية	بين المجموعات	0.950	4	0.237	0.390	0.408
	داخل المجموعات	269.458	443	0.608		
	المجموع	270.408	447			
الإمكانيات الفنية	بين المجموعات	0.615	4	0.154	0.329	0.429
	داخل المجموعات	206.949	443	0.467		
	المجموع	207.564	447			
الإمكانيات التنظيمية	بين المجموعات	0.957	4	0.239	0.319	0.432
	داخل المجموعات	331.900	443	0.749		
	المجموع	332.857	447			
الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	بين المجموعات	0.394	4	0.099	0.229	0.461
	داخل المجموعات	191.101	443	0.431		
	المجموع	191.496	447			
نوع نظم دعم القرار المستخدمة	بين المجموعات	2.469	4	0.617	1.154	0.165
	داخل المجموعات	236.883	443	0.535		
	المجموع	239.351	447			
إعادة الهندسة	بين المجموعات	1.970	4	0.492	0.961	0.214
	داخل المجموعات	226.901	443	0.512		
	المجموع	228.871	447			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.974	4	0.243	0.610	0.328
	داخل المجموعات	176.860	443	0.399		
	المجموع	177.834	447			

*** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.04**

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (46) تبين أنه بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين ليهم خبرة عاليه أي " من (15) سنة إلى (20) سنة و(21) سنة فأكثر " أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين ليهم خبرة عاليه .

ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى أن أعضاء مجلس الجامعة وعمداء الكليات ونوابهم والمدراء والإداريين من لهم سنوات خدمة أكثر من (15) سنة هم ذوى خبرة وتجربة واسعة وهم على اطلاع على حقيقة الأمور في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يختلف مع دراسة (السر،2008) التي بينت أنة توجد فروق لصالح من خدم في الوزارة اقل من (3) سنوات.

جدول (46): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

م	المجال	المتوسط الحسابي				
		اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى اقل من	من 10 سنوات إلى اقل	15 سنة إلى 20 سنة	21سنة فأكثر
1-	دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار	3.5	3.5	3.5	3.8	3.8
2-	الإمكانيات المادية	4.1	4.2	4.2	4.2	4.2
3-	الإمكانيات البشرية	3.9	4.0	3.9	3.8	3.9
4-	الإمكانيات الفنية	3.7	3.8	3.7	3.8	3.8
5-	الإمكانيات التنظيمية	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6
6-	الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9
7-	نوع نظم دعم القرار المستخدمة	3.7	3.8	3.9	3.9	3.8
8-	إعادة الهندسة	3.6	3.5	3.7	3.7	3.7
	جميع المجالات معاً	3.7	3.7	3.7	3.8	3.8

الفصـــل السادس

أولاً: نتـــــائج الدراســـة

ثانياً: توصيـــات الدراسة

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من خلال الاستبانة التي قام بها، وبعد عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصلين الرابع والخامس، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك أهم التوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة:

1. بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وحيث أن الإدارة العليا تدعم وجود نظم دعم القرار، وتهتم بنظم دعم القرار كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل، وتعتمد على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، وتشجع العاملين على استخدام نظم دعم القرار، وكذلك تهتم بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار إلى حد ما، وتعمل على التغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار إلى حد ما، وتقوم الإدارة العليا إلى حد ما بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار.
2. كشفت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث يوجد جهاز حاسوب لكل إداري في الجامعات، وتوفر الجامعات وسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل، وأن شبكة الحاسوب الموجودة في الجامعات حديثة وتتناسب مع احتياجات العمل، وتتناسب وسائل الإخراج (مثل الطابعات) مع متطلبات العمل.
3. وضحت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث أنه يتم الاتصال مع القسم الفني المسئول عن نظام وبرامج نظم دعم القرارات بصورة مباشرة، ويعالج القسم الفني المختص المشاكل والاستفسارات التي تواجه العاملين في استخدام هذه البرامج وفي استخدام الشبكة، وأن العاملون في القسم الفني المختص يتفهمون احتياجات العاملين من هذه البرامج والنظم، وأن الصيانة تتم سريعًا عند حدوث أعطال في الأجهزة أو في شبكة الحاسوب في الجامعات، وأنه يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية

من الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات، وأنه يوجد قسم فني مسئول عن نظم دعم القرار ضمن دوائر تكنولوجيا النظم والمعلومات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

4. أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأن البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل، وأن البرامج المستخدمة تتوافق مع الأجهزة التي يتم استخدامها، وتتميز هذه البرامج المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معا في وقت واحد، وتتميز البرامج المستخدمة بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام، وهذه البرامج المستخدمة بالجامعة تساعد الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتتناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل، وأنه يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في الجامعات، وأنه يتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين مما يساعد في تقدم الأداء.

5. خلصت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث تسهل استخدام نظم دعم القرارات الاتصالات الإدارية بين الكليات والدوائر والأقسام المختلفة بالجامعات، وأن الهيكل التنظيمي بالجامعات يسمح بتدفق المعلومات بسهولة إلى حد ما، وأن الإدارة الجامعية توفر إلى حد ما البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم دعم القرار، وأن الإدارة الجامعية تهتم إلى حد ما بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار.

6. أبرزت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين نوع نظم دعم القرار المستخدمة وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث أن البرامج المستخدمة في الجامعات لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة، وتتسم البرامج المستخدمة في هذه الجامعات بالحداثة، حيث أنها قادرة على إعداد تقارير خاصة، وتعمل على انجاز عمليات متكررة، وتقدم تقارير دورية تغطى جوانب العمل.

7. أظهرت النتائج بالنسبة لمجال إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فانه قد زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة، وأنه يمكن للعاملين في الجامعات إدارة المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب، وأن الجامعات تستخدم شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين

فيها، وأن المعلومات والبيانات في الجامعات تتميز بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة، كما أن القوانين واللوائح المعمول بها توضح المهام والاختصاصات، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعات أدى إلى القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية، وأن قيادة الجامعات تعي مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن التقدم والتطوير، كما أنه يتم مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة للجامعات، وأن الخطة الإستراتيجية للجامعات واضحة ومكتوبة، وأنه يتم العمل على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعات، وكذلك تمارس القيادة الجامعية مبدأ التفويض في اتخاذ القرارات، وأن السياسات الإدارية الموجودة في الجامعات واضحة ومفهومة وتعمل إلى حد ما على توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو تطوير الأداء وكذلك إلى حد ما تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف إلى حد ما من حالات الشك والحيرة ، وأن الهيكل التنظيمي للجامعات يساعد على سرعة الاتصال الإداري، وكذلك يساعد على تحقيق الأهداف، وأنه توجد إلى حد ما خطة مستمرة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعات.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول لعلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من (45 – 55) سنة و(55) سنة فأكثر، ووجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لدى المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير، ووجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى، ووجود فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (15–20) سنة و(21) سنة فأكثر.

ثانياً: توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فقد اقترح الباحث مجموعة من التوصيات، في ما يلي أهمها:

1. التأكيد على أنة لكي تتمكن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداتة التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فان هذا يستلزم إعادة هندسة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. توضيح أهمية عملية إعادة الهندسة للإدارة العليا للجامعات الفلسطينية التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة، وتشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة.
3. انه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند أعادة هندسة عملياتها أن نقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة.
4. تعزيز دعم واهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار.
5. زيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، وقيامها بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.
6. زيادة الاهتمام بالإمكانات التنظيمية المتاحة من خلال ضرورة وجود وحدة مستقلة لنظم دعم القرار تتبع مباشرة للإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والسماح للهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة بين الكليات والدوائر والأقسام المختلفة.
7. زيادة الاهتمام بالإمكانات المادية والفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار من خلال استمرارية مواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والعمل على تدريب الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية على استخدام تلك النظم.
8. زيادة الاهتمام بالإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار من خلال العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية على استخدام برامج نظم دعم القرار وكذلك برامج تدريبية متخصصة تساعد على إعادة البناء وإحداث التغيير والتطوير المؤسساتي للجامعات الفلسطينية، حيث أنة يجب التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة الهندسة، وذلك للتوضيح للعاملين بمزايا المنهج الجديد والآثار الايجابية العائدة عليهم، وتدريبهم على النظم والمفاهيم والمناهج الجديدة المتطلبة لإجراء تغييرات جوهرية بالعمل.

9. العمل على استخدام فرق العمل من الأكاديميين بوظيفة إدارية والإداريين الذين تم تدريبهم للمشاركة في إعادة بناء العمليات الإدارية.

10. استثمار تقنيات المعلومات المتوفرة لدى الجامعات في بناء قدرات التكامل، وغيرها من قدرات تكنولوجيا المعلومات بهدف تمكينها من إعادة الهندسة باستمرار لعملياتها.

11. تمكين الموارد البشرية في الجامعات من خلال منحها حرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة ببناء قدرات تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تنظيم الجامعات على أساس فرق العمل.

12. توضيح أهمية أن تقوم الجامعات بتبني أسلوب إعادة الهندسة لما له من فوائد في الجامعات وخصوصا في خفض التكاليف وما يترتب عليه من ميزات.

13. التأكيد على ضرورة أن تعمل السياسات الإدارية الموجودة في الجامعات الفلسطينية على توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو تطوير الأداء الجامعي، وان تعمل على تعزيز الثقة والتخفيف من حالات الشك والحيرة لدى العاملين في الجامعات.

14. توفير آليات للإجابة على تساؤلات العاملين في الجامعات الفلسطينية المتأثرين بالتغيير، وتحديد التغييرات التي ستحصل ومدى تأثيرها عليهم، وما هي التوقعات المحتملة ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها العاملين أثناء التغيير.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما تقدم من نتائج تم اقتراح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية :

1. دراسة بعنوان معوقات استخدام نظم دعم القرار في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
2. دراسة بعنوان معوقات إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. دراسة بعنوان أثر إعادة هندسة التعليم الجامعي على مخرجات العملية التعليمية.
4. دراسة بعنوان العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في أماكن مختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو رحمة، أمل (2005): نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية أداء شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو سبت، صبري (2005): تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عامر، آمال (2008): واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو معمر، وصفية سليمان محسن (2009): درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- أحمد، شاكر (2005): إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، البحرين 13-11 ابريل 2005، المجلد الأول.
- أحمد، شاكر محمد (2002): تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور بإعادة الهندسة، مجلة كلية التربية جامعه عين شمس العدد (26) الجزء الثاني.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2003): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الأغا، مرام (2006): دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- بدح، أحمد (2007): درجة أمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (4)، عمان.

- برس، يورك (2005): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
- برهان، محمد نور (1994): إدارة أنظمة المعلومات الحكومية (عناصر الاستراتيجيات والسياسات)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- البشابشة، سامر (2005) : أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الأول، مجلد(10)، عمان.
- بنات، ماهر (2002): دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة (دراسة حالة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- تشامبي، جيمس (2003): إعادة هندسة الإدارة (المطلب الحتمي للقيادة الجديدة)، الرياض.
- الثبيتى، جويبر، وعقيل، حمزة (2002): نموذج إعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديمية (دراسة حاله)، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الثامن، العدد الثالث.
- جعفر، عبد الإله (2000): نظم المعلومات المحاسبية وأثرة على وظيفة اتخاذ القرارات في قطاع الخدمات الصحية، الآفاق، مجلة ثقافية تصدر عن جامعة الزرقاء الأهلية، العدد (3)، السنة الأولى.
- الحربي، محمد بن محمد (2008): الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- حريم، حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان.
- الحسنية، سليم (2002– 1998): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى والثانية، مؤسسة الوراق، عمان.
- الحمادي، علي (2006): 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان.

- حمدي، موسى (2008): الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، الرياض.
- حيدر، معالي فهمي (2002): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الخضيرى، محسن أحمد (1990)، إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوي الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخطيب، أحمد (2001): الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد.
- خفاجي، عباس (1995): الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان.
- خليل، عطا الله وراد (2008): دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، 24 – 21 نيسان (ابريل)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- درمان، سليمان صادق (2007): جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزائر.
- الدهراوي، كمال الدين مصطفى، وسمير كامل (2002): نظم المعلومات المحوسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ديسلر، جاري (2004): تعريب ومراجعة :عبد القادر عبد القادر ومرعي درويش، أساسيات الإدارة :المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض.
- الرزق، صالح وخليل، عطا الله وراد (1997): مبادئ محاسبة التكاليف (الإطار النظري والعملي)، دار زهران، عمان.

- رمضان، فدوى (2009): أثر استخدام نظم مسانده القرار على تطـوير الأداء دراسـة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غـزة، رسـالة ماجـستير (غيـر منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زاهر، ضياء الدين (2005): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب، القاهرة.
- الزبير، عثمان (2003): استشراف مستقبل العلاقة بين القانونيين والإداريين، ورقة عمل مقدمة للملتقي العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- زيد، عثمان إبراهيم، (1986): الأثر التنظيمي والاقتـصادي والاجتمـاعي لاسـتخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمة، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 10 ، العدد3.
- السالم، مؤيد (2002): تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث.
- السالمي، علاء عبد الرزاق (2003): نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- السبيعي، مناحي (2005): إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربيـة للعلـوم الأمنيـة، الرياض.
- السر، أيمن (2008): واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمـن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعودي، أحمد(2006) : اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي : دراسة ميدانية، دراسات، المجلد 33 ،العدد1
- سلطان، إبراهيم (2000): نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الـدار الجامعيـة، الإسكندرية.
- السلطان، فهد بن صالح (2000): إعادة هندسة نظم العمل (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى.

- السلمي، على (2006): الإدارة الجديدة، (حصاد سنوات التطور والتجديد) ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن(مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية)، الإسماعيلية من (6–8 ديسمبر)، فندق ميركيور.
- السلمي، علي، (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 19000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- سيزلاقي اندرو، والاس مارك (1991): تعريب ومراجعة :احمد جعفر وعبد الوهاب علي، (السلوك التنظيمي والأداء)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الشامي لبنان، نينو ماركو(2001) الإدارة :المبادئ الأساسية، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان.
- شاويش محمد (1993): الإدارة الحديثة: مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان.
- الشرفا، علاء (2004) : تقييم نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الصحة العامة جامعة القدس أبو ديس، غزة .
- الشريف، هشام (2006): دور المعلومات ودعم اتخاذ القرار في إدارة وتخطيط تطوير التعليم، المجلة العربية للتربية، المجلد (11)، العدد (2).
- الشنتف، يوسف (2000): دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير، جامعه الملكة أروى للعلوم الأكاديمية، اليمن.
- الشواف، عبد الرضا والزلزلة، يوسف (2000) : تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد (1).
- الضافي، محمد (2006): مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الطائي، آمال سرحان، (2006): دور تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين المنتج : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- طبش، مصعب (2008): نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العايدي، محمد (2005): تطوير التعليم العالي، رؤية واضحة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول استشراف مستقبل التعليم، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحفيظ، أحمد بن صالح (2003): المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل.
- عبدالاله، سمير (2006): واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العديلي، ناصر(1995): السلوك الإنساني والتنظيمي(منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عسكر، سمير (1995): أصول الإدارة، الطبعة الثالثة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.
- العطار، إبراهيم (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عقيلي، عمر وصفي (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- علي، إسماعيل (2005): تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس، كلية الهندسة ، جامعة أسيوط.

- عمار، تغريد (2006): أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمري، أيمن (2009): أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمري، غسان، والسامرائي، سلوى (2008): نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، كلية العلوم الإدارية والمالية، الطبعة الأولى، جامعة الإسراء، دار المسيرة.
- عودة، رهام (2008): واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة .
- غراب، كامل وحجازي، فاديه (1997): نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، كلية العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود.
- غنيم، ماهر(2004): نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فتح الرحمن، على (2004): نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- فرجاني، نادر (1998): مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، آذار، بيروت.
- الفوزان، راشد (2003) : نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- الفولي، عبد الفتاح (2003): العلاقة بين تطوير الأداء وتكنولوجيا المعلومات دراسة الآثار التنظيمية والأدائية لتكنولوجيا المعلومات (ورقة عمل مقدمة للملتقي العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

- القحطاني، شائع (2006): مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون في المملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القصيمي، محمد (2009): تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مدخل تكاملي)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، عمان.
- قوي، بوحنية (2007): إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقاربة معاصرة)، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد (5).
- الكردي، منال محمد، والعبد، جلال إبراهيم (2003): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الكساسبة، محمد (2004): دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- كنعان، نواف (1996): اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الرابعة، المكتبة الثقافية، عمان.
- كيلادا، جوزيف (2004): تعريب: سرور علي سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، الرياض.
- اللوزي، موسى (1999): التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الجامعة الأردنية، عمان.
- اللوزي، موسى (2002): التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- لوينثال، جفري (2002): ترجمة: الدخيل الله، خالد بن عبد الله، إعادة هندسة المنظمة (منهج الخطوة بخطوة)، دار المريخ، الرياض.

- محارش، (2007): تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري – دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- المحاسنة، محمد (2005): أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1) العدد (1).
- المحياوي، قاسم نايف (2006): إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (47)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان.
- مدكور، علي أحمد (2000): التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المدهون، موسي (1999): الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، عمان، أبحاث اليرموك، مجلد (15)، العدد (3).
- مدوخ، نصر الدين (2008): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرزوق، ابتسام (2006): فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مشرقي، حسن على (1997): نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
- المصري، أحمد محمد(2001): الإدارة الحديثة (الاتصالات– القرارات)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية.
- المصري، مروان (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- مصطفى، يوسف (2002): نموذج مقترح لتطبق مفهوم بإعادة هندسه العمليات في التعليم الجامعي، التربية مجله علمية متخصصة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم.
- المغربي، عبد الحميد (2002): نظم المعلومات الإدارية (الأسس والمبادئ)، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية، المنصورة.
- نجم، نجم عبود (2001): إدارة العمليات (النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة)، مركز البحوث، السعودية.
- النصير، دلال بنت منزل (2009): نحو أداء متميز في القطاع الحكومي تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعيًا نحو التميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.
- النونو، نائلة (2004): سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الهاشمي، شيماء محمد صالح، (2003): دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- هامر، مايكل وشامبي، جيمس (1996): ترجمة: عثمان، شمس الدين، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، الشركة العربية للإعلان العلمي (شعاع)، القاهرة.
- وادي، رشدي (2007): تخطيط المسار الوظيفي للمدراء بالجامعة الإسلامية – غزة (وجهة نظر ذاتية)، مجلة الجامعة الإسلامية_غزة، المجلد (15)، العدد (2) جزء (1).
- وزارة التربية والتعليم العالي (1998): قانون رقم 11 لسنة (1998) بشان التعليم العالي، غزة.
- ياسين، غالب (2006): نظم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية (International Studies)

- Angus، F et al, (1996), "Reengineering for Revenue Growth", Research Technology Management,Vol. 39، Iss. 2,Mar./Apr.
- Arafat, Mohammad (2007) Requirements Specifications and Obstacles that Forbidden Development Decision Support System (DSS) in Palestinian Authority Ministries - (Gaza)
- Arora, Sant & Kumar, Sameer (2000) Reengineering: A focus on Enterprise Integration, Interfaces, Vol. (30), No. (5), EBSCO host Databases, Business Source Premier, http://search. Epent.com..
- Association of university teachers, high education preparing for the 21 st century,uk, spring ,1995 ،P:5.
- Attaran، Mohsen (2004) Exploring the relationship between information technology and business process reengineering، Information & Management journal، NO. 41.
- Bhandari , Bhandari & Hassanein, Khaled & Deaves, Richard (2008), Debiasing investors with decision support systems An experimental investigation, Canada
- Caldwell, Bruce، (1994), " Business Reengineering Failures", Information week ,June 20.
- Chan & Bradley (1995) , High Level Process Modeling.
- Chiplundar, Chandrashekhar, Deshmukh. S. G & Chattopadhyay, R.,(2003) Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering, (Pd.D.), Computer & Industrial Engineering, Vol.

(45), No. (3), EBSCO host Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com.

- Daft، R. L.، (2001), “Organization theory and design”, 5th ed., West pub.Com., New York
- Davenport T. ,(1993), "Process innovation reengineering work through information technology" , Harvard Businesses school press , Boston, M.A.
- Davenport T. ,(1995), "Will participative makeovers of business processes succeed where reengineering faild ", Planning Review.
- Davenport، T. & Short J., (1990), “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign”, Sloan Management Review,Summer.
- Dennis, Alan R. & Carte، Traci A. & Kelly، Gigi G. (2003) Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering, Decision Support Systems journal, NO. 36.
- Elbaltagi . et al (2005), Evaluating the Factors Affecting DSS usage by Senior Managers in Local Authorities in Egypt, Journal of Global Information Management.
- El sayed, Mona (2001), Reengineering by Process Modeling, (MSE), Arab Academy for Science & Technology and Maritime Transport, Alexandria.
- Finlay, Paul, Forghani, Morteza (1998), A classification of success factors for decision support systems, The Journal of Strategic Information Systems.
- Flett , Peter &Curry, Adrienne & Peat, Adam (2008) Reengineering systems in general practice -A case study review, International Journal of Information Management journal, No. 28.

- Gachet, A. (2001), A Framework for Developing Distributed Cooperative Decision Support Systems-Inception Phase, 4th Informing Science Conference, June 19-22 Krakow,Poland.
- Hall, G. et al, (1993), "How to Make Reengineering Really Work", H.B.R., Nov-Dec.
- Hammer, Michael (1990), Reengineering Work: Don't automate, obliterate، Harvard Business Review, Jul/Aug 1990.
- Hammer,Michael and Champy, James (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business
- Jerva, Mark (2001) BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration , Topics in Health Information Management, Vol. (4).
- Kamel, Shrif (1998): Decision Support Systems and Strategic Public Sector Decision Making in Egypt, Institute for Development Policy and Management ,University of Manchester, Precinct Centre, Manchester, M139GH, UK.
- Laudon, Kenneth C., Laudon, Jane P. (2002), Management Information Systems, "Managing the digital firm", seventh Edition. New Jersey. Prentice- Hall, Inc.
- Olalla,Marta Fossas,(2000) Information Technology in Business Process
- Parker,J., .,(1995),An ABC Guide to Business Process Re-engineering، Industrial Engineering,Paul,A. & Cespedes, S,"Reengineering is Just Acatalyst in Bank Culture Change",The Bankers Magazine,May-June.
- Petkov, Petkova , Andrew, Nepal (2007), Mixing Multiple Criteria Decision Making with soft systems thinking techniques for decision support in

complex situations, Central Connecticut State University, USA, University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa, Durban, South Africa

- Ranjanathan,C. Dhaliwal,Jasbir S. (2001) A Survey of Business process Re–Engineering practices in Singapore, information & management journal ,No. 39.
- Russell,S. R. & Toylor,W. B.,(1998),"Operations Management: Focusing on Quality and Competitions",Prentice-Hall Inc.,New York.
- Segars, A. & Grover, V. (1993),"Strategic Information Systems Planning Success: An Investingation of The Constract and Its Measurement",MIS Quarterly.
- Smith, (1994), Business Process Re-engineering.
- The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D.,McCabe، G., Duckworth, W, Sclove, S.
- Touche (1995),Re-engineering for Results.
- Wu,Ing-Long (2003) Understanding senior management's behavior in promoting the strategic role of IT in process reengineering: use of the theory of reasoned action، Information & Management journal، No. 41,P: 1.
- Zack, Michael H. (2007), The role of decision support systems in an indeterminate world, Northeastern University, College of Business Administration, 214 Hayden Hall, Boston, MA, 02115, USA

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- http//www.edu cause.edu/ir/library.html…1/2001،P.1.
- http://www.alaqsa.edu.ps
- http://www.alazhar.edu.ps
- http://www.iugaza.edu.ps
- http://www.pnic.gov.ps/arabic/edu/law3.html#file2
- www. Mcgsit.com/subs/malat/page6. html
- www.ar.wikipedia.org
- http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.surveyguy.com/SGcalc.htm

الملاحـــــــــــق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة في صورتها النهائية

جـــامعـــــة الأزهـــــــــر ــ غــزة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كليـــة الاقتصـــاد والعلـــوم الإداريـــة

قســـــــم إدارة الأعـــمـــــــــال

استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان

" **العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة** "

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة الأزهر

إن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج .

وأود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنيا أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

ولكم جزيل الشكر

الباحث

مازن جهاد إسماعيل الشوبكي

أولا: البيانات الشخصية

1-	الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى	

2-	العمر	☐ أقل من 25 سنة	☐ من 25- أقل من 35 سنة	
		☐ من 35 سنة – أقل من 45 سنة	☐ من 45 – أقل من 55 سنة	
		☐ 55 سنة فأكثر		

3-	المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة فما دون	☐ دبلوم متوسط	
		☐ بكالوريوس	☐ ماجستير	
		☐ دكتوراه		

4-	اسم الجامعة	☐ جامعة الأزهر	☐ الجامعة الإسلامية	
		☐ جامعة الأقصى		

5-	طبيعة العمل في الجامعة	☐ عضو مجلس جامعة	☐ نائب عميد	
		☐ مدير	☐ رئيس قسم	
		☐ رئيس شعبة	☐ إداري	
		☐ سكرتير		

6-	سنوات الخدمة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 سنوات- أقل من10 سنوات	
		☐ من 10 سنوات -اقل من 15 سنة	☐ 15 سنة – 20 سنة	
		☐ 21 سنة فأكثر		

ثانيا : محاور الدراسة

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: نظم دعم القرار						
أولا: دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار						
1-	تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار.					
2-	تعتمد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها.					
3-	تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام نظم دعم القرار.					
4-	توفر الإدارة العليا الأجهزة والبرامج اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار					
5-	تهتم الإدارة العليا بنظم دعم القرار كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.					
6-	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار.					
7-	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.					
8-	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار.					
ثانيا: الإمكانات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
أ: الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
1-	يوجد جهاز حاسوب لكل إداري في الجامعة.					
2-	توفر الجامعة وسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل.					
3-	تتناسب وسائل الإخراج (مثل الطابعات) مع متطلبات العمل.					
4-	شبكة الحاسوب الموجودة في الجامعة حديثة و تتناسب مع احتياجات العمل.					
5-	تتم الصيانة سريعًا عند حدوث أعطال في الأجهزة أو في شبكة الحاسوب في الجامعة.					
ب: الإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
6-	يوجد قسم فني مسئول عن نظم دعم القرار.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7-	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات.					
8-	يعالج القسم الفني المختص المشاكل والاستفسارات التي تواجه العاملين في استخدام البرامج والشبكة.					
9-	يتم الاتصال مع القسم الفني المسئول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة.					
10-	يتفهم العاملون في القسم الفني المختص احتياجات العاملين من هذه البرامج النظم.					
ج: الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
11-	يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في الجامعة.					
12-	البرامج المستخدمة بالجامعة تساعد الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
13-	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل.					
14-	يتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين مما يساعد في تقدم الأداء.					
15-	تتوافق البرامج المستخدمة مع الأجهزة التي يتم استخدامها.					
16-	تتميز البرامج المستخدمة بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.					
17-	تتميز البرامج المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معا في وقت واحد.					
ء: الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
18-	تتناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل.					
19-	تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار.					
20-	توفر الإدارة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم دعم القرار.					
21-	يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة.					
22-	يسهل استخدام نظم دعم القرارات الاتصالات الإدارية بين الدوائر.					
ثالثا: نوع نظم دعم القرار المستخدمة						
1-	البرامج المستخدمة تعمل على انجاز عمليات متكررة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2-	البرامج المستخدمة لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة.					
3-	البرامج المستخدمة لها القدرة على إعداد تقارير خاصة .					
4-	البرامج المستخدمة تقدم تقارير دورية تغطى جوانب العمل.					
5-	تتسم البرامج المستخدمة بالحداثة.					
المحور الثاني: إعادة الهندسة						
1-	تعي القيادة مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن التقدم والتطوير.					
2-	تمارس القيادة مبدأ التفويض في اتخاذ القرارات.					
3-	يتم العمل على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة.					
4-	الخطة الإستراتيجية للجامعة واضحة ومكتوبة.					
5-	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة واضحة ومفهومة.					
6-	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة.					
7-	السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تعمل على توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو تطوير الأداء.					
8-	توجد خطة مستمرة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة.					
9-	الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على تحقيق الأهداف.					
10-	الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على سرعة الاتصال الإداري.					
11-	يتم مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.					
12-	تستخدم الجامعة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.					
13-	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة.					
14-	يمكن للعاملين إدارة المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.					
15-	تتميز المعلومات والبيانات في الجامعة بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16-	استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة أدى إلى القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية.					
17-	القوانين واللوائح المعمول بها توضح المهام والاختصاصات.					

ملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة

م.	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1-	أ. إياد الدجني	مدير الجودة الإدارية بالجامعة الإسلامية – غزة.
2-	د. إيهاب زقوت	عميد كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر- غزة.
3-	د. جلال شبات	عضو الهيئة التدريسية بجامعة القدس المفتوحة – غزة.
4-	أ.د. جهاد محمد أبو طويلة	عميد الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأزهر – غزة
5-	د. خليل حجاج	رئيس قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر- غزة.
6-	د. سامي أبو الروس	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
7-	د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء المشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية – غزة.
8-	د. سناء إبراهيم أبو دقة	رئيس وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية – غزة.
9-	د. عبد الله الهبيل	رئيس قسم الإحصاء بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر – غزة.
10-	د. علي عوض	نائب عميد كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وعضو الهيئة التدريسية بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر- غزة.
11-	أ.د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة وعضو الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية بغزة.
12-	د. محمد أبو الجبين	عضو الهيئة التدريسية بجامعة القدس المفتوحة – غزة.
13-	د. مروان الأغا	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر – غزة.
14-	د. مصطفي حسن أبو نصر	رئيس قسم الهندسة وعضو الهيئة التدريسية بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر-غزة.
15-	د. مؤمن الحنجوري	نائب عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وعضو الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر – غزة.
16-	د. نهاية التلباني	عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر- غزة.
17-	د. وائل ثابت	عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ومدير التعليم المستمر بجامعة الأزهر – غزة.

م.	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
18-	د. وسيم الهبيل	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
19-	د. وفيق الأغا	عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر- غزة.
20-	د. ياسر الشرفا	نائب رئيس قسم إدارة الأعمال وعضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
21-	أ. يوسف أحمد الشنتف	استشاري تطوير تنظيمي بالجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية.
22-	د. يوسف بحر	عضو الهيئة التدريسية ومشرف الدراسات العليا بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية – غزة.

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة موجهة لجامعة الأزهر

Ref :
Date:

الرقم ج.أ.ز/935/10/19
التاريخ 2010/10/5

كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية
مكتب عميد الكلية
Faculty of Economics
& Administrative Sciences
The Dean Office

الأخ الأستاذ الدكتور/ علي رشيد النجار حفظكم الله
نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب / مازن جهاد الشويكي

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى عليكم تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب/**مازن جهاد إسماعيل الشويكي** ، المسجل ببرنامج ماجستير "إدارة الأعمال" المكلف ببحث بعنوان :

" العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة"

وإذ نتقدم لكم بشكرنا الجزيل على دعمكم للبحث العلمي وتهيئتكم للظروف المناسبة لطلبة جامعة الأزهر بغزة ، حيث سيقوم المذكور بتوزيع استبانة ، مرفق صورة عنها .

يرجى التفضل بالاستلام ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالخصوص ..

وتقبلوا فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
د. صروان سليم الأغا

لا مانع
من توزيع الاستبانة
على المدققين

صورة إلى/
- الملف

Gaza - Palestine
P.O.Box 1277
Telephone: +970 8 2824 010
+970 8 2824 020
Fax +970 8 2823180
E-Mail:eaps@alazhar.edu.ps
www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجهة للجامعة الإسلامية

Ref : الرقم: ج.أ.ز/10/19/ 993
Date: التاريخ: 2010/9/27

كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية
مكتب عميد الكلية
Faculty of Economics
& Administrative Sciences
The Dean Office

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية حفظكم الله ..

الجامعة الإسلامية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب / مازن جهاد الشويكي

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى عليكم تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب/**مازن جهاد إسماعيل الشويكي** ، المسجل ببرنامج ماجستير "إدارة الأعمال" المكلف ببحث بعنوان :

" العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة"

وإذ نتقدم لكم بشكرنا الجزيل على دعمكم للبحث العلمي وتهيئتكم للظروف المناسبة لطلبة جامعة الأزهر بغزة في جامعتكم العريقة نتمنى لكم الرقي دوما .

يرجى التفضل بالاستلام ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالخصوص ..

وتقبلوا فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

29.9.2010

د. مروان سليم الأغا

صورة الى/
- الملف .

29/9/2010

Gaza - Palestine

P.O.Box :1277
Telephone: +970 8 2824 010
+970 8 2824 020
Fax :+970 8 2821180

E-Mail:mups@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة موجهة لجامعة الأقصى

الرقم: ج.ا.ز/10/19/ ٩٩٧
التاريخ: 2010/9/27

Ref :
Date:

كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية
مكتب عميد الكلية
Faculty of Economics
& Administrative Sciences
The Dean Office

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية **حفظكم الله ..**

جامعة الأقصى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب / مازن جهاد الشويكي

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى عليكم تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب/**مازن جهاد إسماعيل الشويكي** ، المسجل ببرنامج ماجستير "إدارة الأعمال" المكلف ببحث بعنوان :

" العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة"

وإذ نتقدم لكم بشكرنا الجزيل على دعمكم للبحث العلمي وتهيئتكم للظروف المناسبة لطلبة جامعة الأزهر بغزة في جامعتكم العريقة نتمنى لكم الرقي دوما .

يرجى التفضل بالاستلام ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالخصوص ..

وتقبلوا فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

د. مروان سليم الأغا

صورة إلى/
- الملف .

Gaza - Palestine

P.O.Box 1277
Telephone: +970 8 2824 010
+970 8 2824 020
Fax +970 8 2825180

E-Mail:engs@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps