جامعـــــــة الأزهـــــــر – غـــــــزة
عمـــــــادة الدراســـــــات العليـــــــا
كليـــة الاقتصـــاد والعلـــوم الإداريـــة
ماجســـــــــتير إدارة الأعمـــــــــال

دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي

The role of information Technology in the Business Process Reengineering (Re-engineering) from the standpoint of the United Nation of Relief and Works Agency for Refugees (UNRWA) - Regional Office of the Gaza Strip

إعداد الطالبة:
راوية باجس أحمد بارود

إشـراف:
الدكتور/ وفيـق حلمي الأغـا
أســـتاذ إدارة الأعمـــال المشـــارك
الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح
أســـتاذ إدارة الأعمـــال المســـاعد

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر – غزة

1437هـ – 2016م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(النساء: 113)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهـداء

إلى الراحل الباقي والدي رحمه الله

الذي علمني العزيمة وقوة الإرادة.

إلى والدتي الغالية

ينبوع الرحمة، الحب والحنان.

إلى ابنتي الغالية

موضع الأمل والرجاء.

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

عرفانا بالأخوة الصادقة.

إلى كل يد شدّت على يدي

ودفعتني إلى طريق العلم والمعرفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وآخراً الذي منحني القدرة والعزيمة على السير في طريق البحث العلمي، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان، إلى الذين وقفوا إلى جانبي بمساعدتهم وتوجيهاتهم، وأخص بالذكر **الدكتور وفيق الأغا**؛ **والدكتور نبيل اللوح** اللذين أشرفا على هذه الرسالة، ولم يبخلا عليّ بوقتهما وجهدهما وقدما إلى الدعم والإرشاد، والآراء السديدة، والتشجيع وأمداني بالملاحظات القيمة حول هذه الرسالة، لما تميزا به من علم وفير ومعرفة غزيرة، وسداد رأي، وحسن توجيه، فقد وقفا بجانبي طوال هذه الرحلة العلمية وأضاءا دربي وسهلا ما أغلق عليّ، فكتب لهذا العمل أن يخرج إلى حيز الوجود وينضم إلى قوائم البحث العلمي بفضل الله تعالى أولا ثم بإرشادهما، أدامهما الله ذخراً للعلم والعلماء وأكثر من أمثالهما، كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى **الدكتور/ وائل محمد ثابت**، **والدكتور/ إبراهيم عبد عابدين**، الذين تفضلا بقبول مناقشة الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهما القيمة.

كما وأتوجه بالشكر إلى **محكمي استبانة الدراسة** على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر الخالص **لصديقاتي الغاليات**: **إيناس أبو عفش**، **وجدان نعيم** ، **ونسرين الفالوجي**، **والزميل العزيز خالد قشقش** على وقوفهما بجانبي ومساندتي لإكمال هذه الدراسة.

وختاماً فإن الباحثة – وهي تعرب عن امتنانها العظيم لكل من ساهم في مساعدتها في هذه الدراسة – لترجو من الله أن تكون هذه الأطروحة في مستوى تلك المساعدة.

والله ولي التوفيق

الباحثة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "**دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمحافظات غزة**".

وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بمقر وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بغزة والبالغ عددهم 594 مفردة، وبلغت عينة الدراسة 234 مفردة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة لجمع البيانات حيث تم توزيع 234 استبانة وتم استرداد 190 استبانة، **وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بين تكنولوجيا الاتصالات وهندسة العمليات الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البرمجيات وهندسة العمليات الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المكونات المادية وهندسة العمليات الإدارية.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **لتكنولوجيا المعلومات** على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

كما وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها.
2. بناء منصة تكنولوجيا المعلومات تتيح الفرصة للمنظمة لاستخدامها كبنية تحتية في برامج إعادة الهندسة.
3. دعم تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من قبل كبار المدراء التنفيذيين.
4. عند القيام بإعادة هندسة الأعمال يجب أن يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات كأداة تنافسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

This study aimed to recognize the reality of information Technology in the Business Process Reengineering (Re-engineering) from the standpoint of the Unedited Nation of Relief and Works Agency for Refugees (UNRWA) - Regional Office of the Gaza Strip

The study population consisted of workers at the headquarters of the UN agency for refugees in Gaza totaling 594 single, the study sample reached 234 Single of the study population, descriptive analytical method were chosen and relied on the questionnaire as a tool of the study, 234 of questionnaires were distributed and 190 of questionnaires were taken back. **The most important recommendations the study reached, are as follows:**

1. The results showed no statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the role of information technology on business process reengineering.
2. The results revealed that there is a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the physical components, engineering and administrative operations) Reengineering).
3. The results revealed that there is a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between software engineering and management processes) Reengineering).
4. The results revealed that there is a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between communication technology and engineering of administrative processes) Reengineering).

The study found a number of recommendations including:

1. Relying on appropriate technology and in line with the nature of the operation to be re-engineered.
2. Building the information technology platform provides an opportunity for the organization to be used as infrastructure in the re-engineering programs.
3. Supporting the adoption of the use of information and communication technology in the re-engineering programs by senior executives.
4. When doing business re-engineering, information technology must be seen as a competitive tool.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الآية الكريمة	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
ملخص الدراسة	د
Abstract	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ط
فهرس الملاحق	ك
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
فرضيات الدراسة	4
متغيرات الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
حدود الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني **الإطـار النظـري**	
المبحث الأول تكنولوجيـا المعلومـات	10
مقدمة	10
تعريف تكنولوجيا المعلومات	10
مفهوم تكنولوجيا المعلومات	12
مكونات البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات	13
مراحل تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات	19
الدوافع وراء انتشار تكنولوجيا المعلومات	19
خصائص تكنولوجيا المعلومات	21
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	22

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

متطلبات تكنولوجيا المعلومات	22
أهمية تكنولوجيا المعلومات	24
تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمليات الإدارية	24
المبحث الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	27
مقدمة	27
مفهوم إعادة هندسة الإدارة	27
الهندرة الإدارية	28
تعريف الهندرة	28
عناصر الهندرة	30
خصائص الهندرة	31
مبادئ الهندرة:	34
فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة	36
عوامل فشل عملية الهندرة	36
من الذي يحتاج لتطبيق عملية الهندرة	37
المبحث الثالث دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية	40
أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمليات الإدارية:	40
ثانياً: البريد الإلكتروني ودوره في توفير الوقت	40
ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في هندرة المنظمات:	44
رابعاً: تكنولوجيا المعلومات	44
المبحث الرابع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين	46
نبذة عن الوكالة	46
خدمات الأونروا	47
أين تعمل الأونروا	48
برامج الأونروا	48
الرئاسة والمكاتب الإقليمية	49
الأونروا واتخاذ القرار	49
الفصل الثالث **الدراسات السابقة**	
المحور الأول دراسات تكنولوجيا المعلومات:	54
المحور الثاني: دراسات هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):	66
المحور الثالث: دراسات جمعت بين تكنولوجيا المعلومات وهندسة العمليات الإدارية	77
التعليق على الدراسات السابقة:	82

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	
مقدمة	87
منهج الدراسة	87
مجتمع الدراسة وعينته	87
أداة الدراسة (الاستبانة)	88
الصدق والثبات	90
إجراءات تطبيق أداة الدراسة	93
الأساليب الإحصائية	94
الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	95
تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها	98
اختبار فرضيات الدراسة	109
الفصل الخامس **نتائج وتوصيات الدراسة**	
أولاً: النتائج	124
ثانياً: التوصيات	125
ثالثاً: الدراسات المستقبلية	126
المراجع	127
الملاحق	137

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (1)	مقارنة بين مبادئ الإدارة وفوضى تكنولوجيا المعلومات (مكان خاطئ)	35
جدول رقم(2)	عدد العاملين في مكتب غزة الإقليمي	88
جدول رقم(3)	يوضح مقياس خماسي التدريج	89
جدول رقم(4)	يوضح المجالات المتعلقة تكنولوجيا المعلومات	89
جدول رقم (5)	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه	91
جدول رقم (6)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	92
جدول رقم (7)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	93
جدول رقم (8)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدائرة	95
جدول رقم (9)	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	95
جدول رقم (10)	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	96
جدول رقم (11)	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	96
جدول رقم (12)	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	97
جدول رقم (13)	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	97
جدول رقم (14)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من المكونات المادية	98
جدول رقم (15)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال البرمجيات	100
جدول رقم (16)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تكنولوجيا الاتصالات	102
جدول رقم (17)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل مجالات تكنولوجيا المعلومات	104
جدول رقم (18)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة)	105
جدول رقم(19)	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) باستخدام معامل ارتباط بيرسون	110
جدول رقم (20)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).	112
جدول رقم (21)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدائرة	113

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (22)	لتوضيح الفروقات بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير الدائرة تم استخدام اختبار Descriptive	114
جدول رقم (23)	نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير للجنس	115
جدول رقم (24)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر	116
جدول (25)	لتوضيح الفروقات بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار Descriptives	117
جدول رقم (26)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	118
جدول (27)	لتوضيح الفروقات بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار Descriptives	119
جدول رقم (28)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	120
جدول رقم (29)	لتوضيح الفروقات لمتغير (إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار Descriptives	121
جدول رقم (30)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي	122

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الملاحق

رقم المحلق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم (1)	الاستبانة في صورتها النهائية	138
ملحق رقم (2)	كشف بأسماء السادة المحكمين	146
ملحق رقم (3)	كتاب تسهيل مهمة باحث	147
ملحق رقم (4)	الموافقة على تسهيل مهمة الباحثة	148

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- نموذج الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغييرات مضطردة في المجالات المختلفة إذ سعت المنظمات إلى الاستفادة المناسبة من التطور الذي يحدث في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتمتع بدقة وسرعه كبيرة وتوظيفها يُشكّل نجاحاً يخدم الهدف المنشود من برامج إعادة الهندسة.

نعيش اليوم في عصر يعرف بعصر المعلومة حيث مكنتنا تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تسجيل كميات ضخمة من المعلومات والبيانات باستخدام وسائل صغيرة الحجم وسهلة التداول، وقد أصبحت هذه التكنولوجيا وتطبيقاتها من العوامل الرئيسية للنمو حيث دفعت ركب الحضارة إلى الأمام في زمن وجيز وألغت حواجز الوقت والمسافات، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أكثر المجالات الحياتية تسارعاً وتطوراً خلال العقد الأخير، فقد أدى ربط وسائل الاتصال مع وسائل معالجة المعلومات إلى خلق نظام اتصالي مبني على ترابط بين تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات مما ساهم في إطلاق ثورة إعلامية ومعلوماتية أبرزت إمكانيات عالية في تواصل مع الجمهور وسرعة غير مسبوقة في إيصال الرسائل إلى أي مكان في العالم (سعد، 2006، ص2).

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد الأدوات الهامة المتاحة للمدراء للتكيف والتعامل مع التغير، وهي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة، وتُعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتشغيل المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات المحدودة بالحواسيب"، وتعود أهميتها في تشكيلها دوراً مهماّ في الإدارة التنموية من خلال تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، إن استخدام تكنولوجيا الأعمال في المعلومات منذ بداية هذا القرن يقودنا إلى استنتاج أن هنالك علاقة طردية بين استخدام التكنولوجيا والمشكلات، فكلّما تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المؤسسات كلّما تزايدت المشكلات والتعقيدات(الصرن، 2000، ص 29).

إننا اليوم نعيش في عالم يتحدث عن عصر المعلومات وعن الجيل الثالث من تكنولوجيا المعلومات، فإن الاتجاه يسير نحو تطوير علاقة المنشأة بالسوق من أجل الحصول على فرص جديدة تعتمد على الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة عن الموردين والعملاء والمنافسين وكل ذوي علاقة بالمنشأة الأمر الذي يضفي صفة الاستراتيجية على نظم المعلومات كأداة قادرة على خلق وتعظيم القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف (البحيصي، 2005، ص 137).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويُعتبر مفهوم الهندرة مدخلاً من مداخل برامج التغيير والتطوير ذائعة الصيت وهي من أحدث البرامج الإدارية في هذا المجال، وعلى الرغم من أن تطبيق الهندرة كان منذ قرن أو يزيد على يد ضابط مدفعية أمريكي يُدعى وليم سميث عندما استطاع أن يُطوّر أداء المدفعية الأمريكية من خلال تطوير قدرتها على دقة التصويب في عام 1902؛ إلاّ أن مفهومها بدأ يأخذ طريقه إلى النور في تسعينيات القرن الماضي عندما صدر كتاب (هندرة المنظمات)، للكاتبين مايكل هامر وجيمس شامبي، وإذا نظرنا إلى كلمة هندرة وجدنا أنها اختصار لكلمة الهندسة والإدارة، وهي مصطلح عربي جديد يهتم بعملية التطوير والتغيير من خلال اعتماده على التغيير والتطوير الجذري والمستمر، كما يعتبر مفهوم إعادة هندسة المعلومات الإدارية (الهندرة) أحد المداخل المهمة للتطوير التي تُركّز على إعادة تصميم العمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، كذلك تطوير النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف زيادة الإنتاجية في المؤسسة، وهذا يحدث في المؤسسة من خلال تغيير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف إرضاء العملاء (القريوتي، 2004، ص 92).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن وكالة الغوث تمتلك مقومات تكنولوجية واتصالات عالية تساعدها في أداء أعمالها وخدماتها المقدمة بشكل كبير، وقد تم عمل مقابلة لعدد 10 من موظفي مكتب وكالة الغوث، ومن ثم طرح عدد من الأسئلة حول دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندرة العمليات، وكانت نتيجة المقابلة ضعف في الرؤية حول إعادة هندسة العمليات ولا توجد منهجية واضحة حول استخدام التكنولوجيا الموجودة بالوكالة في إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يتطلب ضرورة وضع رؤية واضحة ومنهج سليم نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن خلال عمل الباحثة بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين . مكتب غزة الإقليمي . تم إعداد استبانة لسؤال الموظفين عن مدى قدرة الوكالة في استخدام التكنولوجيا الموجودة لديها في إعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف تطوير خدماتها وإجراءاتها، وعما يواجهونه من مشكلات تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومن هنا تطرح الباحثة السؤال الرئيس التالي:

ما دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بوكالة الغوث الدولية؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية؟
3. هل يوجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
4. ما مستوى الأثر الذي تحدثه تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيس الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية.

يتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المكونات المادية المستخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المكونات البرمجية والتخزين المستخدم وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وكالة الغوث الدولية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وكالة الغوث الدولية.

والفرض الرئيس الثاني:

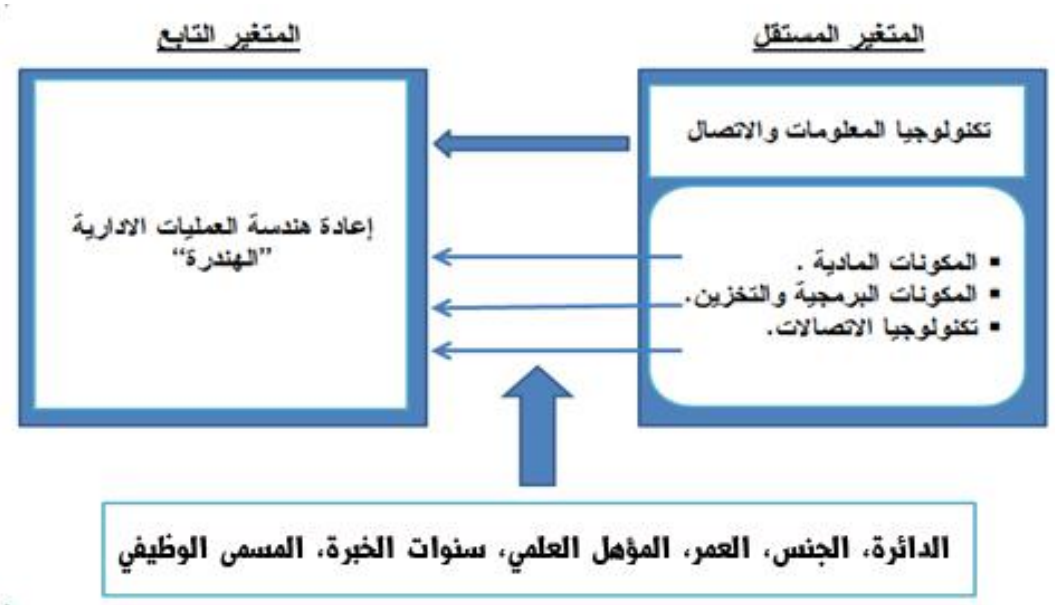
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية.

أما الفرضية الرئيس الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغير تكنولوجيا المعلومات ومتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى (الدائرة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

متغيرات الدراسة



شكل (1): متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من جانبي، الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي في دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفيما يلي عرض لهذه النقاط.

1. تتناول الدراسة مؤسسة مهمة في المجتمع الفلسطيني وتدرس واقع تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير فيها.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه وكالة غوث وتشغيل اللاجئين . غزة . وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي ككل إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها.
3. ستساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقيادات على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبني توجهات استراتيجية خاصة في مجال استراتيجية التخطيط للمؤسسة والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة على أسس علمية وعملية.
5. تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفتها وإثراء معلوماتها في هذا المجال وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة نوعية علمية جديدة للمكتبات الفلسطينية والعربية.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات في وكالة الغوث الدولية.
2. بيان واقع تطبيق الهندرة بوكالة الغوث الدولية.
3. إيجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وهندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية.
4. تحديد مستوى التأثير لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5. الكشف عن الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

حدود الدراسة:

- **الحد المكاني:** تتمثل الحدود المكانية بقطاع غزة – مكتب غزة الإقليمي.
- **الحد الزماني:** تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2016 – 2017م.
- **الحد البشري:** الموظفون في المناصب التنفيذية والإدارية.
- **الحد الموضوعي:** دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين ـ مكتب غزة الإقليمي ..

مصطلحات الدراسة

- **تكنولوجيا المعلومات:** يقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهي تمثيل للجانب التكنولوجي والحديث لنظام المعلومات" (الخناق، 2005، ص 91).

وتعرف الباحثة تكنولوجيا المعلومات إجرائياً بأنها: الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات الحاسوبية البريد الإلكتروني التي يستخدمها موظفي مكتب وكالة الغوث بمحافظات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

غـزة فـي إدارة المعلومـات مـن خـلال تخزينهـا ومعالجتهـا واسـترجاعها وتبادلهـا مـع الجهـات المختلفة.

- **تكنولوجيا الاتصالات:** هو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين احدهما مرسل يبدأ بالحوار والأخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه من المرسل بأي طريقة من الطرق (معالي، 2002،ص 67).

يعبر عنها بأنها "مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب. وهناك من يعرفها على أنها "الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات" (الخناق، 2005، ص 124).

- **الاتصال الإداري:** "تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد، وفي اطار نفسي واجتماعي وثقافي معين، مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة "(عطوي، 2010، ص 137).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: الاتصال الذي ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ، بهدف الارتقاء بالعملية الإدارية بمختلف عناصرها وفعالياتها ويسهم في خلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين في المكتب.

- **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي **Business Re-engineering** والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، وتعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، وتقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قرارات على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثلا للتكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها (المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، 2010).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعرفتها أبو رحمة (2012) بأنها: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: وسيلة منجية، تهدف إلى إعادة البناء التنظيمي للاتصال الإداري في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة، وتعتمد على إعادة هيكلية وتصميم العمليات الإدارية للاتصال، بهدف تحيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة.

- **وكالة الغوث الدولية:** هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار (302) بتاريخ 08 كانون أول/ ديسمبر 1949 باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة متخصصة ومؤقته، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية (مكتب الإعلام التابع للأونروا، 1995، ص 1).
- **المكونات المادية:** المكونات المادية هي المكوّنات الملموسة والتي يمكن رؤيتها بالعين سواءً كانت تُرى مباشرةً أوعن طريق تفكيك أجزاء الحاسوب وتنقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي: وحدات الإدخال، وحدات الإخراج، وحدة التخزين.
- **المكونات البرمجية:** هي المكونات التي تجعل الحياة تدب في أجزاء الجهاز وهي مكونات غير مادية ولا تُرى بالعين؛ وهي عبارة عن مجموعة برامج تقوم بتنظيم عمل الحاسوب، وتعتمد جودة نظام الحاسوب على جودة البرامج الموجودة فيه وتنقسم إلى قسمين وهما: برامج تشغيلية، وبرامج تطبيقات وخدمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني
الإطـــار النظـــري

- المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات.
- المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- المبحث الرابع: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول

تكنولوجيـا المعلومـات

مقدمة

يتميز عصرنا الحالي بتكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت ضرورة ملحة لابد أن يلم بهاكل فرد ليكون فعالا في مجال عمله وقادرًا على التفاعل مع التكنولوجيا التي يتعامل معها وتسخيرها بشكل إيجابي ويجب أن يواكب الفرد التطور والنمو السريع لتكنولوجيا المعلومات حيث" يفرض التطور التكنولوجي تحديات متواصلة على التعليم والتعلم ومع دخول الحواسيب مجال العلوم والصناعة، أخذت التطورات التكنولوجية تزداد يومًا بعد يومًا. أحيانًا يصعب التمييز بين الحاضر والمستقبل: ما كنا نعده خيالا علمياً قبل عشر سنوات أصبح اليوم حقيقة وسوف يصبح شيئًا أثريا بعد عشر سنوات من الآن".

وإن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة تشمل على الأجهزة والبرمجيات وبيانات تكنولوجيا التخزين بالإضافة إلى الموارد البشرية المطلوبة لإدارة التكنولوجيا لأن المديرين والعاملين يتفاعلون بشكل مباشر مع هذه النظم، فإنه من المهم للشركة الآن وفي المستقبل أن تؤمن معمارية هيكلية (قنديلجي، وجنابي، 2007، ص 90).

ويترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والأنظمة بشكل عام حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم، ومن بين تلك الفوائد رفع مستوى الأداء، كذلك تلعب دور بارز في خلق قيمة للمنظمة خاصة في ظل جودة المنافسة بين المنظمات، كذلك دورها في فاعلية اتخاذ القرارات وإعادة هندسة عمليات التشغيل ونجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة (مغربي، 2006، ص 111).

تعريف تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة Technology والمشتقة من الكلمة اليونانية Techne وتعني فنيا أو مهارات، أما الجزء الثواني من الكلمة Logy والتي تعني علما أو دارسة (عسقول، 2006، ص6).

ويعرف (الجاسم، 2005، ص6) أنها: تكنولوجيا المعلومات على أنها "تلك الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكون أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وبثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل على تكنولوجيا التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات".

في حين يراها (عثمان، 2002) بأنها "ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة وسريعة وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة، وأنهوا باختصار العلوم الجديدة لجموع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات الحديثة اليوم عبر الأقمار الصناعية".

يقول Senn، (2000، ص12)" بأن تكنولوجيا المعلومات تمثل نطاقاً واسعاً من القدرات والمكونات والعناصر المتنوعة المستخدمة في تخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات، بالإضافة إلى دورها في عملية خلق المعرفة".

ويعرف إدريس (2005) تكنولوجيا المعلومات "على أنها تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظام المعلومات التي تعاون الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات أو العمليات التشغيلية في المنظمة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية، البرامج الجاهزة، قواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحاسبات".

تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسائل Tools تستخدمها نظم المعلومات المحوسبة ونظم المعلومات الإدارية ضمن إطار توليفة كاملة ومترابطة لدعم الإدارة في عملياتها وأنشطتها ولتلبية احتياجاتها من المعلومات ذات القيمة المضافة التي يتم تقديمها للمستفيدين في الوقت المناسب، وبالتالي فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا جوهريا مباشر على تدفق العمل، وحجم القوى العاملة، وأنماط واتجاهات الاستثمار في الوقت الذي تعتبر تكنولوجيا المعلومات استثمار رأسماليا في حد ذاته (ياسين، 2006، ص290).

لذلك ما تحتاجه إدارة المنظمات الحديثة هو العمل على بناء استراتيجيات أعمال جديدة، ونماذج جديدة تتعامل مع تحديات تصميم واستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تقوم بخلق علاقات جديدة وأساليب عمل مبتكرة في داخل المنظمة ومع الأطراف والجهات المستفيدة في بيئة الأعمال (Edward & Kusel, 2010, 23).

وبكلمات أخرى، يعني ذلك العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أدوات تزيد من إمكانية الابتكار في الصناعة وللحصول على أفضل استخدام ممكن لموارد المنظمة من عناصر إنتاج وموارد بشرية (ياسين، 2006، ص292).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ونلاحظ من التعريفات السابقة أن تكنولوجيا المعلومات ترتكز بشكل أساسي على استخدام الأجهزة والوسائل والأدوات في إدارة المعلومات والتي ترتبط أساسً بالإنسان، كما تتطلب إدارة هذه المعلومات من الإنسان وجود معارف وخبرات ومهارات ليستطيع التعامل مع هذه المعلومات وإدارتها تكنولوجياً، كما أن تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي تقنيات الحاسب الآلي وتقنيات الاتصالات.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة وتخزين وتوزيع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة، وبهذا المعنى تتعامل تكنولوجيا المعلومات مع عناصر البيانات، والمعلومات والمعرفة والذكاء والتي تعرف كالتالي : (ياسين، 2006، ص317).

- **البيانات:** هي العناصر التي تدخل في عملية المعالجة وتؤثر في النظام وتكون مستمدة من البيئة التي توجد فيها، وتشكل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام، والتي تتم عن طريق عملية التجميع، والتي تشمل تسجيل، تصنيف، وترميز الظواهر أو الأشياء كما هي موجود) على حالها لفترات زمنية معينة (الدهراوي، ومحمد، 2010، ص4).
- **المعلومات:** وهي كل ما يحتاجه متخذ القرار من نتائج عملية المعالجة التي تمت داخل النظام، وهي التي يتم الحصول عليها من المدخلات التي خضعت لعمليات المعالجة، وتمثل المخرجات الناتج النهائي لتفاعل مكونات النظام والذي يذهب إلى البيئة المحيطة، أو إلى نظم أخرى والتي قد تكون منتجا نهائيا أو وسيطا أو معلومات أو كبيانات لنظام معلومات آخر (البكري، 2008، ص67).

وتتضمن تكنولوجيا المعلومات(IT) ثلاثة أبعاد رئيسية (عباس، 2003، ص 80):

1. منظومات حاسوبية (Computer Systems)
2. شبكات اتصالات (Communication Networks)
3. المعرفة بالتكنولوجيا

إن الاستخدام الكفؤ لتوليفة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة وفي الوقت الحقيقي وبطريقة تحقق للمنظمة الميزة التنافسية والذكاء التنافسي، ولهذا فإن الإشكالية التي تواجه المنشآت الاقتصادية ليس في نقص أو عدم وجود أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وإنما في ضعف استثمار موارد وقدرات هذه التكنولوجيا التي تتطلب ديناميكية فاعلة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تفهم طبيعة ونوع التعاضد المتكامل لمكونات ومنظومات تكنولوجيا المعلومات وطريقة استخدامها في أنشطة وعمليات المنشأة (طه، 2006، ص 318).

ويشير الاتصال من وجهة نظر النظم إلى تلك العملية التي بمقتضاها يتم تبادل وتفهم الرسائل أو المعلومات بين طرفين أو أكثر، باستخدام قدرات النظام، بمعنى أن الاتصال مشاركة في المعاني وبدون هذا الاتصال لا يمكن أن تتفاعل أجزاء هذا النظام، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه، بمعنى إمكانية تبادل الرسائل بين الجزء المصدر والجزء المستقبل للرسالة، ويعني الأفراد التطبيقات الإجراءات الحاسوب، عتاد، برامج، معلومات، اتصالات، المعرفة بالتكنولوجيا، ذلك أن عملية الاتصال تتضمن استرجاع النتائج التي تسمح للنظام بالرقابة والضبط الذاتي، من خلال مقارنة نتائج المخرجات مع المعايير الموضوعة مسبقا، أما الوسائط المستخدمة في حمل الرسائل والمعلومات أثناء عملية الاتصال فيطلق عليها قنوات الاتصال (طه، 2006، ص 158).

مكونات البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من ثلاث عناصر تتمثل بالحاسوب وشبكات الاتصال (الدليمي، 2006، ص 38).

في حين حددها آخرون بأربعة عناصر هي (Krajewski, 2005, 509):

المكونات المادية، والمكونات البرمجية، وقواعد البيانات وأخيراً الاتصالات اللاسلكية وأشارت أبو غنيم (2007، ص 107) بأنها الأجهزة والمعدات والبرمجيات والمواد البشرية والتطبيقات.

وقد حُددت بخمسة عناصر من قبل باحثين آخرين (Laudon, 2003, 176) (العبادي، 2006، ص 36-45) وهي:

الموارد البشرية، والمكونات المادية، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال، وتبين الفقرات الآتية المكونات التي تنسجم مع توجهات وأهداف الدراسة الحالية:

أولاً: المكونات المادية:

تشكل تقانة أجهزة الحاسوب الأساس المادي للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمكونات الأخرى (البرمجيات، والبيانات، والشبكات) بحاجة إلى أجهزة الحاسوب لإنجاز مهامها، والمكونات المادية هي عبارة عن حاسوب وأجهزة ملحقة به (krajewski, 2005, 513).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتقسم الأجزاء المادية إلى وحدات الإدخال كلوحة المفاتيح التي تعمل على إدخال البيانات إلى الحاسب، وأجهزة الإدخال الصوتية كلاقطات الصوت والماسحات الضوئية والجزء الآخر من الأجزاء المادية هي وحدات الإخراج وهي المسؤولة عن إظهار النتائج بشكل معلومات صوتية عبر مكبرات الصوت، أو معلومات مرئية عبر الشاشات، أو نصوص مطبوعة على الورق عن طريق الطابعات، وأخيراً فإن وحدات خزن المعلومات تعد أحد أشكال الأجزاء المادية كالأقراص الليزرية والصلبة والمرنة (أبوغنيم، 2007، ص107).

ويرى عجام (2007، ص51) أن المكونات المادية هي عبارة عن خمس مكونات هي (النعمة، 2009، ص 41):

- **وسائل الإدخال (Input Devices):** وتتضمن لوحة المفاتيح، والفأرة، ولاقطة الصوت، والكاميرا، وغيرها من الأدوات.
- **وحدة المعالجة المركزية (CPU):** التي تعالج البيانات وتسيطر على نظام الحاسوب.
- **وسائل الخزن (Storage Devices):** مثل الخزن الأولي الداخلي، والخزن الثانوي كالأقراص والأشرطة الممغنطة، والأقراص الضوئية.
- **وسائل الإخراج (Output Devices):** مثل الطابعات والشاشات، ووسائل الإخراج الصوتي.
- **وسائل الاتصال (Communication Devices):** وتستخدم لربط الحواسيب ببعضها.

وأدى التطور المستمر لتقنيات الإلكترونيات الدقيقة إلى ثورة في تقانة الحواسيب والاتصالات، وإلى تغيير جذري في وظيفة الحاسوب من آلة عملاقة صماء لمعالجة الأرقام الكبيرة بسرعة ودقة إلى آلة ذكية تعالج المعلومات بأنواعها وتستخلص المفيد منها أو تخزنها لاستعادتها عند الطلب، فضلاً عن أنها توفر وسائط العقلنة والتنظيم (عباس، 2003، ص80).

ثانياً: البرمجيات:

تتألف برمجيات الحاسوب من تعليمات مبرمجة ومفصلة بهدف السيطرة والتنسيق على مكونات الأجهزة المادية في نظام المعلومات (Laoudon, 2000: 12) والبرمجيات هي برامج الحاسوب التي تحكم عمل المكونات المادية وتتولى مهام تطبيقات مختلفة وقد أصبحت من التقنيات المهمة إذ يعتقد الكثيرون إنها المجموع الكلي لنظم المعلومات إذ تصمم البرمجيات كي توجه الحواسيب في قراءة المدخلات وخزن البيانات واسترجاعها وتحديثها وتحويلها إلى أشكال مفهومة ومفيدة. وجَهِد العلماء منذ مطلع الثمانينات لتطوير برمجيات تمتلك القدرة على محاكاة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التفكير البشري والتي تُعرف بنظم الذكاء الصناعي (عباس، 2003، ص30)، وتُعد البرمجيات تعليمات مكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسوب (عجام، 2007، ص52)، وتحتاج إلى ملاكات فنية مؤهلة لتحليل وتصميم الأنظمة وبرمجتها، ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية استخدام عمل الحاسوب من أجل وضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيدة، وتدخل هذه التعليمات إلى الحاسوب وفحصها وتعديلها مراراً حتى تعطي النتائج الصحيحة (أبو غنيم، 2007، ص108).

ويجب أن تتميز البرمجيات الكفؤة بما يلي (العبادي، 2006، ص 39):

- أن يكون لبرامج النظام قدرة عالية على التخزين.
- أن توافر لأكثر من مستفيد الاتصال معاً في وقت واحد.
- أن تعمل على تحليل البيانات وتبويبها وتلخص المعلومات التي تطلبها الإدارة وصانعو القرار.
- أن تكون من أفضل وأحدث البرمجيات المتوافرة في الأسواق.

والبرمجيات على نوعين رئيسين هما:

1. برمجيات النظام System Software: وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب، مثل المعالج المركزي، وروابط الاتصالات، والأجهزة الطرفية، أي تُعد كوسيط بين برمجيات التطبيق وأجهزة الحاسوب المادية (Alter, 2002, 392).
2. برمجيات التطبيق Application Software: برامج كتبت لتطبيق محدد ولأداء وظائف محددة من قبل المستخدمين النهائيين (Laudon, 2000, 195).

ثالثاً: شبكات الاتصال:

هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال والتلقي. يجب أن تقرر الشركات نوعَ الشبكاتِ (إنترانت والإكسترانت) المناسبَة لعملِها مع ضرورة تَطوير مهارات موظفيها في تقانة المعلومات باستمرار (Gunasekaran A. 2004).

وتعد شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الإنترنت، ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية لبرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأخبار، وأصوات، وصور، وفيديو، فضلاً عن النصوص باستخدام الماوس أو لوحة المفاتيح (العبادي، 2006، ص 44)، وتعد شبكات الاتصال ثروة من المنتجات والخدمات للمنظمات مثلما هي مهمة لحياتنا الخاصة (الديلمي، 2006، ص 39).

ولمكانتها البارزة في تقنيات الإدارة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة تشغيل ودعم صناع القرارات من خلال (البغدادي، 2006، ص 83).

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة من خلال المشاركة في استخدامها.
- المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد المعلومات.

ومن أهم التقنيات التي تمثل العمود الفقري للشبكات هي:

1. **شبكات الإنترنت Internet Network:** وهي شبكة الشبكات، وسط لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية، بضمنها النصوص، الرسوم، الصوت، الصور، البرامج والفاكسات.
2. **شبكة الإنترانت Intranet Network:** وهي شبكة إنترنت داخلية محاطة بجدار عازل Fire Wall لأغراض أمنية، والتي تربط النظم الإلكترونية المختلفة للمنظمة.
3. **شبكة الإكسترانت Extranet Network:** وهي شبكة إنترانت خاصة يسمح لمجموعات خارجية مختارة بدخولها، إذ تسمح لأفراد ومنظمات من خارج الشركة بدخول محدد لشبكة الإنترنيت الخاصة بها مثل بعض المشترين للحصول على معلومات تخص التكلفة ومزايا منتجاتها (Laudon, 2000, 234)، وأيضاً إنها شبكة تستند إلى تقانات الويب web التي تربط موارد مختارة من إنترانت الشركة مع زبائنها، ومجهزيها، أو مع الشركاء الآخرين التي خلقت نظم اتصال وتعاون قوية بين المنظمات (turban, 2002, 28)، والجدول التالي يبين ملخص عن الشبكات الثلاثة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص عن الشبكات الثلاث (الإنترنت، الإنترانت، الإكسترانت)

الشبكة	المستخدمين	أهمية الموثوقية والأداء	هل هناك حاجة لتخويل المستخدم؟
الإنترنت	أي شخص	واطي	لا
الإنترانت	الموظفين	واطي	نعم
الإكسترانت	شركاء مختارين	عالي	نعم

Source: Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. "Principles of Informa- tion systems", 4th ed., Course Technology (USA), 1999,318

رابعاً: قاعدة البيانات:

هي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات، ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات الشركة، معايير الوقت لمختلف عمليات الشركة، بيانات الكلفة، أو معلومات تخص طلب الزبون (krajewski & Ritzman, 2005, 513)، ويمكن إضافة وتعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على وفق أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية (عجام، 2007، ص 56)، ويعد بناء قاعدة معلوماتية مترابطة محلياً وإقليمياً ودولياً إحدى مستلزمات تطبيق تقانة المعلومات، واستخدام قواعد البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات (عباس، 2003، ص 81)، وإيجاد المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة (البغدادي، 2006، ص 83).

لذا يجب على الإدارة الاستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم إدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تقانة المعلومات الأخرى (التميمي، 2007، ص 50)، وتساعد قواعد البيانات في الأمور التالية (العبادي، 2006، ص40):

- تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقة منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات.
- توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيداً.
- تمثيل البيانات تبعاً لواقع المنظمة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.
- القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أنواع قواعد البيانات:

1. **قواعد بيانات متعددة الأبعاد (Multidimensional Databases):** هي قاعدة إضافية تساعد المستخدم النهائي في استرجاع وتمثيل بيانات معقدة وذات أبعاد عديدة وبسرعة أكبر.
2. **قواعد بيانات استنتاجية Deductive Databases:** قواعد البيانات الهرمية والعلائقية قد لا تكون مناسبة لبعض التطبيقات المستندة إلى المعرفة والتي تتطلب تفكيراً استنتاجياً في عمليات البحث.
3. **قواعد بيانات هدفية Object-Oriented Databases:** للعمل في بيئة هدفية فمن الضروري استخدام برمجة وقواعد بيانات هدفية.
4. قواعد بيانات هجينة ومتعددة الوسائط **Multimedia & Hypermedia Databases:** صممت لتلبية الاحتياجات الخاصة للتعامل مع أنواع مختلفة من المواد الإعلامية.

خامساً: مهارات الموارد البشرية:

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ويُعد المورد البشري من أهم مكونات تقانة المعلومات إذ يمكن وصفه بأنه تراكم ضمني لمعرفة ما في أذهان العاملين في المنظمة (أبو غنيم، 2007، ص 111).

وتُعد تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات (الدليمي، 2006، ص 43)، ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة ويعد المورد البشري من أهم مكونات تقانة المعلومات لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة وتشغيل المكونات الأخرى فيها (البغدادي، 2006، ص 83)، ويقاس تفوق المنظمة بما تمتلكه من معلومات وخبرات ومهارات (تباينت التسميات التي أطلقت على مجملها فبعضهم يعدها موجودات تنافسية وأطلق عليها آخرون موجودات ذكائية وسماها آخرون موجودات معنوية وأيضاً رأس المال الفكري)، وقدرة المحافظة على مستوى متفوق منها داخل المنظمة بما يدعم ويعزز أدائها التنافسي من خلال التطوير المبدع والاستراتيجي لمخرجاتها، وبالنتيجة يمنحها القدرة على الاستجابة بشكل دائم لبيئة العمل المتغيرة بسرعة (عباس، 2003، ص 79).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتُصنف الموارد البشرية إلى صنفين الأول: ويشكل الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين End Users والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني: فهم المتخصصون Specialists في مجال الحاسوب والذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء التطبيقية منها أم برامج النظام (عجام، 2007، ص 58).

مراحل تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات:

مرت تكنولوجيا المعلومات في تطورها بعدة مراحل عاكسة التطور التكنولوجي الإنساني العام مستخدمة أنماط مختلفة من الوسائل والتقنيات، ويذكر علم الدين (1990) أن تكنولوجيا المعلومات اعتمدت في البداية على الوسائل اليدوية، التي تطورت إلى وسائل ميكانيكية، ثم ميكانيكية على كهربائية، حتى وصلت الآن إلى المرحلة الإلكترونية التي تعتمد على توظيف الحاسب الإلكتروني في كل مراحل معالجة المعلومات من حيازتها حتى نشرها (علم الدين، 1990، ص6).

ويذكر الشناق (2010) أن الباحثين في تاريخ المعلومات قسموا برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ثلاث مراحل مهمة وهي:

- **المرحلة الأولى: عصر الكتابة:** حيث لكل أمة لغة تعبر بها عن بيئتها وتراثها وتسجل بها على مواد التسجيل المختلفة.
- **المرحلة الثانية: عصر الطباعة:** حيث ظهرت الآلات ووسائل نقل المعلومات المختلفة من مجلات وكتب ونشرات وغيرها من المطبوعات.
- **المرحلة الثالثة: عصر الحاسب الإلكتروني:** وفيه أصبحت كميات هائلة من المعلومات تسجل على وسائط صغيرة الحجم في متناول الجميع وما يشمله هذا العصر من تطورات مختلفة مذهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (الشناق، 2010، ص 35).

الدوافع وراء انتشار تكنولوجيا المعلومات

تتمثل الدوافع وراء انتشار تكنولوجيا المعلومات كما يراها في المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية بالدوافع التالية (الجاسم، 2005، ص 122-127):

1. **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بالإنتاجية إنتاجية الموارد البشرية المادية والطبيعية كما وكيفا ومن أمثلتها:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **زيادة إنتاجية عمال المصانع:** لقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام.
- **زيادة إنتاجية عمال المكاتب:** ويتضح ذلك من خلال ظهور أتمته المكاتب، وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها.

2. **تحسين الخدمات:** لعبت التكنولوجيا دورا أساسي في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وفي ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المصارف، المواصلات، الاتصالات...وغيرها.

3. **السيطرة على التعقيد:** أثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا المعلومات هي أفضل وأحدث سلاح تشهره البشرية في وجه ظاهرة التعقيد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة، ولقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسائل علمية لمحاصرة ظاهرة التعقيد منها، Simulation Models (نماذج المحاكاة) ووسائل تحليل النظم والبيانات، وباتت تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

4. **المرونة:** تعتبر المرونة هي الوجه الآخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقد وسرعة التغير، ففي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها يعتبر عامل المرونة عاملا أساسيا لضمان سرعة التكيف وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، لهذا السبب كان أحد أهداف نظم الإنتاج على سبيل المثال هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة ومواجهة التغييرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج.

ويذكر الجاسم (2005، ص 26) أن دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات تكمن في:

- إتاحة الفرصة لتطبيق أفضل لقانون اقتصاديات الوقت والجهد والمال على أرض الواقع.
- توفير إمكانية التعاون على نطاق واسع لا سيما بالنسبة للدخول في الشبكات.
- منع التكرار في الجهد نظراً لحجم النشاط المتزايد.
- الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة مثل الاتصالات المباشرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- خزن واستعادة المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات ولا سيما الحاسبات لها القابلية على خزن كمية هائلة من المعلومات يمكن الرجوع إليها واستعادتها في أي وقت.
- الدقة حيث يمكن الاعتماد على الحاسبات بشكل كبير والوثوق بالمعلومات المأخوذة منها.
- تستطيع تكنولوجيا المعلومات تعويض الإنسان عن الكثير من الأعمال الروتينية المتبعة والمملة.
- الإمكانيات الكبيرة التي توفرها الحواسيب الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، المتمثلة في الطاقات التخزينية الكبيرة وسرعة المعالجة وتبادل البيانات واستخدام شبكات الحاسوب، مما يسهم في التحكم في الانفجار المعلوماتي الذي تشهده المجتمعات الحديثة والسيطرة عليها.
- تغير طبيعة الحاجة إلى المعلومات نظراً لتطور المعرفة البشرية المتواصل وتداخل موضوعاتها وظهور موضوعات جديدة.

خصائص تكنولوجيا المعلومات:

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة خصائص كما يذكرها (الحازمي، 2002، ص 13):

1. **التقدم والانفجار المعرفي:** حيث أصبح انتشار استخدام تقنية المعلومات ليس في الأماكن المتخصصة فقط، بل في أغلب المنازل أيضاً، حيث باتت هذه التقنيات تطمح إلى مرافقة كل إنسان أينما كان.
2. **الانتشار عن بعد:** فنتيجة التقدم التقني في حفظ المعلومات ومعالجتها مع تقدم عالم الاتصالات، أدى ذلك إلى توسيع آفاق الانتشار المعلوماتي من أقصى الكرة الأرضية إلى أدناها عن طريق شبكات الحاسب الآلي والاتصال الهاتفي.
3. **سهولة الحصول على المعلومات:** حيث أن التقدم التقني أدى إلى سهولة الحصول على المعلومات المخزنة في الحاسوب واسترجاعها، وهذا يحتم على المجتمعات الاستفادة القصوى من هذه الخصوصية للتقنية المعاصرة.
4. **تقنية المعلومات أساس لغيرها:** فالمعلومات أساس لغيرها من المجالات المختلفة كالإدارية والصحية والاقتصادية، والتقنية خادمة للمعلومات حافظة لها ومسهلة لاستخدامها، وهذا أدى إلى ازدياد الحاجة إلى استخدام وتوظيف التقنية في مجال المعلومات حيث أصبحت سرعة نقل المعلومات متوقفة على استخدام التقنية، وهذا أكسبها خصوصية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

تعد البنية الأساسية في مفهومها العام كل الوسائل والمعدات والإنشاءات التي يمكن من خلالها تأمين احتياجات الإنسان الأساسية، ويمكن أن تعد الطرق والجسور ومحطات الكهرباء وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، وخطوط الاتصال وغيرها من الأمثلة التقليدية للبنى الأساسية في أي دولة يشتمل مفهوم البنية الأساسية على خدمات الاتصالات الحديثة والأقمار الصناعية وشبكات الإنترنت والحواسيب الشخصية ومراكز المعلومات (عليمات، 2006، ص8).

فضلا عن الموارد والطاقات البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجالات الحواسيب والمعلومات والاتصالات، أضف إلى ذلك الدور المهم للمؤسسات التعليمية المتخصصة في إعداد الملكات الفنية ومراكز التدريب والتأهيل التقني ومراكز البحث والتطوير العلمي، ويمكن قياس مستوى تطور البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي دولة من دول العالم باعتماد طريقتين أساسيتين، الأولى: تسمى قياس الوسيلة التي ترتبط بالدارسة المباشرة لصفات أو ملامح محددة للبنية الأساسية مثل نقاط الاتصال أو نوع الشبكة وإمكانياتها...أما الطريقة الثانية: فتعرف بقياس النتيجة والخاصة بقياس فاعلية أو انتشار الخدمات التي تتيحها البنية الأساسية، الخ (الأمم المتحدة، 2003).

متطلبات تكنولوجيا المعلومات:

لضمان نجاح وفاعلية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة فإن هناك متطلبات عديدة لتطبيقها في المنظمة، فمنها ما يكون على الصعيد الإداري والتنظيمي والبشري، ومنها متطلبات فنية، ومتطلبات اجتماعية ونفسية، وأخرى متطلبات مالية، وفيما يأتي عرض لها (تويليان، 2006، ص27-30).

1. متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية وتتمثل بالتالي:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل.
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية .
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتنمية المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة ككل.
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من إبداعات وطاقات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة في التقييم على أساس فرق العمل.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها.

2. متطلبات فنية وتتمثل بالتالي:

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة.
- توفر البرامج التطبيقية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب.
- ضرورة توفر القدرة الفنية لدى العاملين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.
- أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك العمليات التطبيقية.
- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3. متطلبات اجتماعية ونفسية وتتمثل بالتالي:

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات.
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة.
- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة وإمدادهم بالدعم المعنوي.
- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

4. متطلبات مالية وتتمثل بالتالي:

توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية، القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تشغيلها، اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

أهمية تكنولوجيا المعلومات:

إن الانفجار المعرفي وتدفق المعلومات في عصرنا وتطور وسائل الاتصالات، قد ساعدت جميعها في إيجاد وسائل لحفظ المعلومات واسترجاعها عند الضرورة، والمهارة والإتقان في أداء الأعمال والعمليات الإدارية المعقدة، والسرعة في الحصول على المعلومات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي أفضل وسيلة تحقق هذا الغرض، إذ توفر برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القدرة على إنجاز أعمال إدارية وفنية كثيرة، (عامر، 2007، ص 121).

كما تعود أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإدارة والتنمية الإدارية إلى ما يلي (الصرن، 2002، ص 257).

1. تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد نفوذ وسلطات العاملين المديرين في هذه المنظمات.
2. تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجة الدقيقة المبنية على أجهزة الحاسبات الإلكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة.
3. التغيرات التي طرأت على الطلب على المعلومات وعلى الطرائق والأساليب الفنية اللازمة بتشغيلها، والتي أدت إلى تغير مفهوم ودور المعلومات، وزادت من أهميتها في ميدان التنمية الإدارية.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمليات الإدارية:

يمكن توضيح تأثير استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية كما يلي:

1. **تأثير تكنولوجيا المعلومات على التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه: عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع المصادر البشرية المادية للنظام الإداري الذي يكفل تحقيق الأهداف الإدارية ضمن إطار السياسة التربوية في كافة صورها (عطوي، 2001، ص 207).

ويشير الطائي (2005) إلى أنه يمكن لتكنولوجيا المعلومات التأثير في التخطيط من خلال إعداد التنبؤات وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والموازنات والسياسات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، ولا يمكن إعداد هذه الخطط ولا تنفيذها ولا متابعتها من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دون توافر تكنولوجيا المعلومات، التي أصبحت من الضروريات اللازمة لتطوير هذه الاستراتيجيات والخطط، ورسم السياسات والبرامج واتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في مستقبل المنظمة.

وترى الباحثة أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر من أفضل الوسائل التي تسهل وتساعد الإداريين في توفير وتخزين ومعالجة وتحليل المعلومات اللازمة لعملية التخطيط.

2. **تأثير تكنولوجيا المعلومات على التنظيم:** ويعرف التنظيم بأنه: عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها ضمن وظائف أو أقسام رئيسية أو فرعية وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بي الأنشطة والأقسام من أجل تحقي الأهداف المرسومة (عليمات، 2007، ص 48).

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في التنظيم حيث أنه من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيك المعلومات حتى تتم الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المنظمة، وتشمل المعلومات تحديداً للهيكل التنظيمي والواجبات والصلاحيات (الكيلاني وآخرون، 2000، ص 46).

ومن هنا يمكن لأدوات تكنولوجيا المعلومات أن تعمل على إيجاد وحدات تنظيمية جديدة وإلغاء أو تغيير مهام بعض الوحدات القائمة، مثل الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات أو توزيعها وذلك بعد انتشار أنظمة الاتصال المباشر وتطوير وسائل الاتصالات وظهور الحاسبات الإلكترونية الصغيرة منخفضة التكاليف (الذيابي، 2008، ص 30).

3. **تأثير تكنولوجيا المعلومات على التوجيه:** ويعرف أبو نمرة (2001) التوجيه بأنه: التفاعل والتعاون بين الإداري والعاملين في المؤسسة بمساعدتهم في حل مشكلاتهم، كي يطلق العنان لقدراتهم، حتى تبلغ مداها ويتاح لهم أن يأخذوا زمام المبادرة معتمدين على أنفسهم معولين على أصالتهم واستقلالية تفكيرهم (أبو نمرة، 2001، ص 15).

وقد أوضح الطائي (2009) تأثير تكنولوجيا المعلومات على التوجيه من خلال ما يتضمنه التوجيه من قيادة وحفز واتصالات، وأنه على الرغم من اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف إلا أن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل بتوفير المعلومات عن الأفراد (الطائي، 2009، ص 282).

4. **تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة:** وهي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المخطط له (عزب، 2008، ص 207).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويوضح الذيابي (2008) تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة من خلال ما يؤديه استخدام الأدوات التقنية الحديثة إلى إحكام الرقابة على الموارد المستخدمة وتخفيض الأعمال الورقية (الذيابي، 2008، ص 30).

ومن هنا نستنتج أن ما تنتجه تكنولوجيا المعلومات من معلومات دقيقة يساعد في عملية متابعة الأعمال ورقابتها بما يزيد من فاعلية هذه الوظيفة من العمليات الإدارية.

ومما سبق عرضه يتضح أهمية تأثير تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية المختلفة بما تقدمه وسائلها وأدواتها المختلفة من معلومات تفيد في إنجاز هذه الوظائف بشكل يحقق الكفاءة والسرعة والدقة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

مقدمة:

في عصر العولمة واقتصاديات السوق القائمة على التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة والمنافسة القوية وقصر عمر المنتجات والخدمات في الأسواق نتيجة للتطوير والابتكار المستمرين وصعوبة إرضاء عميل اليوم الذي أصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الدعاية والاتصال نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي زادت من ثقافته بالمنتجات والخدمات المقدمة من حوله في ظل المنافسة الشديدة، لذا أصبحنا نعيش في عالم اليوم الذي يختلف كثيراً عن عالم الأمس الذي كنا نعيشه في الماضي القريب، إذ نشهد كثيراً من التطورات والتغييرات المتتالية والمتسارعة في جميع الأعمال والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم الذي انعكست آثاره بشكل واضح على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة مما أدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى جودة المنتجات وقلة الكلفة نتيجة تحسين أداء المؤسسات في معظم الدول.

من خلال تطبيق النظريات والأساليب والممارسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وللوصول إلى ما سبق ذكره، يمكن للمؤسسات والشركات والهيئات أن تتبني فكرة أو أسلوب الهندسة الإدارية (الهندرة) التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة في المؤسسات والشركات والهيئات، ولما كان التغيير السريع مطلباً حيويا لمنظمات الأعمال في عصر العولمة، فإن تبني أسلوب هندسة الإدارة (الهندرة) يعتبر مطلباً حيوياً الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المؤسسات والشركات، ولضمان نجاح أسلوب الهندرة لابد من تبنيه من قبل الكوادر الإدارية العليا في المنظمات، حتى لا يحبط أي تفكير غير نمطي من خلال البيروقراطية والنمطية أو الخلافات الشخصية (عبد الحفيظ، 2003، ص 33).

مفهوم إعادة هندسة الإدارة:

ظهر مفهوم إعادة هندسة الإدارة 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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وليست هامشية (تدريجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر وشامبي، 1995، ص 114).

فيما يرى Paul (1995, 36) فيعرفاها بأنها عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً، أما الباحث (اللوزي، 1999، ص113) 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.

وقد عرفها Parker (1993, 29) بأنها استخدام الأدوات والوسائل في اطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن.

كما يشير (Hamal & Barahaled) إلى أنها التغير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية (www.moreiga.com).

مفهوم الهندرة الإدارية:

هو البدء من جديد من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم ما هو قائم أو إجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن إجراءات وممارسات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات العملاء (Caldwell b, 1994, 51).

وتعد الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هندسة الأعمال.

وقد نشأ مصطلح الهندرة لأول مرة في عام1992م بواسطة الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي عندما أطلقا أسم الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، حيث عرفا الهندرة: بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز (العبيدي، 2005، ص 55).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعرها الديحاني (2004: 14) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك (الديحاني، 2009، ص14).

ويؤكد تيشوري (2006: 2) أيضاً بأنها: "إعادة تصميم جذري، وسريع للعمليات الاستراتيجية، والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري، والسريع للنظم والسياسات، والهياكل التنظيمية التي تساعد على العمليات، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى، وفق معايير الجودة العالمية.

أما على مستوى التعليم فقط عرفها النجار (2002) مدخل إعادة الهندسة بأنه: "الأداة المتكاملة لإحداث تغيير حقيقي في منظومة التعليم، من خلال إعادة تصميم قطاع التعليم بالتركيز، على الأعمال الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف التعليمية (النجار، 2002، ص 27).

كما عرفها مصطفى (2002) بأنها: "أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين جذري، وسريع، في المنظمة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات، والهياكل، والقيم، والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي" (مصطفى، 2002، ص 119).

وقد أحدثت الهندرة طفرة كبيرة وحقيقة في عالم الإدارة بما حملته من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة مفتوحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والممارسات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات العاملة في عالمنا اليوم التي منها المؤسسات التعليمية.

وترى الباحثة أن إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) إجرائياً إنها "إحداث تغيير جذري ومستحسن في العمليات الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية متل التكلفة، السرعة، وجودة ومستوى الخدمات المقدمة".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العناصر الأساسية للهندرة:

يمكن تحديد عناصر الهندرة الأساسية في التالي. (الطائي، 2000، ص 52-55):

1. **أن يكون التغيير أساسي:** الهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال، من أمثلة الأسئلة التي تطرح:- لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف الشركة؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات (الحمادي، 2006، ص 124).
2. **أن يكون التغيير جذري:** الهندرة تهدف إلى تغير جذري له قيمة ومعنى ولا يكون تغييراً سطحياً أي تحسين وتطوير ما هو موجود، والتغيير الجذري يعني إعادة بناء ما هو قائم بحيث يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف الشركة (السكارنة، 2008، ص 150).
3. **أن تكون النتائج جوهرية وضخمة:** تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية ضخمة بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدرجياً (تيشوري، 2006، ص 102).
4. **أن يكون التغيير في العمليات:** يكون التركيز في الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسئوليات الوظيفية فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام.
5. **أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:** الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغير الجذري الذي يحقق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للآلة التي تهدف إلى توفير الوقت.
6. **أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:** الهندرة تعتمد على الاستقراء والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تدعو إلى التغيير والتطوير، لا على التفكير ألاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة تم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها (السر، 2002، ص 95).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وترى الباحثة أنه يمكن النظر إلى عناصر مدخل إعادة الهندسة على أنها: تقوم على إعادة التفكير، والبناء التنظيمي للمؤسسات من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء هذه المؤسسات، حيث تهدف عناصر هذا المدخل إلى: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة؛ تحسين جودة الجودة، التركيز على العمليات الإدارية، الاهتمام بالنتائج، والتركيز على حاجة العميل، وتقوم بهيكلة العمل على أساس العملية ككل، وليس بصورة جزئية؛ حيث تتميز بطموحات فائقة.

خصائص الهندرة:

يمكن تحديد عدة خصائص تميز الهندرة هي (الدليمي، 2000، ص 40):

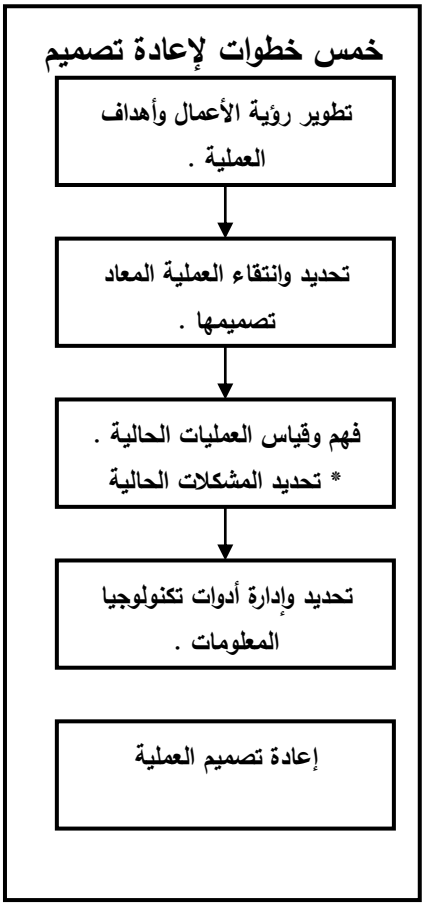
1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذى كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى.
2. اتخاذ القرارات بواسطة العاملين، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان.
3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة.
4. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنويع وفقاً لمتطلبات العميل.
5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسةReengineer بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.
6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة
7. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

وقد حدد الباحث آغنس (Angus et.al, 1996, 73) عدداً من الخصائص التي تميز إعادة هندسة الأعمال 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 الاستراتيجية.
4. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يمكن توضيح خطوات إعادة تصميم العملية في الشكل التالي



شكل (2): خطوات إعادة تصميم العملية

المصدر: (السر، 2008)

تتمثل المنهجية السليمة لإعادة هندسة العمليات بعدة خطوات، كما هو موضع بالشكل رقم (2) وهي:

أولاً: تطوير رؤية الأعمال وأهداف العملية، وتتمثل في:

- الانطلاق من الأهداف: خفض التكلفة، خفض الوقت، تحسين جودة الإنتاج، تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
- الحصول على الدعم الإداري لتامين الميزانية اللازمة لإعادة هندسة العمليات.
- تشكيل فريق إعادة الهندسة، وتزويده بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: تحديد وانتقاء العملية المعاد تصميمها (هندستها)، وتتمثل في:

- تحليل الواقع الحالي للمنظمة، لتمكين فريق العمل من فهم العمليات، باستخدام منهج 'الأثر الكبير Higher–impact' والذي يتم من خلاله معرفة العمليات الحاسمة التي تتعارض مع رؤية المنظمة واهدافها الاستراتيجية. وتستخدم بعض المنظمات المنهج الشامل، لتحديد العمليات التي تتم في المنظمة، ومن ثم ترتيبها حسب الاولوية، واعطاء الأولوية في اعادة التصميم للعملية التي تكون على رأس سلم الأولوية.
- تحديد أكثر العمليات التي تعاني من المشاكل.
- العمليات الضرورية لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ولها أكبر الأثر على عملاء المنظمة
- العمليات التي من المرجح أن يتم بنجاح إعادة تصميمها.
- التكاليف المترتبة على عملية إعادة الهندسة.

ثالثاً: فهم وقياس العملية الحالية (تحديد المشكلة)، وتتمثل في:

- وصف العمليات الحالية.
- الكشف عن المشاكل التي تعاني منها.
- رصد جميع الأعمال والإجراءات لكافة الإدارات.
- دراسة ملف العمليات بواسطة فريق العمل المكلف.
- مراجعة هذه العمليات مع مسؤولي الإدارات.

رابعاً: تحديد وإدارة أدوات تكنولوجيا المعلومات:

أصبح تقييم التكنولوجيا في الوقت الحاضر من الكفاءات الأساسية المطلوبة في جميع منظمات الأعمال. لذا يتعين على المنظمات تطوير القدرة على تقييم تكنولوجيا المعلومات الحالية والمستقبلية، للتمكين من تطوير أساليب إبداعية لإعادة تصميم العمليات الحالية.

وتتطلب إعادة الهندسة استخدام تكنولوجيا المعلومات ذات البرمجيات العالمية لمساندة عملية هندسة العمليات، وكذلك التكامل التام بين الموارد البشرية ونظم المعلومات.

خامساً: إعادة تصميم العملية (وضع تصميم جديد للعملية) ويتمثل في:

- وقف كافة العمليات الحالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.
- وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير الإجراءات والعمليات
- تحديد العملية المراد إعادة تصميمها
- وضع تصورات بديلة للعملية
- تصميم وبناء نموذج أولي للعملية الجديدة
- تطوير تصميم جديد للعملية مع مراعاة المرونة
- ان يتوافق التصميم الجديد مع تحقيق النتائج المرجوة منه
- بالإمكان الرجوع إلى إجراءات عمل ومعايير قياسية متبعة في مؤسسات دولية مشابهة، وذلك بهدف اختصار مدة المشروع، وتحقيق النتائج المرجوة بصورة أسرع.

مبادئ الهندرة:

عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة ومن هذه المبادئ ما يلي (الهاشمي، 2003، ص22 –23):

1. التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.
2. البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضاً ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل.
3. إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة.
4. إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
5. إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية.
6. الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازى للعملية الأصلية.
7. إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
8. إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة.
9. تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
10. استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11. معالجة الموارد المنتشرة جغرافياً كما لو كانت مركزية.
12. يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
13. السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض.
14. توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين.
15. إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات.
16. خلق التركيز على المستهلك.
17. وضع المقارنة المرجعية Benchmarking للعملية.
18. تحدى مبادئ التنظيم التقليدية.

وهذا المبدأ الأخير يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات في مقابل تجنب بعض قواعد أو مبادئ إدارة الأعمال والتي لم تعد قواعد بالمرة بسبب فوضى تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (1)

مقارنة بين مبادئ الإدارة وفوضى تكنولوجيا المعلومات

القاعـدة	فوضى تكنولوجيا المعلومات
تظهر المعلومات في مكان ووقت واحد.	مشاركة قواعد البيانات.
يستطيع الخبراء فقط إنجاز العمل المعقد.	نظم الخبرة.
يجب أن تختار الإدارة بين المركزية واللامركزية.	شبكات الاتصالات الأتوماتيكية المتقدمة.
يتخذ المديرون جميع القرارات.	نظم تدعيم القرارات.
فضل اتصال مع العميل المرتقب هو الاتصال الشخصي.	الاتصالات المتفاعلة. Interactive Communication الحاسبات الآلية عالية الكفاءة في الأداء.

المصدر: (هامر وجيمس، 1995، ص 30-32).

من المبادئ السابق عرضها يمكن للباحثة تصنيفها كما يلى:

أولاً: مجموعة المبادئ الحديثة التي تعزو إلى إعادة الهندسة وتعتبر من أدبياتها وهى أرقام (2، 3، 4، 7، 17، 18).

ثانياً: مجموعة المبادئ التقليدية والتي ترجع إلى مداخل إدارية سابقة:

وهى أرقام: (1) دراسة الحركة والزمن، (5، 11) مبادئ الإدارة عند فايول، (6) نظم التصنيع المرنة، (8) عناصر الإدارة عند فايول، (9) تبسيط الإجراءات، (10، 15) مدخل النظم في الإدارة، (12) الإدارة بالأهداف والنتائج، (13) الإنتاج المتزامن، (14) نظرية Y في السلوك الإداري، (16) إدارة الجودة الشاملة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يمكن القول أن مبادئ إعادة هندسة العمليات ليست من فراغ وإنما تبنى في معظمها على نظريات الإدارة المختلفة.

فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة

إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية وذلك من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها (اللوزي، 2002، ص 183).

ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والزبون والمستفيد والمتعامل مع الشركة وهي تحقق الفوائد التالية (العبيدي، 2005، ص19):

- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي.

عوامل فشل عملية الهندرة

إن نجاح عملية الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه، والأخطاء تكون موجودة دائماً وبانتظار من يقع فيها وأكثر الأخطاء تكون بسبب الآتي (اللوزي، 1999، ص12-13):

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.
- عدم التركيز على العمليات، عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (مثل الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعقد إجراءً، ... الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.
- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين، حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة.
- التراجع المبكر عن عملية الهندرة.
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبونها وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده.
- تحديد موارد محددة لعلمية الهندرة وعدم تخصيص الموارد الكافية للعملية (المال، الوقت، الأفراد...).
- إطالة تطبيق عملية الهندرة، أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء.
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات.
- اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال لديها.
- تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.
- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.
- محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون مدير الشركة على وشك التقاعد.

من الذي يحتاج لتطبيق عملية الهندرة

يبين خبراء الهندرة أن هناك ثلاثة أنواع من منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي (هامر وجيمس، 1995، ص 32-33):

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور**: وهي التي يكون أدائها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

2. **المنظمات التي في طريقها للتدهور**: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لآجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
3. **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق**: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها (Devenport & short, 1990, 11).

إعادة هندسة الموارد البشرية (رضوان، 1999، ص 158)

وتتم هذه العملية عبر النقاط التالية:

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة الطرائق اليابانية.
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة.
- رقابة الروح المعنوية وقياسها.
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح.
- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم.
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.
- إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة.
- إعادة هندسة ممسوحات سوق العمل والبيانات الديموغرافية.
- إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين.

تستخلص الباحثة بأنه ينبغي على مكتب وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بغزة السعي لإحداث النقلة النوعية وتحقيق الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر والشامل في أداء خدماته وعملياته الإدارية وكوادره البشرية، وذلك بتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لما له

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الفوائد والعوائد الكبيرة عليه، مع الأخذ بالعوامل المؤدية إلى نجاح تطبيقه، ومع توفير بيئة داعمة للتغير، وعدم إهمال حاجات العاملين والعمل على تمكينهم.

وتستنتج الباحثة أيضاً بأن مدخل هندسة العمليات الإدارية له أهمية في تطوير أداء العناصر البشرية، بالتالي أداء المنظمة، فهندسة العمليات الإدارية تقضي على كل من التداخلات في المهام والتكرارات والأنشطة غير ذات القيمة، والبيروقراطية والروتينية في العمل، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات، كما أنها تركز على وجود قيادات داعمة للتغير وتكوين فرق العمل وتدريب الموظفين على النظام المعاد هندسته وتطويرهم، وبالتالي تقلل من الوقت والجهد التكاليف بما يضمن التحسينات الجوهرية والجودة في الأداء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث

دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبًا إبداعيًا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت، ومن هنا جاء هذا المبحث للبحث لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة المعليات الإدارية.

أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمليات الإدارية:

يحتاج المديرون في كافة المؤسسات والمنظمات إلى المعلومات للقيام بجميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفي ظل ازدياد حجم المعلومات وتراكمها تحتاج هذه المؤسسات لوسائل وأدوات أهمها تكنولوجيا المعلومات تساعدها في تنظيم ومعالجة هذه المعلومات بالطريقة التي تحقق لها الدقة والسرعة، وبما يحقق كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.

ويترتب على استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات آثاراً تنظيمية وإدارية، حيث لها تأثير على البناء التنظيمي للمنظمة من خلال التحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال استخدام شبكات الاتصال التي تعزز هذا المفهوم، كما ساهمت ي تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة (الحميدي وآخرون، 2004، ص294).

ثانياً: البريد الإلكتروني ودوره في توفير الوقت

يعتبر البريد الإلكتروني من أهم خدمات الإنترنت والتي تتيح إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها من خلال الحاسوب بسرعة فائقة.

و يمثل البريد الإلكتروني الوسيلة المرنة والأقل كلفة، والطريقة الأمثل والأسرع في نقل وتبادل المعلومات حول العالم بأسره، كما يعد البريد الإلكتروني من أرخص وسائل الاتصال وهذه السرعة الفائقة التي يتميز بها تجعله وسيلة فعالة ومفيدة في عمليات الاتصال المستمرة والهامة، حيث تبلغ الرسائل الإلكترونية وجهتها بصورة شبه فورية وخلال ثوان معدودة، كما أن مستخدم البريد الإلكتروني متحرر من القيود الجغرافية (عليان، 2007، ص294).

و يذكر جرادات وآخرون (2009) أن ظهور التكنولوجيا الحديثة قللت الوقت من خلال تقنية الاتصال عبر الإنترنت ومن خلال البريد الإلكتروني الذي سهل الاتصال بين المدراء وموظفيهم من أي موقع في العالم (جرادات آخرون، 2009، 27) ويرى نصر الله (2006) أنه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات للمساعدة في إدارة الوقت وتطوير وزيادة المعرفة ومهارات الكفاءة والفاعلية، من خلال استخدام البريد الإلكتروني في الاتصال مع عدد كبير من الآخرين (نصر الله، 2006، ص 122).

ولزيادة كفاءة وفاعلية استخدام البريد الإلكتروني، ولكي يحقق دوره في إدارة الوقت بفاعلية وتوفير الوقت لدى المدير، ينصح باتباع القواعد التالية كما ذكرها (عليان، 2007، ص 279).

1. قراءة الرسائل بأسرع وقت ممكن بعد استلامها، وإظهار الرسائل الجديدة بخط أسود عريض ثم تحديد الرسالة المراد قراءتها.
2. الإجابة على الرسائل بأسرع وقت ممكن وبعد ذلك يمكن حذف الرسالة الأصلية أو حفظها في مكان آخر.
3. حذف الرسائل التي لم يكن هناك حاجة إليها والاحتفاظ بالرسائل الهامة فقط.
4. حفظ الرسائل الهامة في مجلد خاص بها.
5. عدم تلقي أية رسالة طالما لا يوجد حاجة إليها.
6. تحديد الأشخاص والهيئات المراد الاتصال بها واستخدام تقنية خاصة بالعنونة تكون مناسبة لجميع المستقبلين.
7. الوضوح والعملية والاختصار في كتابة الرسائل.
8. الحرص على الناحية الأمنية وذلك لأن المعلومات التي تنتقل على شبكات الحاسوب تكون فريسة للتجسس.

وترى الباحثة أن البريد الإلكتروني يعتبر وسيلة فعالة في توفير الوقت وتنظيمه، ويمكن لمدير المدرسة من خلال اتباع القواعد الأساسية في استخدام البريد الإلكتروني أن يحقق استثماراً كبيراً في وقته، ولكن على المدير أن يأخذ حذره مما قد يسببه البريد الإلكتروني من أضرار لجهاز الحاسوب ونظام الملفات بسبب الفيروسات والبرامج المدمرة، وذلك من خلال تأمين نظام حماية ضد هذه البرامج بما يحمي ملفاته ومعلومات من التلف والضياع.

وترى الباحثة أن أسلوب إعادة هندسة العمليات هام للمؤسسات لشدة المنافسة العالمية التي أدت إلى النظر بعملياتها الإدارية وتطويرها لمواجهة ذلك، ويعد توافر متطلبات تطبيق الهندرة أمرا ضروريا لنجاحها، ومن الواضح هنا أن منهج إعادة الهندسة يحتاج إلى رؤية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق أهداف المنظمة، على اعتبار أن العميل هو العامل الأبرز عند تحديد هذه الأهداف، كما أنها تركز على العمليات بشكل كبير وعلى وضع رؤية محددة لتحسين الأداء وأحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ التغيير، مع التركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، ومحاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والعمل على وضوح الرؤيا الخاصة بالهندسة الإدارية لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية الهندسة، والتزامهم بتطبيقها من خلال العمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم للقيام بأدوارهم الجديدة على أكمل وجه، وكذلك قدرتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتاحة والتدرب على استخدامها. كما أن تدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والقائمين على عملية الهندسة له دور فاعل في نجاح تطبيقها، ومن الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة، وأن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لتطبيق الهندرة الإدارية، مع ضرورة دراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات.

ولقد حدد (Paper, D & Chang ,R.D,2005) متطلبات نجاح تطبيق الهندرة بما يلي:

1. **البيئة:** أي العوامل البيئية المؤدية إلى تغييرات بنائية وناجحة، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، بوجود إدارة عليا مطلعة وخبيرة في موضوعات التغيير والتحسين للعمليات، وبذلك يتولد قناعات لدى الأفراد بأهمية التغيير وتشجعيهم على المخاطرة والمعرفة التنظيمية المخطط لها، وتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات، ورصد الميزانية اللازمة للطرق الإبداعية لضمان المشاركة الفاعلية في المعلومات.
2. **الأفراد:** ويتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الأفراج من حيث معرفتهم وإبداعاتهم وقدرتهم على الانفتاح للتغيير، ولا يمكن بناء مهارات جديدة للأفراج إلا من طريق التدريب والتثقيف والتحدي في العمل، وتكوين فريق العمل وتفويض السلطة، وهذا يتيح لهم رؤية أهمية تحمل المسئولية لأداء العمل الكلي، وتحفز الإبداع والشعور بالإنجاز وزيادة الإنتاجية.
3. **وعلى الإدارة أن تكون مطلعة على قوانين المنظمة،** وأن تسمح للأفراد بحرية التصرف للتعبير عن أفكارهم بوجود ضوابط معينة. كما تعمل على توثيق العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وعمل برامج من أجل التدريب والتعليم على كيفية التعامل مع التغيير، وبرامج لتطوير الأفراد للتعامل مع ديناميكية البيئة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. **المنهجية:** والمنهجية من العناصر المهمة للتعامل مع المجالات والتعقيدات المحتوية في عمليات التغير، كونها تجعل الأفراد يركزون ويعملون من خلال نقطة تجمع واحدة، فتجمع الفريق وتقدم التسهيلات التي تحدد مسار المشروع من بدايته حتى نهايته، وتجمع بين الرؤية وتصميم العمل اللازم لتحقيقها، وهي تغير المنهجية من منظمة إلى أخرى، لأن كل منظمة تمتلك احتياجات خاصة وبيئة وثقافة تختلف عن غيرها من المنظمات.

5. **منظور تكنولوجيا المعلومات:** كونها تلعب دوراً كبيراً في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، حيث أن نجاح التطبيق للمنهجية أو فشلها يعتمد على الأفراد وقواعدهم في طريقة تطوير أعمالهم باستخدام منظور تكنولوجيا المعلومات، لأنها تلعب دوراً كبيراً في نجاح تطبيق إعادة تصميم العمليات فنجاح التطبيق للمنهجية أو فشلها يعتمد على الأفراد وقواعدهم في طريقة تطوير أعمالهم باستخدام IT لأنها تلعب دورا مسها وأسلوب تكنولوجيا المعلومات يعمل على تبسيط عمليات التغيير حيث يعلم الأفراد كيف يتكيفون من خلال ابتكار وسائل جذب انتباه للأفراد الذين يمتلكون المعرفة للمشاركة الفاعلة، كما أن هذا الأسلوب يشجع إبداع الأفراد ومكافأتهم، لأن التغيير لا يأتي إلا بخلق تكنولوجيا جديدة تستخدم من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة.

6. **تحويل وتغيير الرؤية وتوفير وسيلة اتصال لفلسفة منهجية DBR لمدخلات المنظمة:** حيث يتم دفع الأهداف الاستراتيجية لتصل لمستوى العمليات مع تغذية المشروع بأهداف العمل وتصميمه، وهذا لا يكون مجديا إلا إذا كان الأفراد العاملين متفهمين للعمل ولديهم ثقافة داعمة للتغيير والتجديد، كون تغيير الثقافة من أكثر التحديات في منهجية الهندرة.

وعلى الإدارة أن تعمل على تطوير الرؤية، حيث توفر الرؤية خطة لتوجيه التغيير، وهي حلقة وصل للجميع. كما عليها أن تمارس القوانين مسترشدة بالرؤية، وكذلك فتح قنوات اتصال مفعلة بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وبين فريق العمل، لأن قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة وجميع فرق العمل تؤدي إلى أن يكونوا أكثر ثقة بالإدارة وللعمل ولخططهم، ومن خلال نشر الرؤية يتم تعميم منهجية الهندرة. وعلى الرؤية أن تتسم بالمرونة حيث تكون محاذية لأهداف الأفراد وأدوارهم وأهداف المنظمة (المعايطة، 2007، ص127).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في هندرة المنظمات:

تؤدي تقنية المعلومات دورا محوريا في تنفيذ الأعمال إلكترونياً، ومن ثم كان لها دور مهم في مجال إعادة هندسة العمليات، فهذه التقنية تقدم الكثير من الإمكانات، من حيث الاتصالات، وإمكان الربط الشبكي، وإمكانية التخزين الكبيرة، والسرعة والدقة في إعادة تشكيل العمليات الإدارية، كما أن هذه التقنية لديها الإمكانات لتضمن توفر المعلومات الآنية وبصورة دائمة (النتشة، 2009، ص7).

و قد أكد (هامر وشامبي، 1995) على الدور المبدئي الذي تؤديه تقنية المعلومات في مجال إعادة هندسة العمليات، حيث تعد تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أي جهود لها – انطلاقا من كونها عاملا أساسياً –، وإن إدراك القدرات الكامنة في هذه التقنية الحديثة يتطلب من المنظمات استخدام نمط من التفكير قد يفتقر بعض أفراد العمل إلى تعلمه، وفي الواقع فإن معظم الرؤساء والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي، أي الكشف عن مجالات وطبيعة المشكلات أولا ثم البحث عن الحلول المناسبة، ولكن استخدام تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات تستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الإيجابية أو لا، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، والخطأ الجوهري الذي يرتكبه معظم المنظمات هو النظر إلى التقنية من منظار العمليات القائمة، ثم محاولة الإجابة عن السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية الحديثة في تطوير وتحسين عملياتنا الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من الوسائل التقنية في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا القيام به من قبل (هامر وشامبي، 1995، ص103).

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة، والمتسارعة في بيئات المنظمات، إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية، وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة، واستمرارها، إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة، فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات (القصيمي، 2009، ص5).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعد تكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات مدخل إعادة الهندسة، و يكمن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في أنها تساعد هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الآتية (النجار، 2005، ص181):

1. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني، والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، وحلقات المناقشة.
2. التحول من قاعدة البيانات، ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات، التي تساعد العديد على أداء العمل.
3. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية، واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية، واللامركزية في نفس الوقت.
4. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولا عن اتخاذ القرار.
5. إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
6. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
7. التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا.
8. استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
9. المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافر من قبل مثال المؤتمرات عن بعد.
10. المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.
11. الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات، ومعاهد التدريب الخارجي، و وضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب، لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الرابع

وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

واقع تكنولوجيا المعلومات ودورها في الهندرة في وكالة الغوث الدولية:

يقتضي التطور المستمر والثورة المعرفية العالمية إلى تطوير الإدارة، وذلك بإدخال تقنيات إدارية حديثة التي تستخدم فيها تقنيات المعلومات وعلى رأسها الحاسوب والبريد الإلكتروني، والذي من شأنه أن يسهل عملية الاتصال، ويوفر الوقت والجهد والتكلفة، وتنفيذ الأعمال الإدارية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية. ولقد عززت إدارة وكالة الغوث الدولية الاتصال الإداري في مدارسها، وذلك من خلال تزويدها بالتقنيات الإدارية الحديثة، والتي من شأنها تسهيل الاتصال الإداري مع الإدارة العليا والعاملين فيها وكذلك مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وتم توفير أجهزة حاسوب للإدارات المدرسية، كما وتم ربط جميع مدارس الوكالة بمحفات غزة عبر شبكة لاسلكية بمقر الوكالة الرئيسي، وكذلك تزويدها بخدمة البريد الإلكتروني، وتسعى إدارة والة الغوث الدولية باستمرار إلى تطوير الاتصال الإداري، وذلك من خلال تحديث دائم لقنوات الاتصال مع إدارات المدارس، وكذلك مع العاملين في المدارس، حيث يتمكن الموظف من الاتصال المباشر مع الدائرة من خال بوابة الموظف، والتي توفر صفحة خاصة بكل موظف للتواصل المباشر مع الدائرة، كما وتعمل على إعداد دورات تدريبية لمدراء المدارس ونائبي المدراء حول الاتصال والتواصل الإداري. (أبو رحمة، 2012، ص56)

نبذة عن الوكالة:

تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948م، بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 في ديسمبر/ كانون أول عام 1948 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة، وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين، وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في أول مايو/ أيار عام 1950، وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ومنذ نشأتها تقدم الأونروا خدماتها في أوقات تتسم بالهدوء النسبي تارة وتسودها أعمال العنف تارة أخرى في الشرق الأوسط، فقد وفرت الغذاء والمسكن والملبس لعشرات الآلاف من اللاجئين الفارين، وقامت في الوقت نفسه بتوفير التعليم والرعاية الصحية لمئات الآلات من الشباب اللاجئين (www.unrwa.org, 2016).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما وتتبوأ الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وق تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة. واليوم تعد الأونروا أكبر الهيئات العاملة على توفير الخدمات الرئيسية، في مجالات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية، لما يربو على 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مواقع عملياتها الميدانية الخمسة وهي الأردن ولبنان وسوريا والضفة الغربية وقطاع غزة (www.unrwa.org, 2016).

تعد الأونروا إلى حد بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل في الشرق الأوسط حيث يبلغ عدد موظفيها 24000 موظف يكاد يكون معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذين يعملون بشكل مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في وظائف المدرسين والأطباء والممرضات والأخصائيين الاجتماعيين. وعلى النقيض من منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال سلطات محلية أو وكالات تنفيذية، تقدم الأونروا خدماتها إلى اللاجئين الفلسطينيين مباشرة. فهي تخطط وتنفذ نشاطاتها ومشروعاتها الخاصة، كما تنشئ وتدير المنشئات كالمدارس والعيادات. وتقوم الوكالة حاليا بتشغيل ورعاية ما يربو على 900 منشأة في مواقع عملياتها الميدانية، وحيث أن خدمات الأونروا كالتعليم والرعاية الصحية من نوع الخدمات التي يقدمها القطاع العام عادة، تتعاون الوكالة تعاوناً وثيقاً مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها، حيث تقدم هذه السلطات بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين (www.unrwa.org, 2016).

خدمات الأونروا:

منذ نشأتها تُقدم الأونروا خدماتها في أوقات الهدوء النسبي في الشرق الأوسط وفي أوقات النزاعات، ويعبّر عمل الأونروا عن التزام المجتمع الدولي بالتنمية البشرية للاجئين الفلسطينيين ومساعدتهم على:

- اكتساب المعرفة والمهارات.
- عيش حياة طويلة وصحية.
- تحقيق مستويات معيشة لائقة.
- التمتع بحقوق الإنسان إلى أقصى مجال ممكن.

تتبوأ الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة.

أين تعمل الأونروا:

تقوم الأونروا بتوفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين الذين يستحقون تلك الخدمات من بين اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة والذين يبلغ تعدادهم 4,7 مليون لاجئ يعيشون في مناطق عمليات الوكالة الخمس وهي:

- الأردن.
- لبنان.
- قطاع غزة.
- الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية.
- الجمهورية العربية السورية.

ويعيش حوالي 1,4 مليون لاجئ، يشكلون ما نسبته ثلث إجمالي اللاجئين المسجلين، في 58 مخيم معترف به في حين تتوافر خدمات الوكالة في تلك المخيمات أو في المناطق المجاورة لها.

برامج الأونروا:

إن خدمات الأونروا في مجال التنمية البشرية وفي المجال الإنساني تشتمل على التعليم الأساسي والمهني والرعاية الصحية الأولية وشبكة الأمان الاجتماعي والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات والبنية التحتية والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاعات المسلحة. ويتم تقديم تلك الخدمات ضمن برامج خمسة هي (www.unrwa.org):

1. **برنامج التعليم:** تقوم الأونروا بإدارة واحد من أكبر أنظمة التعليم في الشرق الأوسط، وقد دأبت على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ 60 عاماً.
2. **الصحة:** يقوم أكثر من 4,000 عامل صحي يعملون لدى الأونروا بتقديم واحد من أكثر الأنظمة الصحية الفعّالة للكلفة والفاعلة في منطقة الشرق الأوسط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. **الإغاثة والخدمات الاجتماعية:** تعمل الأونروا على توفير إمدادات الغذاء الأساسية والإعانات النقدية علاوة على المنح النقدية الطارئة والمسكن الملائم للاجئين الأشد عرضة للمخاطر.

4. **التمويل الصغير:** تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى.

5. **البنية التحتية وتطوير المخيمات:** يقوم برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات على إدخال تحسينات على البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين التابعة للأونروا.

الرئاسة والمكاتب الإقليمية:

أولاً: الرئاسة:

تقع رئاسة الوكالة في غزة وعمّان بعد نقلها من فيينا بالنمسا في 1996. واتخذ قرار نقل الرئاسة الأمين العام للأمم المتحدة وساندته الجمعية العامة تعبيراً عن التزام الأمم المتحدة بعملية السلام في الشرق الأوسط. وفيما بين عامي 1950 و 1978 اتخذت رئاسة الأونروا من بيروت مقراً لها. ولدى الوكالة أيضاً مكتب اتصال في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وقصر الأمم في جنيف. ولديها كذلك مكتب في القاهرة بمصر.

ثانياً: المكاتب الإقليمية:

تدير عمليات الأونروا الميدانية خمسة مكاتب إقليمية مستقلة في كل من عمّان (الأردن) وبيروت (لبنان) ودمشق (سوريا) والقدس الشرقية (الضفة الغربية) ومدينة غزة (قطاع غزة).

ثالثاً: مكتب غزة الإقليمي (Gaza Field Office _ GFO):

يعتبر مكتب غزة الإقليمي من أكبر المكاتب الخمسة المذكور سابقاً إذ يعمل به ما يقارب من 50 % من موظفي قطاع غزة العاملين في قطاع الخدمات العامة.

الأونروا واتخاذ القرار:

يختلف اتخاذ القرار في وكالة الغوث لإغاثة وتشغيل اللاجئين من إقليم لإقليم ومن منطقة إلى منطقة حسب المكان والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بالإضافة إلى الوضع الأمني الذي يُشكّل أساس أي قرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لذلك، فإن اتخاذ القرار في غزة ينتج عن الحصار الذي يمنع الأونروا من تنفيذ خدماتها بالشكل المطلوب نظراً لصعوبات ذلك الحصار.

لقد داومت الأونروا على إعداد خطة دائمة للاستجابة الطارئة لإعادة الخدمات الأساسية للاجئين في غزة، فنجد أن كل عام تُحدد أولوياتها واتساع خدماتها في موقعٍ أو آخر حسب الحاجة، وتتمثل خطة الاستجابة الطارئة بتحديد احتياجات التمويل التي تحتاجها الأونروا أثناء فترة الطوارئ، حيث يتم توزيع تلك الأموال بحيث تُحقق الخدمات الممتازة للاجئين مثل الصحة والإعمار والاحتياجات الأساسية من الغذاء وغيرها من الخدمات.

ونلاحظ فعّالية تلك الخطة من خلال ما حدث في الفترة من 27 ديسمبر وحتى 23 يناير 2009، ففي 27 ديسمبر 2009 ، عندما شنّت القوات الإسرائيلية عملية عسكرية مُكثّفة على قطاع غزة، تم من خلالها إلحاق دمار لم يسبق له مثيل أدّى إلى استشهاد ما يُقدر ب 1300 فلسطيني، تكوّن فريق من 2314 موظف في الأونروا منضماً إليهم 1915 مستخدم من برنامج خلق فرص العمل "البطالة" بدعم جهود الاستجابة الطارئة لمكتب غزة الإقليمي إزاء حالة الدمار والنزوح التي حلت بسبب تلك الحرب، وانصبت الاستجابة على تحقيق أهداف كان أهمها تلبية الاحتياجات الأساسية لأكثر من 50000 مُهجّر من خلال تفعيل وإدارة أكثر من 50 ملجأ طوارئ، ومواصلة تقديم خدمات الإغاثة والصحة الأساسية للاجئ غزة حيثما أمكن ذلك، والمساهمة في استمرارية عمل المرافق العامة الأساسية في القطاع.

ومنذ بدء العملية العسكرية واصلت الأونروا مساعدة وحماية اللاجئين الفلسطينيين الذين يُقدر عددهم بأكثر من مليون شخص من أصل سكان غزة البالغ عددهم مليونين ونصف، بما في ذلك تقديم المساعدات الغذائية وتوفير المأوى المؤقت، كما تم تقديم المساعدة أيضاً إلى المحتاجين من غير اللاجئين، وكل ذلك تم من خلال غرفة عمليات أعدّتها الأونروا لاتخاذ القرار الهام في تلك الحالة.

إضافةً إلى ذلك، خطة الاستجابة ما بعد الصراع، حيث حددت المهام التي ستقوم من خلالها في خدمة اللاجئين من حيث المتطلبات المالية لإعمار غزة والمساعدة في إنعاش الحالة الاقتصادية من خلال تشغيل أكبر عدد ممكن من العائلات في برنامج البطالة والطوارئ.

كما أن الأونروا تعتمد في اتخاذ قراراتها على التبرعات التي تحصل عليها من حيث حجمها وما تستطيع تغطيته من خدمات أساسية كأمور الغذاء والمسكن والمشرب، وذلك التطور في إعداد خطة الطوارئ بالإضافة إلى السرعة والدقة والقدرة في اتخاذ القرار هو نتيجة لعملية

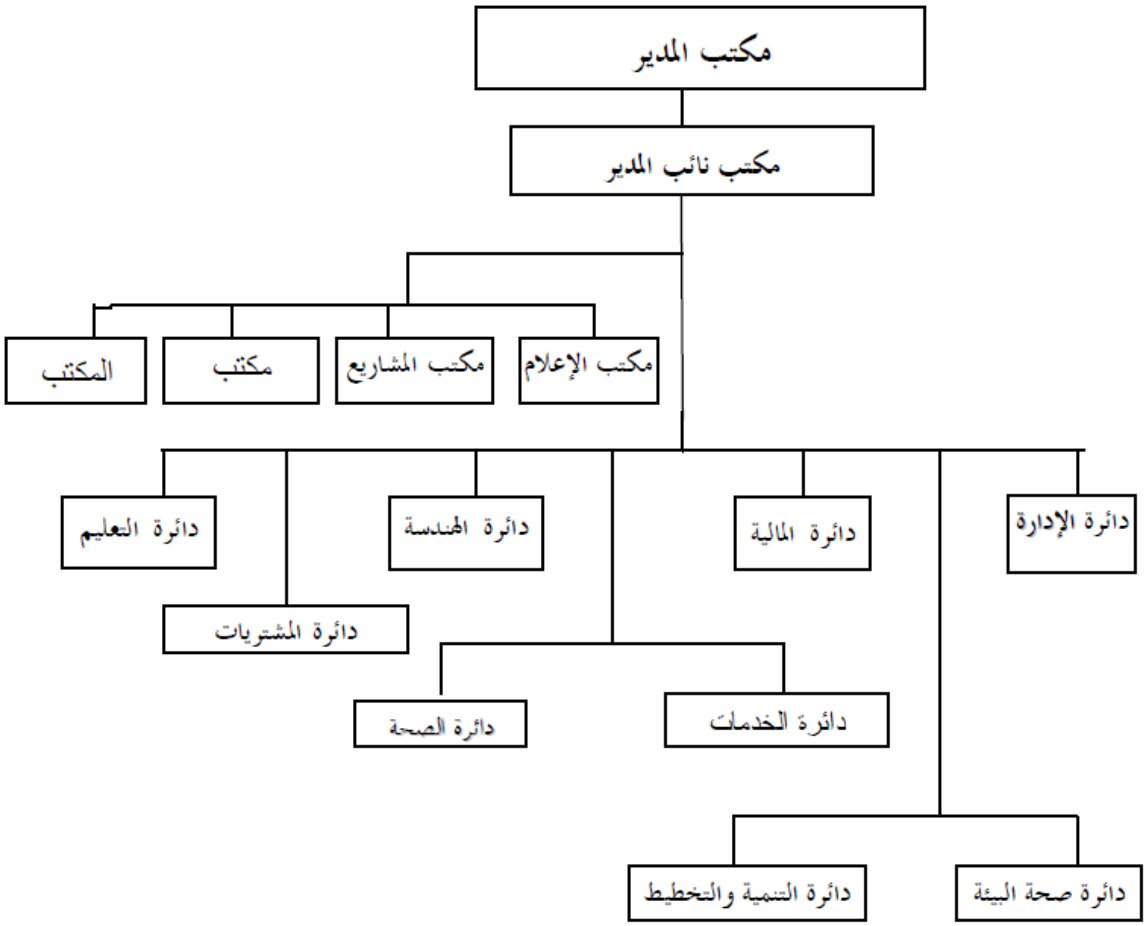
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التطوير التنظيمي (OD) التي تقوم بها الأونروا حالياً والتي بدأت بوثيقة وُضعت في 2006 وتستمر حتى يومنا هذا، وتصف الوثيقة "خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعّالية وتعزيز القدر الإدارية للأونروا" ومحتوى هذه الوثيقة ينقسم إلى تسعة أجزاء (www.unrwa.org):

1. التوجيه الاستراتيجي.
2. التصميم التنظيمي.
3. استراتيجية التطوير التنظيمي.
4. إدارة الموارد البشرية: تقييم الموظفين، وإعطائهم حقوقهم كاملة.
5. دورة إدارة البرامج.
6. القيادة والإدارة.
7. العمليات التنظيمية.
8. خطة عمل التطوير التنظيمي.
9. موازنة التطوير التنظيمي.

ومن ضمن خطط التطور "إدارة التدريب في الأونروا" والتي تسعى جاهدةً إلى إحداث التغيير لدى الموظفين سواءً في بناء شخصيتهم الإدارية أو في مساعدتهم على التقدم في العمل نحو الأفضل، والتي آمل أن تقوم بعمل دورات تدريبية تشمل الذكاء العاطفي وأهميته في تطوير الموظف وتحسين أداؤه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



شكل رقم (3)

الهيكل التنظيمي للوكالة في قطاع غزة، والوحدات الإدارية المكونة لها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الدولية
- التعليق على الدراسات السابقة
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمة:

يعد موضوع الهندسة الإدارية من المواضيع التي تستحق البحث باستفاضة وبعناية كبيرة من قبل الباحثين، متمثلة بعناصرها ومكوناتها، ومن حيث مبادئها وفوائدها ومعوقات تطبيقها ومدى نجاح تلك الفلسفة الإدارية، وعوامل نجاح تطبيقها، إذ أن توظيفها في القطاع العام والخاص له أثر إيجابي على مستوى كفاءة العمليات الإدارية والمخرجات، والتي تحقق في النهاية مفهوم الجودة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور. أما المحور الأول: فقد تم تجميع الدراسات التي تتمحور في تكنولوجيا المعلومات، والمحور الثاني: هندسة الأعمال الإدارية، والمحور الثالث والأخير هو دراسات جمعت بين تكنولوجيا المعلومات وهندسة العمليات الإدارية، وفي كل محور هناك دراسات فلسطينية وأخرى عربية وأجنبية.

المحور الأول دراسات تكنولوجيا المعلومات:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. **دراسة أبو عاذرة (2015) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإشراف التربوي على المدارس الحكومية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإشراف التربوي على المدارس الحكومية، إضافة إلى معرفة أهم المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي، والعمل على وضع تصور مقترح يمكن من خلاله استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي، ولقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بالإضافة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم وذلك لعام 2014 – 2015 والبالغ عددهم (197) مشرفاً تربوياً في حين أجريت دراسة مسحية على جميع أفراد مجتمع الدراسة، **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.**

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في رغبة المشرف التربوي في توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة بينما يوجد فروق تعزى لمتغير درجة الإلمام بالحاسوب والإنترنت لصالح مستوى الإلمام بالحاسوب والإنترنت بدرجة كبيرة وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين المناطق التعليمية السبع لصالح منطقة رفح التعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. تبين من خلال الدراسة أن من أكثر المعوقات التي يعاني منها المشرف التربوي هي كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف التربوي.

وخلصت الدراسة لعدد من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة العمل على تأهيل المشرفين التربويين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين مهاراتهم وقدرتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي.
2. تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل المشرف التربوي وبخاصة أن الدراسة بينت أن أكثر معوقات الإشراف الإلكتروني هي العبء الإداري الذي يعاني منه المشرف التربوي.
3. تصميم موقع إلكتروني خاص بإدارة الإشراف التربوي بالوزارة يتم من خلاله نشر المعلومات التي تخص العملية الإشراقية بالإضافة إلى تصميم صفحات إلكترونية خاصة بالمشرفين التربويين.

2. **دراسة عبد الجواد (2013) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي ـ دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي، حيث تم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وبيان أهميتهما وأهدافهما ومدى تأثير كل منهما على التأهيل المحاسبي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة والدراسات النظرية ، وزعت على 120 موظف وموظفة من المحاسبين الممارسين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. **وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:**

وجود إدراك لدى المسؤولين في إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وجود تأثير لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وجود عدد من المعوقات التي تحد من أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي أبرزها (عدم قيام الجمعيات المهنية بالدور المناط بها، غياب برامج التدريب والتعليم المستمر، ضعف برامج التعليم المحاسبي الجامعي).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

تعميق وعي المسؤولين في إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بأهمية الدور الذي تلعبه كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات المعاصرة ومواكبتها لضمان استمرارية الشركة وبالتالي حثهم على إنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، حث المسؤولين في إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين على وضع السياسات اللازمة واتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على المعوقات التي تحد من أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأثير المحاسبي، ضرورة تعزيز وتفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية تجاه تطوير مهنة المحاسبة والنهوض بها من خلال تزويدها بمحاسبين ذوي كفاءة تمكنهم من تلبية احتياجات المهنة ومتطلبات سوق العمل في ظل سيطرة العولمة والتجارة الإلكترونية.

3. **دراسة فرج الله (2012) بعنوان: "دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (294) موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يسهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار وتسهل مهام المدير، كما ويعمل على سرعة وكفاءة إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية، وكذلك تخفيف عبء العمل عن موظفي الجامعة من خلال تبسيط إجراءات العمل، وكما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq 0.05$) بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وبين تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تطوير البرمجيات المستخدمة في الجامعات بحيث تعمل على تسهيل عملية الاتصال مع الطلبة ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر لتوفير أسس جيدة لتخطيط الموارد البشرية والمالية في الجامعة، وتشكيل فرق عمل متخصصة تعمل على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم، والعمل على إعداد خطة طويلة المدى لتكنولوجيا المعلومات، تحدد فيها الأهداف المرجوة من استخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في أداء المهام والأعمال المكلفين بها.

4. **دراسة الناظر (2011) بعنوان: "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية".**

هدفت الدراسة إلى بيان وتوضيح علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية البالغ عددهم (650) موظفًا وموظفة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (242) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود دور كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن المعلومات تعد قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في عمليات ونشاطات شركة جوال، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء الشركة بهذه المعلومات.

وقد أوصت الدراسة: بالعمل على أن تولي الإدارة العليا اهتمامًا خاصًا بالموارد البشرية العاملة في دائرة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تقديم تحسينات مستمرة على العملية الإدارية والتجديد المتواصل لتكنولوجيا المعلومات في الشركة؛ من أجل زيادة الفرص المتاحة أمام الشركة لتحقيق نجاح أفضل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. **دراسة غنام (2011) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية".**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (278) فردًا من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الأزمات من حيث كفاءة التشغيل والأتمتة، وكذلك وجود أثر كبير لنظم المعلومات الإدارية في وضع الخطط التطويرية لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات بدرجة عالية.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة توفير فرص التدريب والتأهيل لموظفي غرف العمليات في إدارة الأزمات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك العمل على الاستفادة من شبكة الإنترنت في أعمال الأجهزة الأمنية.

6. **دراسة الشرفا (2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على أساس أسلوب الحصر الشامل مقدارها (174) موظفًا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن: المصارف تحرص على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن: يولي المسئولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتمامًا زائدًا لإدارة المعرفة، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. **دراسة متولي (2011) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية مع دراسة حالة العاملين بالجهاز الإداري في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة".**

هدفت الدراسة إلى توضيح متطلبات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين بالأجهزة الحكومية، كما وهدفت إلى تقويم تجربة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين بالجهاز الحكومي المصري وبكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية والإدارات التابعة لها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (100) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن: الدوائر الحكومية المصرية تفتقر إلى الموارد البشرية المدربة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن الدوائر الحكومية المصرية تفتقد مدخلات ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء العاملين فيها.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة تقديم الحكومة المصرية الدعم الكافي من موارد بشرية مدربة ومستلزمات مادية لدعم تكنولوجيا المعلومات في الدوائر الحكومية، وكذلك ضرورة إعادة النظر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى تبني رؤية استراتيجية واضحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

2. **دراسة عريش وعباس (2010) بعنوان: "تكلفة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بمعدلي العائد على الاستثمار والملكية: دراسة تطبيقية على بعض المصارف العاملة في سوريا".**

هدفت الدراسة إلى عرض أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المصارف السورية، وكذلك التعرف علاقة تكلفة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بمعدلي العائد على الاستثمار والملكية، وذلك بدراسة المصارف العاملة في سوريا، ولتحقيق هدف قام الباحثان بجمع وتحليل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيانات من عينة مقدارها (8) مصارف من المصارف موضع الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (2006-2008).

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكلفة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومعدلي العائد على الاستثمار والملكية، وكذلك تكلفة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مرتفعة ولا بد من إتباعها بإيراد تغطي التكلفة وهذا ما يحتاج إلى بنية تحتية قوية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تعيد المصارف النظر في التكاليف التي يتم إنفاقها على تكنولوجيا المعلومات وذلك بالاعتماد على مبدأ التكلفة والعائد.

3. **دراسة جبوري، (2009) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية".**

هدفت الدراسة إلى إبراز وتوضيح أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، وذلك بدراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وكما هدفت إلى تشخيص واقع استخدام التقنيات والحاسوب ومدى أثرهما في رفع الأداء وتميزه، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (53) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي بدرجة عالية، بالإضافة إلى أن استخدام شبكات الاتصال في الشركة أدت إلى تغيير جذري في أداء الشركة.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة العمل على تطوير مهارات وخبرات موظفي الشركة في استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة، وكذلك الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأنظمتها لغرض استثمار الوقت ورفع الأداء، بالإضافة إلى صياغة أنموذج معرفي لتقييم الأداء المنظمي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

4. **دراسة الزعبي والعلي (2008) بعنوان: "واقع تطبيق تخطيط التكنولوجيا في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق تخطيط التكنولوجيا في قطاع صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه عملية تخطيط التكنولوجيا،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الوحدات الإدارية في منظمات صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (14) شركة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (90) مديري الوحدات الإدارية من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن: إدارة التكنولوجيا في المنظمات التي تمت دراستها تمتلك أهدافًا واضحة تسعى لتحقيقها، وكذلك تعمل منظمات صناعة الأدوية الأردنية على تبني سياسات واضحة تساهم في تنفيذ خطة التكنولوجيا والتشجيع على الابتكار التكنولوجي، وأن أكبر المعوقات نحو التوصل للتميز التكنولوجي في قطاع الأدوية الأردنية هي على التوالي: ضعف الموارد البشرية، ضعف فاعلية نظم المعلومات، المعوقات الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية تكنولوجية واضحة الأهداف متوائمة مع استراتيجيات الوظائف الأخرى، بالإضافة إلى العمل على بناء نظام معلومات متكامل يقدم المعلومات والتنبؤات اللازمة لعملية تطوير وتخطيط التكنولوجيا وتشجع منظمات صناعة الأدوية على الاشتراك في قاعدة بيانات وقاعدة معرفة مشتركة تخدم منظمات صناعة الأدوية الأردنية المختلفة.

5. **دراسة الخوالدة والحنيطي (2008) بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وكما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (289) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري.

وقد أوصت الدراسة: بالعمل على إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية حول الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعلومات، وكذلك العمل على توفير تكنولوجيا المعلومات لمختلف المؤسسات والوحدات الإدارية، وأتمته أعمالها وذلك لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام.

ثالثاً: الدارسات الأجنبية:

1. **دراسة جارسيا وكانو Garcia and Cano (2013) بعنوان: "استراتيجيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الإشراف التربوي (الإشراف الافتراضي)".**

هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتعزيز التحول النوعي في الإشراف التربوي، والذي يعزز من مشاركة المدارس في عملية التعليم والتعلم الإلكتروني، وقد جرى تناول هذه الدراسة من منظور كمي، حيث تم فحص الممارسات والتصورات لدى (278) مشرفاً تربوياً محلياً في ثلاث مناطق مختلفة من أسبانيا .

وقد توصل التحليل الوارد في هذه الدراسة إلى أن نموذج الإشراف الإلكتروني يكمل استراتيجيات وتقنيات الرقابة التقليدية، كما ويشتمل على طرق جديدة لمعالجة مشكلات العملية التعليمية، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى العمليات التي تستند على تطبيقات الويب 2.0 ، وقد اصطلح على تسمية النموذج بالإشراف الافتراضي (الوهمي). والذي يكون موجه نحو التدخل لتحليل وتحسين وتحويل عملية التعليم والتعلم في المدارس.

2. **دراسة (Han & Hsieh, 2011):**

"Information Technology Investment and Manufacturing Worker Productivity".

"أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث قام الباحثان بجمع وتحليل البيانات من عينة مقدارها (322) شركة من الشركات موضع الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (2002 – 2008).

وقد توصلت الدراسة إلى: أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة، كما أن العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وزيادة الفعالية تتطور مع مرور الوقت، بالإضافة إلى أن العاملين في الصناعات التي تعتمد في تطورها على تكنولوجيا المعلومات أكثر فعالية من العاملين في الصناعات الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة أن بتنظيم استراتيجياتها التي تركز على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال التنسيق في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستثمار بين البنية والهيكلية لزيادة إنتاجية العاملين، وكذلك أن تأخذ الشركات ذات الصناعات سريعة التطور بعين الاعتبار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومدى أهميته في زيادة الفعالية.

3. دراسة (Osei & Harvey, 2011):

"Investment in Information Technology (IT) and Bank Business Performance in Ghana".

"أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة ربحية المصارف العاملة في غانا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة ربحية المصارف العاملة في غانا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث قام الباحثان بجمع وتحليل البيانات من عينة مقدارها (15) مصرفًا من المصارف موضع الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (1998 – 2007).

وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك زيادة في العائد بشكل ملحوظ في المصارف التي اتبعت استراتيجية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تطور في فعالية المصارف التي اتبعت الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كاستراتيجية لها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأمثل في المصارف.

4. دراسة (Chari, et. Al, 2008):

"The Impact of Information Technology Investment and Diversification Strategies on Firm Performance".

"أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التنويع على كفاءة المؤسسة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التنويع على كفاءة المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث قاموا بجمع وتحليل البيانات من عينة مقدارها (117) شركة تم الحصول على بياناتها من التقرير السنوي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ساعد مدراء الشركات في اتخاذ القرارات والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى أن تبني استراتيجيات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكذلك التوجه إلى زيادة فرص الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال التنويع في الاستراتيجيات.

5. دراسة (Huang, 2007):

"The Effect of Investment in Information Technology on Performance of Firms in the Rubber Industry".

"أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات العاملة في قطاع صناعة المطاط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات العاملة في قطاع صناعة المطاط، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في صناعة المطاط في تايوان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث قام الباحث بجمع وتحليل البيانات من الشركات المعنية ومقارنة مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مع تطور المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وزيادة الإنتاجية، وكذلك إنجاز الأعمال إلكترونياً واستخدام الحاسوب في أعمال المؤسسات له بالغ الأثر على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على الاستثمار الأمثل لهذه التكنولوجيا وزيادة كفاءة معالجة البيانات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بخطوات عملية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات نتيجة لزيادة استخدام الحاسوب في إنجاز العمليات، وضرورة القيام بتدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات، وكذلك البحث في كيفية تطوير العلاقة ما بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من جهة وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي من جهة أخرى.

التعليق على المحور الأول (الدراسات التي تناولت تكنولوجيا المعلومات):

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة والبحوث التي اهتمت بدور تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

أجريت هذه الدراسات في فترات زمنية متباينة فكان أول هذه الدراسات (Huang, 2007) وآخرها دراسة عبد الجواد (2013)، وكان معظمها في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مما يدلل بشكل واضح على أهمية موضوع الدراسة.

أجريت الدراسات في أماكن متعددة فمنها ما أجري على مستوى الوطن العربي مثل دراسة (متولي، 2011) التي أجريت في جمهورية مصر العربي، ودراسة (عريش وعباس،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2010) والتي أجريت بسوريا، ودراسة (جبوري، 2009) أجريت بالعراق، ودراسة كل من (الزعبي، والعلي، 2008) ودراسة (الخوالدة والحنيطي، 2008) ودراسة (Harrim, 2010) والتي أجريت في الأردن، ومنها ما أجري على مستوى العالم كدراسة (Han & Hsieh, 2011) والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Osei & Harvey, 2011) والتي تم إجراؤها في غانا، ودراسة (Huang, 2007) في تايوان، وأيضاً على الصعيد المحلي فكان لفلسطين عدد من الدراسات في مجال هذا الموضوع ومنها، دراسة كل من (عبد الجواد، 2013) ودراسة (فرج الله، 2012)، ودراسة (الناظر، 2011)، ودراسة (غنام، 2011)، ودراسة (الشرفا، 2008) والتي تم إجراؤها في فلسطين، وهذا يدلل على اهتمام دول العالم أجمع بموضوع عنوان المجال الأول من الدراسة (تكنولوجيا المعلومات).

اهتمت بعض الدراسات بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية كدراسة (الناظر، 2011)، ودراسة (الشرفا، 2008)، ومنها في إدارة الوقت كدراسة (الحناوي، 2011)، ومها في تحسين أداء الموارد البشرية كدراسة (متولي، 2011)، ودراسة (Han & Hsieh, 2011)، ومنها ما اهتمت في دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء كدراسة (Harrim, 2010)، ودراسة (جبوري، 2009)، ودراسة (Chari, et. Al, 2008)، ودراسة (Huang, 2007)، ومنها في أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على زيادة الإنتاج كدراسة (عبد الجواد، 2013)، ودراسة (Osei & Harvey, 2011)، ومنها في الإبداع الإداري كدراسة (الخوالدة والحنيطي، 2008).

تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة في المجال الأول فمنها استخدم الاستبانة كأداة ومنها ما استخدم نماذج خاصة، وذلك حسب الهدف من الدراسة.

اعتمدت كل الدراسات السابقة في المحور الأول على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتطلب جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً شاملاً كمياً وكيفياً، وقد تم توظيف هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال وصف المتغيرات التي يتضمنها الموضوع من خلال تعريفها وخصائصها وأهدافها ووظائفها وذلك بصورة دقيقة وشاملة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة حيث كانت نقطة انطلاق لموضوع هذه الدراسة، ومرشداً للباحثة في إعداد أدواتها وإجراءات تطبيقاتها، ومناقشة نتائجها وتفسيرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثاني: دراسات هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

أولاً: الدراسات المحلية:

1. **دراسة النخالة (2015) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)".**

هدفت الدراسة معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أدائهم تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، الجنس)، ومن ثم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة منهجين، أولهما: الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والثاني: المنهج البنائي لاقتراح التصور المقترح، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (126) رئيس قسم، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها.

1. الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على وزن نسبي (84.44%) أي بدرجة كبيرة جداً، وجاءت استجابات رؤساء الأقسام على مجالات الاستبانة حسب الترتيب التنازلي التالي (الاتصال بوزن نسبي (86.05%)، القيادة بوزن نسبي (85.85%)، التطبيق بوزن نسبي (84.06%)، التخطيط بوزن نسبي (84.02%)، التقييم بوزن نسبي (82.20%)).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها:

1. تبني التصور المقترح في الدراسة من قبل المختصين والمسؤولين للوقوف على نتائجها.
2. تكثيف المحاضرات والندوات واللقاءات للتعريف بهندسة العمليات الإدارية من قبل المختصين والخبراء لتوضيح مفاهيمها، وكيفية تطبيقها، والحاجة إليها، وأهميتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **دراسة ريحان (2014) بعنوان: "معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعيقات في تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، ومحاولة التعرف على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتلك المعوقات وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة للعام 2014 وقد بلغ عددهم (398) مديراً ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ولمتغير عدد سنوات الخدمة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو لمتغير عدد الدورات التدريبية أو لمتغير مستوى المدرسة.

ومن خلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها:

1. تخصيص مبالغ مالية موجهة بالأساس لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومنح مديري المدارس مرونة أكبر في التصرف بهذه الأموال.
2. إعطاء دورات تدريبية مكثفة لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة عند العاملين في الإدارات المدرسية ومعرفة كيفية تطبيقها.

3. **دراسة الشوبكي، (2010) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.**

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 أداة بحثية تمثلت في الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الطبقية العشوائية، وتم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة حيث تم استرداد 449 استبانة بنسبة استرداد 89%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وجود فروق بالنسبة – لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار "لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير، وأيضا وجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

4. **دراسة حنون (2010) بعنوان: "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات، قوامها 429، تُشكّل ما نسبته 28% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جداً إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى 80.4%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص، وأيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط ولصالح حملة مؤهل أعلى من بكالوريوس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. **دراسة النتشة (2009) بعنوان: "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) استبانة على الموظفين المعنيين في بلدية الخليل، وتم جمع (144) استبانة، أي بنسب 96% وتم استبعاد 7 استبانات لعدم اكتمالها، ليصبح العدد بعدها 137 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، و حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، وأظهرت بلدية الخليل اهتمامها في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأيضا تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

6. **دراسة قاسم (2009) بعنوان: "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية –غزة".**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة بأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وبينت الدارسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، وأيضا تشير الدراسة بأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: الدراسات العربية:

1. **دراسة الدجني، (2013) بعنوان: أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية، دراسة حالة)**

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

أ. وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

ب. وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

ت. إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة "يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.

ث. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **دراسة عون (2011) بعنوان: "أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود".**

هدفت الدراسة على التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، والتعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات (التخصص – الدورات التدريبية– عدد سنوات الدراسة في الجامعة – المعدل التراكمي الحالي) والتعرف على توصيات ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيره وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة50 طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض. ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، وأشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تُعدّ من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء وأيضاً يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز وذي معايير مهيأة، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العلمية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياتها لإدارية المساندة كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

3. **دراسة بني عيسى (2009) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47)عميداً ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ظاهرية في متوسط تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات الهندرة وإمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى، لمتغيري الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من 6 سنوات وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.

4. **دراسة الديحاني (2009) بعنوان: "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت".**

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج ، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية) وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد تم ذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أفراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، إدارة الموارد المالية)، مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب السابقة، وضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة من كونه إداري إلى ميسر قائد للتغيير، وأيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العملي، الخبرة في العمل ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. **دراسة الطنيجي (2008) بعنوان: "نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية".**

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة والبالغ عددهم 70 موظفًا، وتكونت عينة الدراسة من 50 موظفاً للعام 2008/2007 يُشكّلون ما نسبته 71% من مجتمع الدراسة، وتكونت الأداة للنموذج في صورته النهائية من 57 فقرة موزعة على سبع مجالات هي فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتعبير، والتطبيق، والتقويم.

ثالثاً: الدارسات الأجنبية:

1. دراسة (Shah & Habib, 2013) ماليزيا بعنوان:

"Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications1".

"**إعادة هندسة العمليات الإدارية: مراجعة أدبية لمناهجها وتطبيقاتها**".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم النظريات والطرق التي استخدمت في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقها على مجالات العمل المختلفة، وكذلك مدى تحقيق النجاح لكل منها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، **وقد توصلت الدراسةإلى أنه:**

- لا يوجد تطبيق يمكن أن يحقق النجاح في كافة المجالات مجتمعة، بل إنه يجب أن يكون التصميم بما يتوافق مع طبيعة عمل كل من مؤسس على حده.

وأوصت الدراسة على ضرورة أن يكون هناك متابعة، تحديث لهذه العمليات ودراستها بشكل مستمر لما تحققه هذه العمليات من تحسين في جودة الخدمة وتطوير في الأداء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. دراسة (Ozsoy and Vayvay, Goksoy, 2012) – تركيا بعنوان:

1'Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company".

"إعادة هندسة العمليات الإدارية: أداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة متعددة الجنسيات".

هدفت هذه الدراسة إلى تناول الهندرة كأداة استراتيجية لإدارة التغيري التنظيمي وقد طبقت الدراسة في إحدى الشركات متعددة الجنسيات في تركيا(SMS Company)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، وقد طبقت الدارسة على عينه قدرها (75) شخص من خلال استبيان تم تصميمه، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- إن أهم أسباب النجاح في التطبيق التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة القيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وأثناها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، والتركيز بشكل رئيس على العملاء.

3. دراسة (Abdous & Wuhe, 2008) الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان:

"A Framework for Process Reengineering in Higher Education: A case study of distance learning exam scheduling and distribution".

"إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة حالة لنظام الامتحانات والجدول الدراسي في التعليم عن بعد"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لإعادة العمليات الإدارية المستخدمة في مؤسسات التعليم، بهدف تقليل التكاليف المتعلقة بإرسال واستقبال الامتحانات في مؤسسات التعليم عن بعد، وقد اشتمل النموذج المقترح على أربع خطوات لتشمل (المبادرة، التحليل، التعديل والتطبيق، تنفيذ وتقييم العملية)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمة الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، وطبقت على عينة قوامها (150) مفردة من العاملين بالجامعة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن إعادة هندسة العمليات الدارسة لهذه الإجراءات حققت رضا أعلى عند المستخدمين والعاملين، إضافة إلى وجود وفرة في التكاليف والنفقات وسهولة ودقة في الاستخدام.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعليق على دراسات المحور الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تعددت الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتطوير المؤسساتي من عدة جوانب علمية، وإدارية، وتربوية، ومن خلال عرض، وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتطوير المؤسساتي من عدة جوانب علمية، وإدارية، وتربوية، لما لها من دور هام في عملية تحسين الأداء، وخفض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، وزيادة الإنتاجية حيث:

1. تناولت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في التطوير المؤسسي، والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية، والأمنية، والصناعية، والتعلمية، مثل دراسة كلٍ من (عون، 2011)، ودراسة (حنون، 2010)، ودراسة (الشوبكي، 2010)، (قاسم، 2009).
2. توجد العديد من الدراسات الأجنبية والعربية عملت على تطوير نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، والصناعية مثل دراسة (الطنيجي، 2008)، ودراسة (Abdous & Wuhe, 2008).
3. أجمعت بعض الدراسات على إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاعين العام والخاص مثل دراسة كلٍ من (الشوبكي، 2010)، ودراسة (بني عيسى، 2009)، ودراسة (الديحاني، 2009).
4. أجمع بعض الدراسات العربية والأجنبية أن هناك مجموعة من عوامل النجاح والحاسمة، والمؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (بني عيسى، 2009)، ودراسة (الديحاني، 2009)، ودراسة (Shah & Habib, 2013)، ودراسة (Ozsoy & Vayvay, Goksoy, 2012).
5. بينت بعض الدراسات أنه يوجد تأثير لنظم تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات بحثت في معرفة معوقات تطبيق الهندسة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها مثل دراسة (بني عيسى، 2009).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باعتبار الهندرة مدخلاً من مداخل التطوير الإداري في المؤسسات، وأن له فوائد في الممارسات الإدارية المختلفة، وجاء هذا في دراسة كلٍ من (عون، 2011)، ودراسة (حنون، 2010)، ودراسة (الشوبكي، 2010) ودراسة (بني عيسى، 2009)، ودراسة (الديحاني، 2009).

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (حنون، 2010)، ودراسة (الشوبكي، 2010)، ودراسة (بني عيسى، 2009)، ودراسة (الديحاني، 2009).

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة الأجنبية، والعربية، كأداة رئيسة للدراسة، مثل دراسة (الشوبكي، 2010)، ودراسة (حنون، 2010)، ودراسة (الديحاني، 2009)، ودراسة (بني عيسى، 2009).

ما تم الاستفادة منه في الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة:

1. كتابة الإطار النظري.
2. تحديد مصطلحات الدراسة.
3. تحديد متغيرات الدراسة، واختيار منهج الدراسة وإجراءاتها.
4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بمجالاتها المختلفة.
5. الاطلاع على تجارب عربية، وأجنبية، والتي استخدمت أسلوب الهندرة، واصطدمت بمعوقات في تطبيقه.
6. الاطلاع على توصيات، ومقترحات الدراسات التي تناولت الهندرة في المؤسسات المختلفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثالث: دراسات جمعت بين تكنولوجيا المعلومات وهندسة العمليات الإدارية:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة مقداد (2015)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسُبل تطويرها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية)، والكشف عن أهم المقترحات التي قد تُسهم في تطوير ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي بإحدى صوره التحليلية، ولقد تمثلت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية للعام الدراسي (2014- 2015) والبالغ عددهم (252) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، حيث اشتملت الاستبانة على (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (السياسات والإجراءات، الهيكل التنظيمي، الأفراد وفرق العمل، تكنولوجيا المعلومات، والكفاءة والفاعلية في الأداء).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة كانت كبيرة بوزن نسبي (79.39%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدولية لأسلوب الهندرة، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكانت الفروق لصالح المرحلة الإعدادية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مجموعة منطقة خانيونس التعليمية ومنطقة غزة التعليمية في مجال السياسات والإجراءات وكذلك مجال الكفاءة والفاعلية في الأداء، و كانت الفروق لصالح منطقة خانيونس التعليمية عن منطقة غزة التعليمية.

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- العمل على تفويض بعض المهام المطلوب إنجازها، وتعزيز أسلوب العمل بروح الفريق.
- العمل على نشر ثقافة التغيير، وتوضيح أهميته من خلال ورش عمل خاصة بالهندرة.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم تطبيق أسلوب الهندرة لتوفير الوقت والجهد.

1. دراسة أبو رحمة (2012) بعنوان: "تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المديرين والمديرات، تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات العاملين بقطاع غزة بالعام الدراسي (2012-2013)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (238) استبانة، أي نسبة 96.3%وتم استبعاد 18 استبانة لعدم اكتمالها، ليصبح العدد (220).

وتوصلت الرسالة إلى مجموعة من النواتج: خرجت الدراسة بتصور لتطوير الاتصال الإداري باستخدام أسلوب الهندرة واشتمل التصور على دمج بعض العمليات في عملية واحدة، وإضافة عمليات جديدة، وتطوير عمليات قائمة وأيضا إلغاء العمليات الغير ضرورية.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة القصيمي (2011) بعنوان: "تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الانتكاسات التي تتعرض لها العديد من تجارب إعادة الهندسة بسبب ضعف التبني الفاعل والكفوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتنفيذ هذه التجارب وللإجابة على هذه التساؤلات تبنت هذه الدراسة فرضية مفادها مساهمة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين فاعلية برامج إعادة هندسة الأعمال، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى إشارات وتوضيحات نظرية منطقية تجسد هذا الإسهام ومن خلال ثلاثة محاور أساسية تمثل الأول بالأبعاد النظرية الخاصة بإعادة الهندسة فيما تناول الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في نموذج إعادة الهندسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن المعلومات هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات لذا فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد أحد وسائل إنجاز برنامج إعادة هندسة الأعمال، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد المحددات الأساسية لنجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة الأعمال، وإن دعم الإدارة لتبني برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تحقيق التحول الجذري في أساليب تقديم السلع والخدمات، وتساعد 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، وأيضا تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنجاز العمل في مكانه دون الانتقال إلى مكان آخر.

2. دراسة الكساسبة، (2004) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (92) مديراً ورئيس قسمٍ في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن(63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن (28.3%) من الشركات تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.

2- أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة و قدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Vishanth, W. & Wendy, C, 2013) بعنوان:

"Integrating Business Process Reengineering with Information Systems Development: Issues & Implications".

"تطور الدمج بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات".

هدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأنظمة التشغيل مع إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال مراجعة أدبيات ذات صلة بالموضوع واستكشاف أمثلة تطبيقية قامت فيها المنظمات باستخدام أنظمة التشغيل وتكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البداية تعامل البحث مع دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية والعلاقة ما بين دورة حياة كل منهما ثم تناول البحث نموذجاً للمنهج المتبع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية كما وتناول البحث المعيقات التي تواجه الارتباط ما بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العليمات الإدارية وفي نهاية البحث يتناول الباحث بعض المقترحات لتطوير عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- بناء تصور متقترح لتطور الاتصال الإداري باستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية ودمج بعض العمليات في عملية واحدة مع تطوير بعض العمليات القائمة، وإلغاء الغير ضروري.

2. دراسة (Sudhakar, 2012) الهند بعنوان:

"The Role of IT in Business Process Reengineering G.P. Sudhakar ،PMP, PhD in progress Engineering Staff College of India (ESCI) ،India".

"دور تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة هندسة العمليات".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تم استعمالها على نطاق واسع منذ التسعينات وكانت سبباً في نجاح العديد من الشركات وبشكل أساسي في الولايات المتحدة وانتشرت إلى أوروبا وآسيا وبقية العالم، وبالتالي يحاول الباحث الإجابة عن بعض التساؤلات منها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ماهي إعادة هندسة العمليات الإدارية وما دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق هذا المبدأ في المؤسسات وما هي العوامل التي تؤثر على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية؟

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين دور تكونولجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات والشركات العاملة بالهند.
- أن نسبة (75.5%) من الشركات محل البحث نفذت برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية لعملياتها.

3. دراسة (Sofia, 2011) بعنوان:

Business Department of Technical University – Sofia، "Economics، Industrial Engineering and Management" Chair، 8 "Kliment Ohridski" Blvd ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN BUSINESS PROCESS REENGINEERING

دور تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

هدفت هذه الدراسة اللي توضيح أن العمليات الإدارية تتحكم بعض الشروط بدمج تكنولوجيا المعلومات مع إعادة هندسة العمليات الإدارية لتكون الإدارة سليمة وناجحة.

وتناول البحث كيفية إعادة هيكلة العمليات الإدارية بحيث يمكن استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة لإعادة هندستها وتشغيلها. كما ركز البحث على أنه يتوجب استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية لأن هذه العمليات لها التأثير الأكبر في نجاح المؤسسات، **ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:**

- يتوجب على من يرغب باستخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية أن يكون ملماً بأحدث التطورات والآليات الحديثة التي تستخدم في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. دراسة (Brennar, 2010) ألمانيا بعنوان:

"The role of information technology in the re – engineering procurement process".

"دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة طرق وعمليات الشراء".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترحان لشراء السلع، وهما مبنيان على منهج يستخدمه السوق وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية ويوضح البحث أنه من الممكن تقليل العدد الهائل لطرق الشراء المطبقة إلى طرق شراء استراتيجية أقل، ومن خلال تحليل الدراسة وجدنا أنه وبسبب وجود مصالح مختلفة للموردين، أصبح وجود طريقة للشراء ضرورية جداً. حيث تركز الدراسة على الطريقتين اللتان تسميان :المنتج الوجه والمورد الموجه، وتخلق طريقتا الشراء هاتين علاقات مختلفة بين البائع والمورد، كما تتطلب استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات لتدعمها. كما تمتلكان شيئاً مشتركاً وهي أن تكنولوجيا المعلومات لا تدعم فقط نشاطات سير العمل المختلفة بل وتساعد على عملها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: التعقيب على الدراسات المحلية:

1. قدمت معظم الدراسات المحلية معلومات محدودة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة" وتعريفها والأبعاد التنظيمية، وهذه الدراسات هي دراسات حديثة ولم تتحدث بشكل مفصل حول مجالات تطبيق الهندرة من خلال تكنولوجيا المعلومات وكيفية أداء الإدارة من وجهة نظر موظفي المؤسسة.
2. الدراسات الحالية اهتمت بمجموعة من العوامل والطرق التي تحقق النجاح باستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة".
3. قام الشوبكي (2010) بعمل دراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر المبحوثين، واتسمت بنطاقها الواسع من حيث العينة.
4. وقام حنون (2010) بعمل دراسة حول درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرا لمديرين والمديرات، واتسمت هذه الدراسة بمدى استخدام المدراء للأسلوب "الهندرة" داخل المؤسسات التعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. قدم النتشة(2009) دراسة حول انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، واتسمت هذه الدراسة بالتعرف على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل.

6. قدم قاسم (2009) دراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة واتسمت هذه الدراسة بالتركيز على دور الهندرة في تحسين جودة الخدمة داخل الجامعة الإسلامية دون التعميم على باقي الجامعات.

7. قدمت أبو رحمة (2012) دراسة حول تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة، واتسمت هذه الدراسة بالتركيز على سبل تطوير الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

8. قدمت الشرفا (2008) دراسة حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

9. لم تقدم الدراسات السابقة واقع تطبيق "الهندرة" داخل المؤسسات الخدمية كوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين ومدى معرفة المدراء داخل المنظمات بأهميتها بل اهتمت معظم الدراسات بالجانب التعليمي ومنها دراسة في وكالة الغوث.

ثانياً: التعقيب على الدراسات العربية:

1. امتازت الدراسات العربية بتقديم تفصيلاً حول تكنولوجيا المعلومات وأهميتها وإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة " لكنها دراسات حديثة وتحتاج إلى أن تكون أكثر تعمقاً وتفصيلاً في إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" ومكوناته والسبب في ذلك افتقار المكتبات العربية لكتب متخصصة ومفصلة حول "الهندرة".

2. ركزت معظم الدراسات على التعليم وخاصة التعليم الجامعي من حيث تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" داخل المؤسسة التعليمية وما حققته من نجاحات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. اتسمت عينات الدراسة باقتصارها على الموظفين داخل الجامعات كدراسة عون (2011) دراسة بني عيسى (2009)، بينما هدفت دراسة الديحاني (2009) إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل "الهندرة" الإدارية في الإدارة المدرسية بينما دراسة الطنيجي (2008)هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهدفت دراسة القصيمي (2011) إلى التعرف على الانتكاسات التي تتعرض لها العديد من تجارب إعادة الهندسة بسبب ضعف التبني الفاعل والكفوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودراسة الطنيجي (2008) تناولت هذه الدراسة تحليل لوضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ومدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها.

4. إن اهتمام نطاق التعليم بالهندرة وتطبيقها بمؤسساته واقتراح بناء نموذج يستخدم داخل المؤسسة التعليمية في الدراسات العربية يظهر تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة على المنظمات وفي شتى المجالات.

5. لازالت الدراسات العربية من وجهة نظر الباحثة تحتاج لأن تكون أكثر تخصصاً في تحليل أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وتباين استخدامه بالإضافة إلى افتقار المكتبات العربية إلى المراجع المتخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

6. لم تقدم الدراسات العربية نماذج واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يساعد المنظمات الخدمية في تطوير أعمالها.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات الأجنبية:

1. قدمت الدراسات الأجنبية مجموعة من الأبحاث المتخصصة في دور تكنولوجيا الأعمال وإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، موضحة نماذج مقترحة لتنفيذها وتحديد مكوناتها وطرق قياسها وأهميتها بالنسبة لتحقيق الميزات التنافسية في المنظمات المختلفة.

2. احتوت معظم الدراسات على مجموعة من العينات المختلفة التي أخذت بعين الاعتبار تحقيق أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة "في شتى مجالات العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. كان من الواضح في معظم الدراسات الأجنبية الاهتمام الكبير بإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة " والمراجع الكبيرة والكثيرة والمتخصصة في هذا الموضوع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. استفادت الباحثة من مراجعة الأدبيات السابقة في تكوين نواة فكرة الدراسة الحالية.
2. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على اختيار منهج الدراسة وأداة الدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في اختيار عينة الدراسة والفئة المستهدفة.
4. استغلت الباحثة بعض الإحصاءات الواردة في بعض الدراسات السابقة مما اختصر عليها الوقت والجهد.
5. استفادت الباحثة من المعالجات الإحصائية التي استخدمت لكي تطبقها على عينته للوصول إلى النتائج.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع الدراسة وهو دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في مكتب غزة الإقليمي، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، ولقعد عمدت هذه الدراسة للوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في مكتب غزة ومدى فعاليتها وتوافر متطلباتها في إعادة الهندرة.

كما أنها الدراسة الأولى على ـ حد علم الباحثة ـ التي تناولت دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بغزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
الطريقة والإجراءات

- مقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينته
- أداة الدراسة
- الصدق والثبات
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
- تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها
- اختبار فرضيات الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينته وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن الإجراءات التي قامت بها الباحثة لإعداد أداة الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير (النجار وصالح، 2008، ص 124).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمقالات، والتقارير التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة وعينته

مجتمع الدراسة يعرف بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تكون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من موظفي مكتب غزة الإقليمي وذلك حسب الجدول رقم (2):

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتب غزة الإقليمي وعددهم 594.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة 234 مفردة من أصل مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة وذلك بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون.

جدول رقم(2)

عدد العاملين في مكتب غزة الإقليمي

ser	Field Office	the society of study				Total	SRS
		Grade:6 to 11		Grade:12 to 20			
	Department	F	M	F	M		
1	Relief & Social Services	20	14	2	11	47	18
2	Education	9	14	7	12	42	16
3	Infrastructure & Camp Improvement	19	29	8	113	169	75
4	Health	10	4	7	12	33	12
5	Community Mental Health Programmed	2	3	2	7	14	5
6	Finance	1	11	0	7	19	7
7	Human Resources	16	10	3	7	36	14
8	Logistics & Procurement	12	88	1	17	118	46
9	Microfinance & Microenterprise	2	1	2	8	13	5
10	Projects	4	2	0	5	11	4
11	Office of DUO-G	25	28	11	28	92	32
	Total	**120**	**204**	**43**	**227**	**594**	**234**

المصدر: مكتب الإعلام بوكالة الغوث قطاع غزة: 2015.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد استبانة حول "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين "، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المفحوص، حيث تم إعدادها بالاعتماد على دراسات سابقة مثل دراسة كل من (أبو رحمة، 2012) ودراسة (القصمي، 2012)، ودراسة (الكساسبة، 2004)، وتم استخدام مقياس خماسي التدرج يحدد درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، حيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، كما هو مبين في الجدول رقم (3):

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم(3)

يوضح مقياس خماسي التدريج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.8	20.00	36.00
قليلة	أكثر من 1.8	2.6	أكثر من 36.00	52.00
متوسطة	أكثر من 2.6	3.4	أكثر من 52.00	68.00
كبيرة	أكثر من 3.4	4.2	أكثر من 68.00	84.00
كبيرة جداً	أكثر من 4.2	5	أكثر من 84.00	100.00

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول:** ويتكون من (6) أسئلة، وهي عبارة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدارسة (الدائرة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن المجالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات حيث تكون هذا القسم من (3) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(4)

يوضح المجالات المتعلقة تكنولوجيا المعلومات

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
.1	المكونات المادية	5
.2	البرمجيات	7
.3	تكنولوجيا الاتصالات	9
مجموع أسئلة المحور المجال		**21**

- **القسم الثالث:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة هندسة العمليات الإدارية، حيث تكون هذا القسم من (28) فقرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الصدق والثبات

1. **صدق البناء:** يركز هذا النوع من الفحص على التحقق من أن الأداة التي صممها الباحث؛ تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، ولهذا قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة الأسئلة، ومدى ملاءمتها بهدف التعرف على رأيهم في الاستبانة للتأكد من تعبيرها عن الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة الأسئلة بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى، وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين، وبعد مقابلات متعمقة مع بعضهم، أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة، ومن ثم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين بحذف أو إضافة أو تعديل في محتوى الاستبانة، وتألفت لجنة التحكيم من (14) محكمين متخصصين في مجالات مختلفة ومن مؤسسات مختلفة، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، كما هو موضح بالملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم (2).

2. **صدق الاتساق الداخلي:** وهذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، وقامت الباحثة بفحص صدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط فقرات الاستبانة، وذلك من خلال فحص ارتباط عبارات كل مجموعة على حدة، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل عبارة في المجموعة مع المجموع الكلى لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول رقم (5).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مجال المكونات المادية			مجال البرمجيات			مجال تكنولوجيا الاتصالات		
.1	.687**	0.000	.1	.696**	0.000	.1	.376*	0.041
.2	.862**	0.000	.2	.740**	0.000	.2	.628**	0.000
.3	.700**	0.000	.3	.523**	0.003	.3	.528**	0.003
.4	.715**	0.000	.4	.708**	0.000	.4	.509**	0.004
.5	.548**	0.000	.5	.434*	0.016	.5	.750**	0.000
الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05).			.6	.466**	0.009	.6	.685**	0.009
			.7	.267	0.153	.7	.463**	0.010
			الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05). ماعدا سؤال 7			.8	.697**	0.000
						.9	.635**	0.000
						الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05).		
مجال هندسة العمليات الإدارية								
.1	.513**	0.004	.11	.517**	0. 003	.21	.351	0.057
.2	.626**	0.000	.12	.668**	0.000	.22	.609**	0.000
.3	.643**	0.000	.13	.811**	0.000	.23	.708**	0.000
.4	.334	0.071	.14	.226	0.229	.24	.687**	0.000
.5	.477**	0.008	.15	.568**	0.001	.25	.412*	0.024
.6	.713**	0.000	.16	.511**	0.004	.26	.750**	0.000
.7	.460*	0.011	.17	.559**	0.001	.27	.773**	0.000
.8	.710**	0.001	.18	.521**	0.003	.28	.703**	0.000
.9	.418*	0.021	.19	.577**	0.001	الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05). ماعدا سؤال 21		
.10	.570**	0.001	.20	.608**	0.000			
الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05). ماعدا سؤال 4			الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05). ماعدا سؤال 14					

الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من جدول رقم(5) بأن كل الفقرات تنتمي للمحور الخاص بها، حيث إن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة ماعدا سؤال (7) من مجال البرمجيات (يسهم وجود قاعدة بيانات ذات معلومات دقيقة في كفاءة تخطيط العمليات) وسؤال (4، 14، 21) من مجال هندسة العمليات الإدارية وسيتم حذفهم من الاستبانة النهائية.

- **السؤال الرابع:** يتم إعادة النظر بأعمال الأونروا باستمرار بهدف تحسينها.
- **السؤال الرابع عشر:** تحتاج عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى استثمار امثل للمعلومات المتوفرة.
- **السؤال الحادي والعشرين:** تتبنى إدارة الأونروا أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها.

فحص ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها 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، وقامت بتوزيع أداة القياس على عينة استطلاعية تكونت من (30) مبحوثاً في وكالة غوث وتشغيل الباحثة اللاجئين وتم إدخالها إلى الحاسب الآلي في برنامج (SPSS)، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تبين أن ثبات المقياس الكلي يساوي (.503) وتراوح بين المجالات بين(0.575-0.763) وهي درجة عالية من الموثوقية، وبحسب رأي Sekaran)، (2003، فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به، وهو ما دفع الباحثة نحو الخطوة التالية، وهى التطبيق وكالة غوث وتشغيل اللاجئين.

جدول رقم (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المكونات المادية	.727
2	البرمجيات	.687
3	تكنولوجيا الاتصالات	.575
4	هندسة العمليات الإدارية	.763
إجمالي كلي للاستبانة		.503

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test- K-S) لتحديد نوع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما هو موضح في الجدول رقم (6)، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المجال	عدد الأسئلة	القيمة الاحتمالية (sig)
1	المكونات المادية	5	.515
2	البرمجيات	7	.583
3	تكنولوجيا الاتصالات	9	.496
4	هندسة العمليات الإدارية	28	.934
5	كل الاستبانة	49	.932

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

1. الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين
2. توزيع عدد (234) استبانة في الوكالة، حيث تم استرداد عدد (190) استبانة أي بما يعادل (81.19%)، وتم استبعاد عدد (1) استبانة لأنها غير صالحة للاستخدام، وبذلك تبقى عدد (189) استبانة صالحة للاستخدام، وبذلك تكون نسبة الاستبانات الصالحة للاستخدام، التي تم استخدامها بالفعل في عملية التحليل (99%).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للبحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

1. النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، ويستخدم 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 الاستبانة.
3. استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test– K-S) لتحديد نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي؟
4. اختبار (One sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي"3".
5. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة والمجال الرئيسي لها والعلاقات بين متغيرات الدراسة.
6. الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter)، وتم استخدامه في اختبار الفرضية الثانية، وهو يستخدم لبيان دور بعض المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
7. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
8. اختبار (Independent samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول رقم (8)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدائرة

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة		التكرار	النسبة %
.1	الدائرة	الخدمات الاجتماعية	39	20.6
		التعليم	15	7.9
		البنى التحتية وتطوير المخيمات	47	24.9
		الصحة	11	5.8
		الإعلام	8	4.2
		المالية	12	6.3
		الموارد البشرية	31	16.4
		مشتريات وتوريدات	4	2.1
		مشاريع	20	10.6
		الشؤون القانونية	2	1.1
		المجموع	189	100.0

يتضح من الجدول رقم (8) الآتي أن نسبة عينة الدراسة ممن تعمل في دائرة البنى التحتية وتطوير المخيمات هي الأعلى حيث حصلت على نسبة 24.9 وكانت أقل دائرة هي الدائرة القانونية حيث كانت نسبة العينة 1.1، ويُعزى ذلك أن دائرة الهندسة تحتوي على العدد الأكبر من الموظفين لأنها حصيلة دمج دائرتين هما صحة البيئة والبنى التحتية، أما الدائرة القانونية كانت الأقل لأنها من الدوائر المساعدة التي تحتوي على شخصين فقط يقومون بالاستشارات القانونية ولا تعتبر من البرامج الأساسية في الأونروا.

جدول رقم (9)

يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

.2	الجنس	ذكر	93	49.2
		أنثى	96	50.8
		المجموع	189	100.0

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي أن نسبة الإناث من عينة الدراسة هي الأعلى حيث حصلت على نسبة 50.8 وهي قريبة من نسبة الذكور السبب في ذلك يُعزى إلى سياسات التعيين التي تعتمد على استقطاب الأشخاص ذو المؤهلات العلمية والكفاءات العالية دون النظر إلى معيار الجنس، بالإضافة إلى أن سياسة التعيين بالأونروا تهدف إلى التوازن بين أعداد الذكور والإناث العاملين فيها.

جدول رقم (10)

يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

.3	العمر	20- اقل من 30 عام	38	20.1
		30-اقل من 40 عام	91	48.1
		40- اقل من 50 عام	40	21.2
		50 عام فأكثر	20	10.6

يتضح من الجدول رقم (10) الآتي أن عينة الدراسة كانت النسبة الأكبر لأعمارهم تتراوح ما بين 30-اقل من 40 عام حيث حصلت على نسبة 48.1، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استحقاق الدرجات الإدارية العليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة والقليل من الناس لديها هذا العدد، كما أن الأعمار التي تقل عن ذلك لا تتوفر لديها التجربة الكافية لإدارة أعمالها، بالإضافة إلى أن هذا العمر يتميز بالقدرة على الإبداع والتفكير والعطاء.

جدول رقم (11)

يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	19	10.1
	بكالوريوس	121	64.0
	ماجستير	44	23.3
	دكتوراه	5	2.6
	المجموع	189	100.0

يتضح من الجدول رقم (11) الآتي أن عينة الدراسة أغلبها تحمل درجة البكالوريوس حيث حصلت على نسبة 64.0، يُعزى ذلك لطبيعة المهام المطلوب تنفيذها من الموظفين حيث أن غالبية المهام المنوطة بالموظفين تتطلب درجة جامعية لا تقل عن درجة البكالوريوس، كما

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أن الواقع الحالي للموظفين بغزة يشترط توفر التعليم الاعتيادي العام كمتطلب هام عند إشغال الوظائف العامة حيث أن التوظيف في الأونروا يقوم على أساس الاستحقاق ووجود المؤهل العلمي المناسب.

جدول رقم (12)

يوضح أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة		التكرار	النسبة %
.4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	20.1
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	39	20.6
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	57	30.2
		من 15 سنة فأكثر	55	29.1
		المجموع	189	100.0

يتضح من الجدول رقم (12) الآتي نسبة 59.3 من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من 10 سنوات فاكثر، تعزو الباحثة ارتفاع نسبة الموظفين الذين تبلغ خبرتهم 10سنوات فأكثر أنهم النسبة الأعلى من أفراد العينة المبحوثة حيث أنهم من ذوي الخبرة الطويلة بالأونروا وعملهم يعني أن لديهم النضج والخبرة والمعرفة الكافية لمتطلبات العمل لإبداء رأيهم حول الهندرة.

جدول رقم (13)

يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

.5	المسمى الوظيفي	كاتب	45	23.8
		رئيس قسم	15	7.9
		إداري	45	23.8
		مهندس	39	20.6
		باحث	13	6.9
		مدرس	1	.5
		مساعد إداري	27	14.3
		نائب مساعد إداري	4	2.1
		المجموع	189	100.0

يتضح من الجدول رقم (13) الآتي نسبة 47.6 من عينة الدراسة كانت وظائفهم إداري وكاتب، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم دوائر مكتب غزة الإقليمي يحملون العدد الأكبر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الإداريين والكتبة، ولأن مهام الأونروا تعتمد بشكل كبير على الإداريين والكتبة في تسهيل عملياتها بالإضافة إلى أن تطبيق الهندرة سيظهر بشكل كبير في تلك الوظائف.

تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها:

تم في هذا المبحث تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة التي تم صياغتها من خلال استبانة تم تصميمها، بحيث تشتمل على مجموعة من المجالات التي تغطي المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة الدراسة واستردادها لتحليلها في هذا المبحث.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بوكالة الغوث الدولية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من المكونات المادية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	يستخدم الحاسوب في إدارة أنشطة الأونروا وخدماتها	4.5503	91.006	.74653	83.796	.000	1
.2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة العمل مع العاملين	4.0952	81.904	.81959	68.693	.000	4
.3	تعد أجهزة الحاسوب المستخدمة من أفضل وأحدث المواصفات المتاحة	3.6825	73.65	.92527	54.715	.000	5
.4	يسهم استخدام الحاسوب في زيادة فاعلية العمليات	4.3016	86.032	.77806	76.006	.000	2
.5	تتوفر البدائل الكافية عند انقطاع التيار الكهربائي لاستمرارية تشغيل الأجهزة المادية	4.2751	85.502	.79791	73.659	.000	3
	جميع أسئلة المجال معاً	4.1810	83.62	.61407	93.603	.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الجدول رقم (14) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى "يستخدم الحاسوب في إدارة أنشطة الأونروا وخدماتها" يساوي (4.5503) بوزن نسبي (91.006%)، قيمة اختبار (T) (83.796)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً.

وتعزو الباحثة احتلال الفقرة رقم 1 "يستخدم الحاسوب في إدارة أنشطة الأونروا وخدماتها" على المرتبة الأولى إلى حرص وكالة الغوث الدولية على مواكبة التطور باستخدام أفضل الحواسيب لتمكنها من الحصول على معلومات دقيقة وعالية الجودة وتساعد الحواسيب على تسهيل وتيسر الأعمال وتقليل الوقت والمجهود.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) الذي حاز على المرتبة الأخيرة " تعد أجهزة الحاسوب المستخدمة من أفضل وأحدث المواصفات المتاحة " يساوي (3.6825) بوزن نسبي (73.65%)، قيمة اختبار (T) (54.715)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة عدد الموظفين داخل وكالة الغوث الدولية مما يقلل من احتمالية استخدام أفضل الأجهزة لكثرة تكلفتها التي تفوق موازنة الوكالة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.1810) بوزن نسبي (83.62%)، قيمة اختبار (T) (93.603)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رحمة، 2012)، التي أكدت على أهمية استخدام الحاسوب في جميع مدارس وكالة الغوث الدولية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل، واتفقت أيضاً مع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة (متولي، 2011) والتي أكدت على ضرورة إعادة النظر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الدوائر الحكومية.

جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال البرمجيات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	تساعد البرمجيات في تنظيم وجدولة العمل اليومي.	4.2011	84.022	.75920	76.074	.000	1
.2	تساعد البرمجيات لتخطيط الأعمال التي سنقوم بتأديتها.	4.0952	81.904	.74479	75.592	.000	2
.3	تسهل البرمجيات عملية استرجاع المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية.	4.0952	81.904	.86996	64.716	.000	2
.4	تتيح البرمجيات الاحتفاظ بأجندة لتنظيم المواعيد إلكترونيا.	4.0423	80.846	.89817	61.873	.000	4
.5	تساهم البرمجيات في تحليل نتائج العمليات الإدارية بدقة وسرعة.	3.9206	78.412	.83095	64.865	.000	5
.6	يتم تحميل برامج متطورة وكافية لحماية الأجهزة والبرمجيات من الفيروسات والهاكرز من قبل أخصائيين فنيين بهذه المجالات.	3.8360	76.72	.91068	57.908	.000	6
جميع أسئلة المجال معاً		4.0317	80.634	.68039	81.464	.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (15) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى "تساعد البرمجيات في تنظيم وجدولة العمل اليومي" يساوي (4.2011) بوزن نسبي (84.022%)، قيمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اختبار (T) (76.074)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، اعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العمل يحتاج إلى تواصل وربط بين المركز الرئيسي في مكتب غزة الإقليمي مع المناطق خارجه وهذا يحتاج لسهولة نقل وتداول البيانات والمعلومات باستخدام البرمجيات مما يسهل وينظم العمل اليومي، هذه الدراسة اتفقت مع (القصيمي، 2011) التي أشارت على حرص المديرين على استخدام البرمجيات المختلفة في تخزين المعلومات المهمة وتنظيم العمل اليومي، ودراسة (الديحاني، 2009) التي أكد على أهمية البرمجيات في تنظيم العمل المدرسي وتسهيل الحصول على المعلومات واسترجاعها.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "يتم تحميل برامج متطورة وكافية لحماية الأجهزة والبرمجيات من الفيروسات والهاكرز من قبل أخصائيين فنيين بهذه المجالات " يساوي (3.8360) بوزن نسبي (76.72%)، قيمة اختبار (T) (57.908)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة البرمجيات المتوفرة لدى الدوائر وذلك لاقتصارها على مجموعه من البرمجيات الشائعة مثل برامج الأوفيس (وورد + اكسل)، والقليل من الدوائر من يقوم بتوفير برمجيات إضافية تساعده في إنجاز أعماله الإدارية وتنظيمها بشكل أسرع وأدق وذلك قد يعود لكثرة المسؤوليات الفنية والإدارية التي تقع على عاتق الموظفين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.0317) بوزن نسبي (80.634%)، قيمة اختبار (T) (81.464)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، وهذا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يدلل على أن مكتب غزة الإقليمي في وكالة الغوث الدولية يتمتع بمستوى مرتفع من استخدام وتطبيق للبرمجيات الإلكترونية.

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تكنولوجيا الاتصالات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	يستخدم البريد الإلكتروني في التنسيق بين الدوائر المختلفة داخل الأونروا.	4.3175	86.35	.77512	76.576	.000	2
.2	يعتبر البريد الإلكتروني احد العناصر الهامة في تسريع التعامل بين الإدارات في الظروف الطارئة	4.3704	87.408	.78576	76.465	.000	1
.3	استخدام البريد الإلكتروني يخفض من تناقض التعليمات والأوامر.	4.2222	84.444	.92445	62.790	.000	3
.4	يتم إرسال العديد من المرفقات من خلال البريد الإلكتروني مما يفعل إدارة الوقت.	4.0370	80.74	.99129	55.988	.000	7
.5	الموقع الإلكتروني للوكالة يحسن الخدمة ويسرع في نشر المعلومة.	4.0847	81.694	.93013	60.373	.000	6
.6	استخدام الإنترنت يواكب الجديد في مجال العمل.	4.0159	80.318	.96467	57.231	.000	9
.7	الإنترنت يمكننا من الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.	4.1217	82.434	.96260	58.865	.000	5
.8	الإنترنت يقلل الوقت في عملية الاتصال والتواصل بين مختلف إدارات الوكالة.	4.1481	82.962	.95609	59.647	.000	4
.9	تنوع قنوات الاتصال يؤدي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.0370	80.74	.99129	55.988	.000	7
	جميع أسئلة المجال معاً	4.1505	83.01	.76222	74.860	.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الجدول رقم (16) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) الذي حاز على المرتبة الأولى "يعتبر البريد الإلكتروني أحد العناصر الهامة في تسريع التعامل بين الإدارات في الظروف الطارئة " يساوي (4.3704) بوزن نسبي (87.408%)، قيمة اختبار (T) (76.465)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مكتب غزة الإقليمي يعتمد على البريدي الإلكتروني في التواصل مع الإدارات المختلفة لسهولة استخدامه وما يقدمه من سرعه في إرسال الرسائل وإرفاق العديد من الملفات مع الرسائل مما يسهم في تفعيل الوقت، وإنجاز العمليات في أدق واصعب الظروف، تتفق هذه النتائج مع دراسة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "استخدام الإنترنت يواكب الجديد في مجال العمل" يساوي (4.0159) بوزن نسبي (80.3186%)، قيمة اختبار (T) (57.231)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

تعزو الباحثة ذلك إلى كثرة العمل الذي يؤول إلى الموظفين، فهم يفتقرون للوقت الكافي للبحث عن ما هو جديد من مواقع وبرامج للإنترنت، بالإضافة لوجود العديد من الموظفين الذين لا يمتلكون المهارات الحاسوبية الكافية للتعامل مع المواقع الإلكترونية والمنتديات، وهذا يتفق مع دراسة (الشرفا، 2008) والتي أكدت على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (جبوري، 2009)، والتي أشارت إلى وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي بدرجة عالية، بالإضافة إلى أن استخدام شبكات الاتصال في الشركة أدت إلى تغيير جذري في أداء الشركة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.1505) بوزن نسبي (83.01%)، قيمة اختبار (T) (74.860)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة.

- ومن هنا تكون درجة تكنولوجيا الاتصالات في إدارة الوقت وتسهيل الأعمال داخل مكتب غزة الإقليمي داخل وكالة الغوث الدولية جاء بدرجة عالية وهذا يتفق مع دراسة (قاسم، 2009)، والتي بينت أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (Huang, 2007)، والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وزيادة الإنتاجية، وكذلك إنجاز الأعمال إلكترونياً واستخدام الحاسوب في أعمال المؤسسات له بالغ الأثر على الأداء المؤسسي.

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل مجالات تكنولوجيا المعلومات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	المكونات المادية	4.1810	83.62	.61407	93.603	.000	1
.2	البرمجيات	4.0317	80.634	.68039	81.464	.000	3
.3	تكنولوجيا الاتصالات	4.1505	83.01	.76222	74.860	.000	2
جميع المجالات معا		4.1211	82.422	.61618	91.945	.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (17) يمكن استنتاج ما يلي:

1. المكونات المادية حازت على المرتبة الأولى في مجالات تكنولوجيا المعلومات.
2. تكنولوجيا الاتصالات حازت على المرتبة الثانية في مجالات تكنولوجيا المعلومات.
3. البرمجيات حازت على المرتبة الثالثة في مجالات تكنولوجيا المعلومات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (فرج الله، 2012) والتي أشارت إلى أن هندسة العلميات الإدارية تسهم في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار وتسهل مهام المدير، كما وتعمل على سرعة وكفاءة إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية، وكذلك تخفيف عبء العمل عن موظفي الجامعة من خلال تبسيط إجراءات العمل.

ثانيا: الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة)

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1	تتبنى إدارة الأونروا أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل.	3.9471	78.942	.74187	73.144	.000	1
2	تهتم إدارة الأونروا إلى القيام بتغيير جذري للعمليات الإدارية.	3.6931	73.862	.78619	64.580	.000	5
3	تساعد تكنولوجيا المعلومات في ابتكار الحلول للعديد من المشاكل التقنية.	3.7884	75.768	.79069	65.869	.000	2
4	يتم تحسين الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة.	3.5714	71.428	.86383	56.839	.000	15
5	يتم إعادة النظر بالأعمال الإدارية والهيكل التنظيمي باستمرار في الأونروا ككل.	3.4815	69.63	.89081	53.729	.000	22
6	يستخدم أسلوب التغيير الجذري والنتائج الجوهرية والشاملة في العمليات الإدارية.	3.3175	66.35	.86588	52.672	.000	25
7	تحرص الأونروا على إعادة بناء العمل	3.3704	67.408	.92849	49.903	.000	23

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
	الإداري القديم من جذوره الأساسية.						
8	يتم تصميم العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات الحاجة الحالية.	3.5397	70.794	.87200	55.806	.000	18
9	يتم السعي دائما إلى تحقيق نتائج جوهرية عند عملية التغير الجذري	3.5503	71.006	.90734	53.793	.000	16
10	تسهم إعادة الهندسة الإدارية في تغيير الوحدات الإدارية بالأونروا.	3.5503	71.006	.84668	57.646	.000	16
11	تشمل عملية التغيير مهام الإدارات الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي.	3.6296	72.592	.81891	60.934	.000	9
12	تركز الهندرة على العمليات الإدارية دون التركيز على الأشخاص.	3.5397	70.794	.85971	56.603	.000	18
13	تستخدم الأونروا أساليب إبداعية متطورة عند إعادة الهندسة الإدارية.	3.6402	72.804	.81715	61.243	.000	7
14	تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على رصد المشاكل التي تدعو للتغيير	3.6032	72.064	.80305	61.684	.000	12
15	تتصف المعلومات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات بالدقة والحداثة والملائمة.	3.6402	72.804	.79069	63.293	.000	7
16	تركز الأونروا على جودة المعلومات المتحصلة عند عمليات إعادة الهندسة	3.7143	74.286	.73864	69.131	.000	3
17	يتم التركيز على نظام المعلومات التشغيلي بهدف الحصول على معلومات تفيد في إعادة الهندسة.	3.7090	74.18	.75440	67.590	.000	4
18	تقوم إدارة الأونروا بالاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط الجيد للأنشطة.	3.6455	72.91	.87898	57.018	.000	6
19	تشجع إدارة الأونروا موظفيها على اخذ زمام المبادرة والتغيير.	3.4868	69.736	.97090	49.372	.000	21
20	تشجع الأونروا العاملين على الابتكار وتطوير العمل.	3.3545	67.09	.99266	46.458	.000	24
21	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في	3.5026	70.052	.87898	54.784	.000	20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
	دمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة داخل الأونروا مما يوفر الوقت ويخفض التكاليف.						
22	تعمل الهندرة على تحويل الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة داخل الأونروا مما يترتب عليه مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.	3.5820	71.64	.78544	62.697	.000	14
23	تزيد الهندرة من استقلالية الأفراد داخل الأونروا في أداء المهام مما يسهم في نمو الإبداع والابتكار.	3.6032	72.064	.87287	56.750	.000	12
24	تعمل الهندرة على تنمية الثقافة التنظيمية المتطورة داخل الأونروا حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالمستفيدين هو من أولويات العاملين.	3.6190	72.38	.85853	57.952	.000	10
25	تساعد الهندرة العاملين على اتخاذ القرارات داخل الأونروا دون اقتصار هذه العملية على المدراء	3.6138	72.276	.88367	56.221	.000	11
	المجموع الكلي	3.5877	71.754	.57917	85.161	.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (18) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى " تتبنى إدارة الأونروا أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل " يساوي (3.6296) بوزن نسبي (78.942%)، قيمة اختبار (T) (73.144)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعزو الباحثة ذلك إلى وعي وخبرة الإدارة العليا بوكالة الغوث الدولية في تطور العمل الإداري واتخاذ القرارات بالتوجه نحو تطبيق الجودة الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال استخدامها للحواسيب المتطورة التي تقوم بالعمليات الإدارية بشكل سريع جداً، بتكلفة منخفضة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عون، 2011) التي توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تساهم في تبسيط إجراءات العمل في جامعه الملك سعود، ودراسة (قاسم، 2009) التي توصلت إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تساهم في تقليل الأوراق المستخدمة وتقليل الأوراق الإدارية وتقليل مراجعات الطلبة لدوائر الجامعة مما يساهم في تبسيط إجراءات العمل.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأخيرة " يستخدم أسلوب التغيير الجذري والنتائج الجوهرية والشاملة في العمليات الإدارية " يساوي (3.3175) بوزن نسبي (66.35%)، قيمة اختبار (T) (52.672)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كانت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك أن عمل وكالة الغوث الدولية عمل منظم وروتيني في معظم الأحيان، حيث أن معظم العمليات الإدارية واضحة ولا تحتاج إلى تغيير كبير حيث أن الموظفين قادرين على الإبداع والمبادرة والقيام بتصميم جيد للعمل، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الطنيجي، 2008) التي توصلت إلى ضرورة اعتماد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة دون الحاجة إلى تغيرات جذرية، بينما اختلفت مع دراسة (قاسم، 2009) والتي أكدت أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، بالإضافة إلى أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.5877) بوزن نسبي (71.754%)، قيمة اختبار (T) (85.161)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة.

تؤكد الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع الأهداف الأساسية التي تحقق جراء تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث أن الهندرة تعمل على تحقيق السرعة من خلال تمكين الأونروا من القيام بأعمالها بسرعه عالية وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها وتخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وهذا يتفق مع دراسة (النتشة، 2009) التي توصلت إلى أن انعكاسات الهندرة الإدارية على بلدية الخليل أدى إلى الاستثمار الدوري لتكنولوجي المعلومات بشكل جزئي وهذا أدى إلى اختصار خطوات العمل وساعد بإنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد وعمل على تجميع الأعمال المتشابهة والحصول على المعلومات في الوقت المحدد.

اختبار فرضيات الدراسة:

تناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بغرض اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك توضيح الفروق في وجهات النظر بين المبحوثين فيما تعلق بمتغيرات الدراسة، وباختبار هذه الفرضيات تكون الباحثة قد أجابت عن أسئلة الدراسة رقم (3، 4، 5).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية.

يتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المكونات المادية المستخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المكونات البرمجية والتخزين المستخدم وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وكالة الغوث الدولية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)في وكالة الغوث الدولية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم(19)

العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المكونات المادية	هندسة العمليات الإدارية	.480**	.000
البرمجيات		.493**	.000
تكنولوجيا الاتصالات		.563**	.000
تكنولوجيا المعلومات (المتغير المستقل الرئيس)		.573**	.000

** Correlation is significant at the (0.01) level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (19) الذي يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) حسب معامل ارتباط بيرسون هي كالتالي:

1. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وهندسة العمليات الإدارية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.480**) ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نقبل الفرضية البديلة رقم (1) من الفرض الرئيس.**

وهذا يؤكد استخدام الأونروا للمكونات المادية يساعد في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات ويقلل الجهد ويساعد في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالتالي يطبق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة عالية ويحقق الأهداف المطلوبة للبرمجيات، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (النتشة، 2009) الذي يؤكد أن استخدام الحاسوب يساعد في تحقيق هندسة العمليات الإدارية بشكل جيد داخل وزارة الداخلية والأمن الوطني، ودراسة (Huang, 2007) التي تؤكد أن استخدام الحاسوب في أعمال المؤسسات له بالغ الأثر على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على الاستثمار الأمثل لهذه التكنولوجيا وزيادة كفاءة معالجة البيانات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات وهندسة العمليات الإدارية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.493**) ومستوى دلالة (.000)، وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة رقم (2) من الفرض الرئيس.**

وهذه النتيجة تدلل على أن وكالة الغوث الدولية بغزة تتمتع بمستوى مرتفع باستخدام وتطبيق البرمجيات الإلكترونية مما يساهم في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة داخل الأقسام بفاعلية ويحقق النجاح، بالإضافة إلى إنجاز الأعمال باقل وقت وجهد مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة، اتفقت هذه الدراسة مع كلٍ من (عون، 2011)، ودراسة (قاسم، 2009) والتي أكدتا على أن هناك تأثيراً إيجابياً لاستخدام البرمجيات المتطورة داخل العمل، حيث له دور كبير وفعال في تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مما يوفر حماية للممتلكات، وتحقيق مستوى افضل من إنجاز الأعمال والمهام.

3. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الاتصالات وهندسة العمليات الإدارية حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.563**) ومستوى دلالة (.000)، وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة رقم (3) من الفرض الرئيس.**

وهذا يؤكد أن العمل داخل وكالة الغوث يحتاج إلى تسخير تكنولوجيا التواصل مع الدوائر المختلفة للحصول على الخدمات بشكل سهل ويسير مما يحقق إعادة هندسة العمليات بكل سهولة، وهذه النتيجة تتناسب مع نتيجة (القصيمي، 2011)، ودراسة (الكساسبة، 2001)، على أن تكنولوجيا الاتصالات مهمة جداً في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، داخل الشركات مما يساهم في تحقيق الأرباح المرجوة دون جهد أو تعب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: اختبار الفرض الرئيس الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
المقدار الثابت	1.449	.247		5.858	.000	
المكونات المادية	.140	.082	.148	1.711	.089	لا يوجد تأثير
البرمجيات	.085	.083	.100	1.025	.307	لا يوجد تأثير
تكنولوجيا الاتصالات	.292	.076	.384	3.828	.000	يوجد تأثير
اختبارات النموذج	معامل الانحدار المتعدد=.580[a]			الخطأ المعياري للنموذج (SE)=.47550		
	F المحسوبة= 31.307			مستوى المعنوية=.000[a]		
	R Square=.337 معامل التحديد			معامل التحديد المعدل=.326		

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) يمكن استنتاج ما يلي:

يوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Enter) إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير تكنولوجيا المعلومات، ولا يوجد تأثير للمكونات المادية والبرمجيات في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- معامل الانحدار المتعدد Multiple R =.580[a].
- معامل التحديد المعدل= 0.362 ، وهذا يعني أن ما نسبته (32.6%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع تكنولوجيا المعلومات، والنسبة المتبقية (67.4.%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- F= 31.307، Sig =^{a}000، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى (الدائرة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α0.05≤) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى الدائرة

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدائرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	7.707	9	.856	2.407	.013	توجد فروق
	داخل المجموعات	63.674	179	.356			
	المجموع	71.381	188				
إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	5.822	9	.647	2.023	.039	توجد فروق
	داخل المجموعات	57.241	179	.320			
	المجموع	63.063	188				
جميع المحاور	بين المجموعات	4.116	9	.457	1.680	.097	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	48.714	179	.272			
	المجموع	52.830	188				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدائرة**، وتبين من جدول رقم (21) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور " **تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية**، وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير الدائرة، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (22)

لتوضيح الفروقات بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية)

تعزى لمتغير الدائرة تم استخدام اختبار Descriptive

الدائرة		تكنولوجيا المعلومات		إعادة هندسة العمليات الإدارية	
	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسطات	الانحراف المعياري
البنى التحتية وتطوير المخيمات	47	4.3009	.30554	3.6323	.47663
الخدمات الاجتماعية	39	4.1159	.60232	3.6482	.56948
التعليم	15	3.9291	.64870	3.3387	.63980
الصحة	11	3.9818	.71376	3.4291	.73301
الموارد البشرية	31	4.2430	.65785	3.7135	.52592
المالية	12	3.9849	.70025	3.9667	.36335
الإعلام	8	3.7704	1.04647	3.5100	.78726
مشتريات وتوريدات	4	3.4954	.43499	3.5900	.46918
الشؤون القانونية	2	3.0981	.40593	3.3400	.36770
مشاريع	20	4.1896	.64208	3.2720	.66802
المجموع	189	4.1211	.61618	3.5877	.57917

يتضح من الجدول الآتي:

يوجد فروق حول تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الدائرة وكانت هذا الفروق لصالح دائرة البنى التحتية وتطوير المخيمات حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات (4.3009).

تعزو الباحثة ذلك إلى تقدم دائرة البنى التحتية عن بقية الدوائر، بسبب الإمكانيات الكبيرة المتوفرة لديها واهتمامها بالتحديث والتطوير والاستقرار النسبي للطاقم الإداري وذلك للاهتمام التي توليه الدائرة للعاملين من ناحية تكنولوجيا النظم والمعلومات، حيث توفر لكل منظم حاسوب متطور وبرامج ذات جودة عالية، بما أن دائرة الهندسة تهتم بالبنى التحتية لكل القطاع وهي دائما بحاجة إلى برمجيات وأجهزة متطورة في تحسين خدماتها وإنجاز أعمالها بدقة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غنام، 2011) والتي أشارت إلى وجود أثر كبير لنظم المعلومات الإدارية في وضع الخطط التطويرية لإدارة الأزمات، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (متولي، 2011) والتي أشارت إلى أن الدوائر الحكومية المصرية تفتقر إلى الموارد البشرية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المدربة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن الدوائر الحكومية المصرية تفتقد مدخلات ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء العاملين فيها.

يوجد فروق في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدائرة وكانت هذا الفروق لصالح الدائرة المالية حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات (3.9667).

تعزو الباحثة ذلك إلى: أن دائرة المالية تهتم كثيراً بإعادة ترتيب دائرتها بشكل يتوافق مع أهمية العمل، حيث أنها تهتم بكل الموازنات الخاصة بوكالة الغوث الدولية التي من خلالها يتدفق النقد وبالتالي فهي تحتاج أن تواكب التحديث والتطوير المستمر بين الوظائف وكيفية القيام بالعمليات الحسابية بشكل يحقق الأهداف المرجوة في صرف النقود وتدفقها، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عون، 2011) التي أشارت إلى أن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، وأن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تُعدّ من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (Abdous & Wuhe, 2008)، والتي أشارت إلى أن إعادة هندسة العمليات الدراسية لهذه الإجراءات حققت رضا أعلى عند المستخدمين والعاملين، بالإضافة إلى وجود وفرة في التكاليف والنفقات وسهولة ودقة في الاستخدام.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير للجنس.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	93	4.1213	.65410	1.268	.262	لا يوجد فروق
	أنثى	96	4.1208	.58055			
إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	93	3.5613	.60106	.704	.402	لا يوجد فروق
	أنثى	96	3.6133	.55912			
جميع المحاور	ذكر	93	3.8413	.56457	1.661	.199	لا يوجد فروق
	أنثى	96	3.8671	.49710			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير للجنس.

ويتبين من جدول رقم (23) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور " **تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية** هي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة ذلك إلى: توافر المعلومات والتقنيات المتعلقة بتطبيق الهندسة الإدارية داخل الدوائر بين الموظفين والموظفات، بنفس القدر، ويوجد لدى الموظفين والموظفات حاجات وظروف إدارية متقاربة وإدارة الوكالة تقدم نفس الوسائل والإمكانات المادية والأجهزة، كما أنها توفر لديهم قدراً من الإمكانات التكنولوجية، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (حنون، 2010) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصعوبات التي تواجه مديري مدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	4.064	3	1.355	3.723	.012	توجد فروق
	داخل المجموعات	67.317	185	.364			
	المجموع	71.381	188				
إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	4.572	3	1.524	4.820	.003	توجد فروق
	داخل المجموعات	58.491	185	.316			
	المجموع	63.063	188				
جميع المحاور	بين المجموعات	3.907	3	1.302	4.924	.003	توجد فروق
	داخل المجموعات	48.924	185	.264			
	المجموع	52.830	188				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر**، وتبين من جدول رقم (24) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور " **تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية** هي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير العمر.

جدول (25)

لتوضيح الفروقات بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار Descriptives

العمر		تكنولوجيا المعلومات		إعادة هندسة العمليات الإدارية	
	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسطات	الانحراف المعياري
20 إلى اقل من 30	38	4.1235	.53596	3.7695	.48040
30 إلى اقل من 40	91	4.2514	.55540	3.6519	.55610
40الى اقل من 50	40	3.8881	.68246	3.3310	.64631
50 عاما واكثر	20	3.9893	.75260	3.4640	.55386
المجموع	38	4.1211	.61618	3.5877	.57917

يتضح من الجدول السابق الاتي:

يوجد فروق حول تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير العمر وكانت هذا الفروق لصالح من أعمارهم (30 إلى أقل من 40) حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات (4.2514).

يوجد فروق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر وكانت هذا الفروق لصالح من أعمارهم (20 إلى أقل من 30) حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات(3.7695).

تعزو الباحثة ذلك إلى: أن هذه الفئة العمرية تمثل معظم الموظفين والموظفات في وكالة الغوث الدولية، هم لديهم النضوج والوعي والخبرة والتجربة الواسعة والقدرة على وزن الأمور عن بقية الفئات العمرية، وهذ يختلف مع دراسة (بني عيسى، 2009) التي بينت أن الفئة العمرية عامل غير مؤثر في عملية هندسة العمليات الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	7.587	3	2.529	7.334	.000	توجد فروق
	داخل المجموعات	63.794	185	.345			
	المجموع	71.381	188				
إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	6.188	3	2.063	6.709	.000	توجد فروق
	داخل المجموعات	56.875	185	.307			
	المجموع	63.063	188				
جميع المحاور	بين المجموعات	6.828	3	2.276	9.153	.000	توجد فروق
	داخل المجموعات	46.002	185	.249			
	المجموع	52.830	188				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين في **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي**، وتبين من جدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور " **تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية** هي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للمؤهل العلمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (27)

لتوضيح الفروقات بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار Descriptives

المؤهل العلمي		تكنولوجيا المعلومات		إعادة هندسة العمليات الإدارية	
	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسطات	الانحراف المعياري
دبلوم فاقل	19	4.0542	.55750	3.5663	.54165
بكالوريوس	121	4.2560	.48686	3.7098	.48488
ماجستير	44	3.8534	.77659	3.3145	.69687
دكتوراه	5	3.4659	.97752	3.1200	.79044
المجموع	189	4.1211	.61618	3.5877	.57917

يتضح من الجدول السابق الاتي:

يوجد فروق حول تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير العمر وكانت هذا الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات (4.2560).

يوجد فروق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر وكانت هذا الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات(3.7098).

تعزو الباحثة ذلك إلى الزام وكالة الغوث الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة الحواسيب والإنترنت في تنفيذ معظم العمليات الإدارية، كما ان معظم الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس مدركين لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بشكل كبير، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حنون، 2010) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة (حنون، 2010) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة (بني عيسى، 2009) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "الدلالة"	مستوى الدلالة
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.068	3	.356	.937	.424	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	70.312	185	.380			
	المجموع	71.381	188				
هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	5.486	3	1.829	5.876	.001	توجد فروق
	داخل المجموعات	57.576	185	.311			
	المجموع	63.063	188				
جميع المحاور	بين المجموعات	2.731	3	.910	3.362	.020	توجد فروق
	داخل المجموعات	50.099	185	.271			
	المجموع	52.830	188				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة**، وتبين من جدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة لمحور تكنولوجيا المعلومات أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في هذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة ذلك إلى: أن موظفي وكالة الغوث الدولية تتوفر لهم نفس الإمكانيات، ويخضعون جميعا لتقييم أدائهم حسب برنامج تقييمي موحد مما ينعكس إيجابياً على نظرتهم لتوافر متطلبات تكنولوجيا المعلومات، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بني عيسى، 2009) التي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر عمداء التربة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما بشأن محور **هندسة العمليات الإدارية فكان مستوى الدلالة**، أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق بين أفراد العينة حول هذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (29)

لتوضيح الفروقات لمتغير (إعادة هندسة العمليات الإدارية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار Descriptives

سنوات الخبرة		إعادة هندسة العمليات الإدارية	
	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	38	3.8263	.52987
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	39	3.7292	.46226
من 10الى اقل من 15 سنة	57	3.5319	.58700
15 سنة فاكثر	55	3.3804	.60511
المجموع	189	3.5877	.57917

يتضح من الجدول السابق الاتي:

يوجد فروق حول هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت هذا الفروق لصالح الحاصلين من سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات (3.8263).

تعزو الباحثة ذلك إلى: أن الموظفين الذين تقل سنوات الخبرة الإدارية لديهم عن 5 سنوات، تغيب عنهم الخبرة الإدارية ويميلون إلى الثبات في عملهم الإداري، والالتزام بحرفية النظم الإدارية التي تفرضها الإدارة العليا، سعيا منهم لإثبات جدارتهم أمامها، فجاءت تقديراتهم لإعادة الهندسة بدرجة منخفضة، كما أنهم لا يحرصون على تطوير المفاهيم الإدارية لديهم، وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة (حنون، 2010)، التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة ممارسة مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ودراسة (الديحاني، 2009) التي توصلت إلى وجود

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات تطبيق الهندرة في مدارس الكويت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "الدلالة"	مستوى الدلالة
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	4.091	7	.584	1.572	.146	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	67.290	181	.372			
	المجموع	71.381	188				
هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	2.633	7	.376	1.127	.348	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60.429	181	.334			
	المجموع	63.063	188				
جميع المحاور	بين المجموعات	2.999	7	.428	1.556	.151	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	49.831	181	.275			
	المجموع	52.830	188				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي** وتبين من جدول رقم (30) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "**تكنولوجيا المعلومات، هندسة العمليات الإدارية** هي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للمسمى الوظيفي.

مما يؤكد أن المسمى الوظيفي عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن إدراك الموظفين لتكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندرة يعود لشخصيتهم وليس لمسماهم الوظيفي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل السادس
نتائج وتوصيات الدراسة

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمة"

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي، و في ضوء ما خلصت إليه مناقشة وتحليل نتائج البحث من خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن هذا الفصل يسعى لتلخيص نتائج البحث بما يمكن من التوصل إلى توصيات ومقترحات يمكن من خلالها معرفة أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

أولاً: النتائج

1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات):

1. حازت المكونات المادية في مجال تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.62%.
2. حازت تكنولوجيا الاتصالات على المرتبة الثانية في مجال تكنولوجيا المعلومات بوزن نسبي 83.1%.
3. حازت البرمجيات في مجال تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 80.63%.

2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (هندسة العمليات الإدارية):

1. الوزن النسبي الكلي لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية بلغ 71.75%.
2. تتبنى إدارة الأونروا أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل حازت على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 78.94%.
3. تستخدم الأونروا أسلوب التغيير الجذري والنتائج الجوهرية والشاملة في العمليات الإدارية خصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ 66.35%.

3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **لتكنولوجيا المعلومات** على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث أن استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل التكاليف الإدارية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين، وعلى تحسين الاتصال الإداري بين الموظفين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المكونات المادية وهندسة العمليات الإدارية، يساعد في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات ويقلل الجهد ويساعد في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالتالي يطبق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة عالية ويحقق الأهداف المطلوبة للبرمجيات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البرمجيات وهندسة العمليات الإدارية، وهذه النتيجة تدلل على أن وكالة الغوث الدولية بغزة تتمتع بمستوى مرتفع باستخدام وتطبيق البرمجيات الإلكترونية، مما يساهم في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة داخل الأقسام بفاعلية ويحقق النجاح، بالإضافة إلى إنجاز الأعمال باقل وقت وجهد مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بين تكنولوجيا الاتصالات وهندسة العمليات الإدارية، وهذا يؤكد أن العمل داخل وكالة الغوث يحتاج إلى تسخير تكنولوجيا المعلومات لتطوير التواصل مع الدوائر المختلفة للحصول على الخدمات بشكل سهل ويسير.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مما يؤدي إلى الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل وكالة الغوث الدولية إلى تحسين العمليات الإدارية وإعادة هندستها بطريقة تساعد في تطور العمل الإداري ونجاح التواصل بين الدوائر المختلفة.

ثانياً: التوصيات:

وبناء على ما ورد أعلاه تقترح الباحثة التوصيات التالية:

1. الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها.
2. اعتماد مبدأ التكامل في عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتعاد عن الازدواجية.
3. تخصيص بند خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميزانية إعادة هندسة الأعمال.
4. إنشاء فرق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر مكمل لفريق إعادة الهندسة ومنذ بداية البرنامج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. التأكيد على مواصلة الاتصال والتغذية العكسية عند تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات وذلك لكشف أية مستجدات.
6. دعم تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من قبل كبار المدراء التنفيذيين.
7. بناء منصة تكنولوجيا المعلومات تتيح الفرصة للمنظمة لاستخدامها كبنية تحتية في برامج إعادة الهندسة.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

1. معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين.
2. الهندسة الإدارية وتطبيقها في وكالة الغوث الدولية.
3. أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين.
4. دراسة مقارنة بين معيقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بين دوائر الأونروا.
5. اتجاهات مديري مكاتب الخدمات نحو تطبيق هندسة العمليات الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد بن صالح عبد الحفيظ (2003):المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
2. إدريس، ثابت (2005)، نظم معلومات إدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، بلا طبعة، ص 303 – 305، الإسكندرية، مصر.
3. إدريس، وائل والغالبي وطاهر (2009)، أساسيات الأداء والتقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان.
4. البحيصي، عصام (2005)، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. البكري، سونيا محمد (2008)، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. الجاسم، جعفر (2005) تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
7. جرادات، عبدالناصر وآخرون (2009). تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. حلمي فؤاد احمد (2003) " تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة "مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربة المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد8.
9. الحميدي، نجم وآخرون (2004) نظم المعلومات الإدارية. مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
10. الخناق، سناء عبد الكريم (2005)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة الملتقي الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.
11. الدهراوي، كمال الدين، ومحمد، سمير كامل (2010)، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر .
12. الديحاني، سلطان، غالب (2009) الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، دراسة علمية جامعة الكويت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

13. رضوان، رأفت، (1999)، عالم التجارة الإلكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. رياض، الخرابشة، (2004)، بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
15. زيد، عثمان إبراهيم، (1986)، " الأثر التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد3.
16. السر، حسن، 2008، إعادة هندسة الإدارة والشركات التطبيقية، دار الكتاب، الرياض .
17. السلطان، فهد صالح، (2002م)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة ، الرياض، مطابع الخالد.
18. الشريف، هشام (2006): دور المعلومات ودعم اتخاذ القرار في إدارة وتخطيط تطوير التعليم، المجلة العربية للتربية، المجلد (11)، العدد (2).
19. الشناق، عبد السلام محمد (2010)، دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . دراسة نوعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
20. الشواف، عبد الرضا والزلزلة، يوسف (2000): تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد (1).
21. الصرن، وعد حسن (2000)، "إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، عمان.
22. طه، طارق، 2006، إدارة الأعمال منهج جديد ومعاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .
23. عبد الوارث، محمد (2006)؛ اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي؛ المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ الأردن.
24. عبدالحفيظ، أحمد بن صالح (2003) كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة دار وائل للنشر، عمان الأردن.
25. عسقول، محمد عبد الفتاح (2006)، الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بين الاطار الفلسفي والاطار النظري، الطبعة الأولى، مكتبة آفاق النشر، غزة فلسطين .
26. عطوي، جودت (2010)، "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

27. العقيلي، صالح، والبلشة، خالد (2000) الحاسوب والبرمجيات والمعدات، دار الشروق، عمان، الأردن .
28. عقيلي، عمر وصفي(2001) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
29. علم الدين، محمود (1990). تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري . القاهرة : العربي للنشر والتوزيع.
30. عليان، ربحي (2007).إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. فهمي، معالي (2002)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
32. القريوتي، محمد قاسم (2004)، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
33. القصيمي، محمد" (2009)تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مخل تكاملي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.
34. قنديلجي، عامر، وجنابي، علاء، (2007)، "نظم معلومات إدارية "، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص 33-50، عمان، الأردن .
35. الكبيسي، صالح (2004)، إدارة المعرفة و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
36. اللامي، غسان قاسم داود (2006)؛ استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة؛ المؤتمر العلمي الثاني لكلي الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ الأردن.
37. اللبان، شريف درويش، (2005)، تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية .
38. اللوزي، موسى، (1999)، " التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1.
39. المعايطة، رقية (2007): الأرجونوميكا: هندسة البشر: هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
40. مغربي، عبد الحميد، 2006، إدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية، بلا طبعة، المنصورة، مصر .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

41. النجار، هاني (2005) " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" عمان، الأردن.
42. نصر الله، نهير (2006).المهارات الإدارية في المدارس: مرجع للقيادات الإدارية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية.
43. هامر، مايكل وشامبي، جيمس، (1995)، " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة "، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع للنشر، القاهرة
44. الهدهود، دلال 2002، اتجاهات أفراد الإدارة المدرسية نحو استخدام الحاسوب، الثقافة والتنمية، العدد (5)، ص 57- 98، كلية التربية الأساسية بالكويت .
45. الهواري، سيد، (2005)، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة – مصر.
46. ياسيف، سعد (2009): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: رسائل علمية:

1. أبو رحمة، أمل (2012)، تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
2. أبو شرخ، هشام 2009، درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
3. أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة (2007)، (المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي) دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية؛ رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية–كلية الإدارة والاقتصاد.
4. الإمارة، أحمد عبد الحسين طالب (2004)؛ تصميم وبناء نظام خبير لمساندة عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية؛ دراسة تطبيقية في شركة إطارات بابل؛ رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة الكوفة– كلية الإدارة والاقتصاد.
5. بختي، إبراهيم، (2003) "دور الإنترنت في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. بختي، إبراهيم، (2005)، مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
7. البغدادي، عادل هادي حسين (2006)؛ العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة؛ دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية؛ رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة . المستنصرية –كلية الإدارة والاقتصاد.
8. بني عيسى، هيثم(2009)، مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.
9. التميمي، وسام خالد (2007)؛ العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات؛ دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في الدارة الفنية/وزارة النفط؛ دراسة ماجستير مقدمة إلى جامعة بغداد– . كلية الإدارة والاقتصاد.
10. توليان، ميرال (2006)، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة تطور أم ثورة، ورقة علمية منشورة، أيلول، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاقتصادية .
11. تيشوري، عبد الرحمن (2009)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها بالنسبة لسورية، دراسة ماجستير، سوريا دمشق.
12. حسين، خالد سليمان (2005)،اثر تكنولوجيا المعلومات المحاسبية على فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالتطبيق على الشركات المساهمة بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم والسودان .
13. حمدي، موسى (2008): الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، الرياض.
14. حنون، نادية(2010)، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
15. الدليمي، إحسان علاوي حسين (2006)؛ تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية؛ دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد ؛ رسالة دكتوراه مقدمة . إلى جامعة بغداد–كلية الإدارة والاقتصاد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

16. الدليمي، رضاء حازم، (2005)، " التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مستشفيي السلام العام والخنساء في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة.، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
17. الشوبكي، مازن (2010)، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
18. رمضان، فدوى 2009، اثر استخدام أنظمة مساندة للقرار وتطوير الأداء دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
19. سهيل، طلال، (2007)،قياس فاعلية الرقابة الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن .
20. الشرفا ، سلوى (2008)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة – الجامعة الإسلامية غزة.
21. 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.
22. شاذلي، شوقي، (2008)"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
23. طبش، مصعب، 2008، نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. الطنيجي، سالم (2008)، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

25. العبادي، باسمة عبود مجيد (2006)؛ أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار؛ دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري ؛ رسالة ماجستير مقدمة إلى هيئة التعليم التقني–الكلية التقنية الإدارية.
26. عباس، سحر قدوري (2003)؛ تقويم الإدارة البيئية وتقنية المعلومات؛ دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة . الزيوت النباتية؛ رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة بغداد–كلية الإدارة والاقتصاد.
27. العبيدي، رأفت عاصي، (2005)، " أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتوج"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
28. عثمان .محمد عبد الهادي (2002)، دراسة بعنوان "التكنولوجيا ومدرسة المستقبل، السعودية، دراسة ماجستير منشورة .
29. عجام، إبراهيم محمد حسن (2007)، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية ، رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية–كلية . الإدارة والاقتصاد.
30. عمار، الأغا، 2008، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الإسلامية –غزة.
31. عميرة، سميرة 2006، دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير الادارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في مديريات التربية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن
32. الفوزان، راشد 2000، أنظمة المعلومات الحديثة واثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
33. قاسم، إسماعيل(2009)، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة "دراسة حالة :الجامعة الإسلامية –غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
34. الكساسبة، محمد مفضي عثمان(2004)، "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

35. المالكي، مساعد، 2003، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه نايف للعلوم الأمنية.
36. ماهر، غنيم، 2004، أثر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة في صنع القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. النتشة، حازم(2009)، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
38. النعمة، نور عبد المعيد (2009)، تقانة المعلومات واثرها في سلسلة النجهيز، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة بغداد– كلية الإدارة والاقتصاد.
39. 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.

الدوريات

1. الأمم المتحدة (2003)البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا .
2. عون، وفاء، (2011)، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود ، مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية الرياض.
3. المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإصدار 47 ، مايو 2010 م.

المراجع الأجنبية

1. Abdous and Wuhe ،A framework for Process Reengineering in Higher Education: A case study of distance learning exam scheduling and distribution، Research Paper، Business Consulting for complete Business Solutions، Inc، UK. Sep.2008.
2. Goksoy، Ozsoy & Vayvay ،Business Process Reengineering: Strategic Tool for ManagingOrganizational Change an Application in a Multinational Company، Working Paper Presented at the Institute's International Research Conferences ،Nov. 2012.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. Shah and Habib ،Business Process Reengineering: Literature Review ofApproaches and Applications، Malizia، international review of research in open and distance learning. Oct. 2013.

4. Robert، B. et al ،"Special Section: Exploring The Out Lands of The MIS Discipline"، Journal of Management Information systems، Vol. 16، No. 3، Winter ،2000.

5. Walter، Bernner، The role of information technology in the re – engineering procurement process ،techincal university of freiberg ، Paper Presented at the Institute's International Research Conferences ،Germany2010.

6. Tucker، X.L، (2011)، An E-Risk Primer (Altamonte Springs، FL: The Institute of Internal Auditors، Research Foundation ، www.ifac.com.

7. Kim، Won، (2007): "On Challenges for Information Management Technology"، journal of information management technology، South korea.

8. Davenport، T. & Short J.، (1990)، "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign" ، *Sloan Management Review*، Summer.

9. Angus، F et al، (1996)، "Reengineering for Revenue Growth" ، *Research Technology Management*، Vol. 39، Iss. 2، Mar./Apr.

10. Raubenheimer,J.(2005): "Leadership Rules in Academaic Informaition Service Enterprises: The attitude of Library staff towards a Reengineered leadership enterprise.

11. Bocu, Paul, et al, (1995), Business Information systems, 1st ed Published, Printed and bound in England, P:27 .

12. Parker, J., (1993), "An ABC Guide to Business Process Reengineering", *Industrial Engineering*, May.

13. Caldwell, Bruce, (1994), " Business Reengineering Failures" , *Information week*, June 20.

14. Senn James A, (2000): "Information Technology In Business; principles, practices, and opportunities", New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

15. Agbolade, Obasan, (2011): "Information and Communication Technology and banks Profitability in Nigeria", Department of Business Administration, Olabisi Onabanjo University, Nigeria.

16. Alter, Steven "Information Systems, the foundation of E-Business", 4th ed., 2002, Prentice Hall.

17. Krajewski J., Lee and P. Ritzman, Larry "Operations Management: Processes and Value Chain", 7th ed., 2005, Prentice Hall.

18. Laudon C., Kenneth and P. Laudon, Jane "Management Information Systems", 6th ed , , 2000, Prentice Hall Int., Inc.

19. Lucey T., Terry "Information Technology and Management Information System", 1997.

20. O'Brien, James A. " Introduction to Information Systems: Essential for the internetworked enterprise ", 9th ed., 2000, McGraw-Hill.

21. Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. "Principles of Information systems",4th ed.,1999, Course Technology (USA).

22. Turban, "Information Technology for Management: transforming business in the digital economy", 3rd ed., 2002, John Wiley & Sons.

23. Gunasegaram A. and E.W.y.Ngai, Information systems in supply chain integration and management, European Journal of Operation Research 159(2004) 269-295.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحـــق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعـــــــــة الأزهـــــــــر – غـــــــزة

عمـــــــادة الدراســـــــات العليـــــــا

كليـــة الاقتصـــاد والعلـــوم الإداريـــة

ماجســـــــــتير إدارة الأعمـــــــــال

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة **يحفظك اللّه، ، ،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع: قائمة استقصاء

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، **بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين – مكتب غزة الإقليمي".**

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف على آراء الموظفين والمسئولين وذوي العلاقة بالأونروا، حول دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذلك فقد تم تصميم هذا الاستبيان المرفق لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم المحايدة والممثلة لقناعتكم الشخصية، وسوف تُعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم تعاونكم ومؤكدة أن لإجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحثة في التوصل إلى نتائج صحيحة ومفيدة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: راوية باجس بارود

جوال: 0597920627

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب

- **الدائرة:**
  - ☐ البنى التحتية وتطوير المخيمات
  - ☐ التعليم
  - ☐ الموارد البشرية
  - ☐ الاعلام
  - ☐ الشؤون القانونية
  - ☐ الخدمات الاجتماعية
  - ☐ الصحة
  - ☐ المالية
  - ☐ مشتريات وتوريدات
  - ☐ مشاريع
- **الجنس:**
  - ☐ ذكـر
  - ☐ أنثى
- **العمـر:**
  - ☐ 20 – أقل من 30 عام
  - ☐ 30 – أقل من 40 عام
  - ☐ 40 – أقل من 50 عام
  - ☐ 50 عاماً وأكثر
- **المؤهل العلمي:**
  - ☐ دبلوم فأقل
  - ☐ بكالوريوس
  - ☐ ماجستير
  - ☐ دكتوراه
- **سنوات الخبرة:**
  - ☐ أقل من 5 سنوات
  - ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات
  - ☐ من 10 – أقل من 15 سنة
  - ☐ 15 سنة فأكثر
- **المسمى الوظيفي:**
  - ☐ كاتب
  - ☐ رئيس قسم
  - ☐ إداري
  - ☐ مهندس
  - ☐ باحث
  - ☐ مدرس
  - ☐ مساعد إداري
  - ☐ نائب مساعد إداري

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب أمام كل عبارة بما تراه مناسباً

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات: الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات مون حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وبثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل على تكنولوجيا التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات.

1- المكونات المادية: هي أي جزء ملموس أو مرئي داخل الحاسوب أو متصل به

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1	يستخدم الحاسوب في إدارة أنشطة الأونروا وخدماتها.					
2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة العمل مع العاملين.					
3	تعد أجهزة الحاسوب المستخدمة من افضل واحدث المواصفات المتاحة.					
4	يسهم استخدام الحاسوب في زيادة فاعلية العمليات					
5	تتوفر البدائل الكافية عند انقطاع التيار الكهربائي لاستمرارية تشغيل الأجهزة المادية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- **البرمجيات:** وهي البرامج التطبيقية التي تستخدم لتنفيذ مهام مختلفة مثل برنامج الوورد- الاكسل-البوربوينت - برمجيات أخرى.

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1	تساعد البرمجيات في تنظيم وجدولة العمل اليومي.					
2	تساعد البرمجيات لتخطيط الأعمال التي سنقوم بتأديتها.					
3	تسهل البرمجيات عملية استرجاع المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية.					
4	تتيح البرمجيات الاحتفاظ بأجندة لتنظيم المواعيد إلكترونياً.					
5	تساهم البرمجيات في تحليل نتائج العمليات الإدارية بدقة وسرعة					
6	يتم تحميل برامج متطورة وكافية لحماية الأجهزة والبرمجيات من الفيروسات والهكرز من قبل أخصائيين فنيين بهذه المجالات.					
7	يسهم وجود قاعدة بيانات ذات معلومات دقيقة في كفاءة تخطيط العمليات					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- تكنولوجيا الاتصالات: مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1	يستخدم البريد الإلكتروني في التنسيق بين الدوائر المختلفة داخل الأونروا.					
2	يعتبر البريد الإلكتروني احد العناصر الهامة في تسريع التعامل بين الإدارات في الظروف الطارئة.					
3	استخدام البريد الإلكتروني يخفض من تناقض التعليمات والأوامر.					
4	يتم إرسال العديد من المرفقات من خلال البريد الإلكتروني مما يفعل إدارة الوقت.					
5	الموقع الإلكتروني للوكالة يحسن الخدمة ويسرع في نشر المعلومة.					
6	استخدام الإنترنت يواكب الجديد في مجال العمل.					
7	الإنترنت يمكننا من الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.					
8	الإنترنت يقلل الوقت في عملية الاتصال والتواصل بين مختلف إدارات الوكالة.					
9	تنوع قنوات الاتصال يؤدي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثاني: هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1	تتبنى إدارة الأونروا أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل					
2	تهتم إدارة الأونروا إلى القيام بتغيير جذري للعمليات الإدارية.					
3	تساعد تكنولوجيا المعلومات في ابتكار الحلول للعديد من المشاكل التقنية					
4	يتم إعادة النظر بأعمال الأونروا باستمرار بهدف تحسينها.					
5	يتم تحسين الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة.					
6	يتم إعادة النظر بالأعمال الإدارية والهيكل التنظيمي باستمرار في الأونروا ككل.					
7	يستخدم أسلوب التغيير الجذري والنتائج الجوهرية والشاملة في العمليات الإدارية.					
8	تحرص الأونروا على إعادة بناء العمل الإداري القديم من جذوره الأساسية.					
9	يتم تصميم العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات الحاجة الحالية.					
10	يتم السعي دائما إلى تحقيق نتائج جوهرية عند عملية التغير الجذري.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
11	تسهم إعادة الهندسة الإدارية في تغيير الوحدات الإدارية بالأونروا.					
12	تشمل عملية التغيير مهام الإدارات الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي.					
13	تركز الهندرة على العمليات الإدارية دون التركيز على الأشخاص.					
14	تحتاج عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى استثمار امثل للمعلومات المتوفرة.					
15	تستخدم الأونروا أساليب إبداعية متطورة عند إعادة الهندسة الإدارية.					
16	تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على رصد المشاكل التي تدعو للتغيير.					
17	تتصف المعلومات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات بالدقة والحداثة والملائمة.					
18	تركز الأونروا على جودة المعلومات المتحصلة عند عمليات إعادة الهندسة.					
19	يتم التركيز على نظام المعلومات التشغيلي بهدف الحصول على معلومات تفيد في إعادة الهندسة.					
20	تقوم إدارة الأونروا بالاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط الجيد للأنشطة.					
21	تتبنى إدارة الأونروا أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها.					
22	تشجع إدارة الأونروا موظفيها على اخذ زمام المبادرة والتغيير.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
23	تشجع الأونروا العاملين على الابتكار وتطوير العمل.					
24	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في دمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة داخل الأونروا مما يوفر الوقت ويخفض التكاليف.					
25	تعمل الهندرة على تحويل الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة داخل الأونروا مما يترتب عليه مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.					
26	تزيد الهندرة من استقلالية الأفراد داخل الأونروا في أداء المهام مما يسهم في نمو الإبداع والابتكار.					
27	تعمل الهندرة على تنمية الثقافة التنظيمية المتطورة داخل الأونروا حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالمستفيدين هو من أولويات العاملين.					
28	تساعد الهندرة العاملين على اتخاذ القرارات داخل الأونروا دون اقتصار هذه العملية على المدراء.					

شاكرة لكم جهدكم الطيب،

وتقبلوا مني فائق الاحترام التقدير

الباحثة/ رواية باجس بارود

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (2)

كشف بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	د. رامز بدير	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
2	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
3	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
4	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
5	د. محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
6	د. خالد عبد الدايم	جامعة القدس المفتوحة	التربية
7	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين – غز ة	إدارة أعمال
8	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
9	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	إدارة أعمال
10	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا	إدارة أعمال
11	د. محمد فارس	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
12	د. سهيل دياب	جامعة غزة	إدارة أعمال
13	د. سمير أبو مدللة	جامعة غزة	اقتصاد
14	خالد الدهليز	الجامعة السلامة	إدارة أعمال
15	وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
16	د. مؤمن الحنجوري	جامعة غزة	اقتصاد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (3)

كتاب تسهيل مهمة باحثة

Ref : AZ.Un./2015/ الرقم :
Dat e : 12 Nov., 2015 التاريخ :

كليـــة الإقتصاد
والعلوم الادارية
مكتب عميد الكلية
Faculty of Economics
& Administrative Science
The dean office

Dear Sir/
De Bold David,
Deputy of Director - UNRWA

I hope that you would give your Permission to allow the employees of Unrawa Operations in Gaza City to answer the questionnaire that was prepared by : Rawia P. Barood who is our graduate Student, to be used as a research instrument of her master thesis titled :**"The role of information technoloty in business process reengineering from the standpoint of the UNRWA – Gaza."**

Please accept my gratitude to you and your agency for all the good thing you are doing for our communities .

With all due respect

Sincerely,
The Dean,
Dr Mohammed Fares

Gaza - Palestine

P.O.Box :1277
Telephone:+970 8 2641885
+970 8 2641886
Fax :+970 8 2681884

E-mail:eaps@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (4)

الموافقة على تسهيل مهمة الباحثة

unrwa
الاونروا
united nations relief and works agency
for palestine refugees in the near east
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل
اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى

department of
human resources
gaza field office

po box 61
gaza city

t +972 8 677 7333
+972 8 282 0508
f +972 8 677 7444

www.unrwa.org

Private and Official
P-PER

27 January 2016

Dear Ms. Baroud,

I refer to the letter of the Dean Mohammad Fares, Faculty of Economics & Administrative Science, Al Azher University, which you delivered to us to facilitate your research and distribute a questionnaire among UNRWA officials as part of your study towards obtaining Master Degree.

In this respect, I am pleased to advise that your request has been approved subject to the following conditions:

- You undertake that the thesis is a private project and is completely part of your Bachelor's studies and does not represent the official views of the Agency regarding any conclusions will be arrived at as a result of the research.
- If you choose to involve UNRWA staff as participants, you should obtain their express consent and provide assurance that you will maintain confidentiality of information obtained .
- The research should not under any circumstances be carried out at the expense of services provided by UNRWA.
- Upon completion of your research, a copy thereof should be sent to Human Resources Office.

If you agree to these conditions, please sign a copy of this letter and return it to Human Resources Office not later than 3 February 2016.

Sincerely yours,

Jonathan Potter
Head Field Human Resources Office,
UNRWA - Gaza

Ms. Rawiya Baroud,

I agree

دائرة الموارد البشرية
مكتب إقليم غزة

ص.ب ٦١
مدينة غزة

هـ +٩٧٢ ٨ ٢٧٧ ٧٣٣٣
+٩٧٢ ٨ ٢٨٢ ٠٥٠٨
ف +٩٧٢ ٨ ٢٧٧ ٧٤٤٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com