

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على

جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

"دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

نهى محمود أحمد جمعة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على

جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

"دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

إعداد:

نهى محمود أحمد جمعة

بكالوريوس تعليم العلوم والتكنولوجيا من الجامعة الاسلامية غزة (فلسطين)

المشرف: الدكتور/ رامت عزمى بدير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية

المستدامة - كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس - فلسطين.

1441هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في
مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية
"دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

اسم الطالبة: نهى محمود أحمد جمعة
الرقم الجامعي: 21620256

إشراف: الدكتور/ رامز عزمي بدير

نوقشت هذه الرسالة وأجريت بتاريخ: 2020/06/04 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع:	الدكتور: رامز بدير	1- رئيس لجنة المناقشة:
التوقيع:	الدكتورة: تهانى جفال	2- ممتحناً داخلياً:
التوقيع:	الدكتور: أحمد الفرا	3- ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020 م

الإهداء

إلى خير معلم سيد الاولين والآخرين إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وآله وصحبه أجمعين

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل
افتخار، إلى من كان رضاه ودعاءه سر نجاحي وتوفيقي، إلى أبي الغالي
الدكتور/ محمود أحمد جمعة أمد الله في عمره وأدام عليه الصحة والعافية

إلى ينبوع الرحمة والحنان، إلى مصدر الأمن والأمان، إلى من كان دعاؤها نورا يضيء دربي، إلى التي
رأتني بقلبها قبل عينيها، إلى شجرتي التي لا تذبل إلى أمي الغالية
المعلمة/ عزيزة صباح أطل الله في عمرها واسعدنا والبسها ثوب الصحة والعافية

إلى من أرى التفاؤل بعينيه والسعادة في ضحكته، إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل، إلى شعلة
الذكاء والنور، إلى سندي وعزوتي أخي الحبيب المهندس/ محمد جمعة

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى صاحبات القلب الطيب إلى خير من أشد بهم
أزري وأشركهم في أمري وكانوا لي خير العون والسند، إلى أخواتي العزيزات
المهندسة/ مها جمعة، والمصممة/ سها جمعة

إلى كل أهلي وعائلتي، إلى زميلاتي وزملائي، إلى كل من علمني حرفاً، إلى كل من ساعدني وقدم
لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

لهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

نهى محمود أحمد جمعه

الإقرار

أقر أنا معد الرسالة التي تحمل عنوان: "الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية" بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

نهى محمود أحمد جمعة

التاريخ:

الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد أكمله، ولك الثناء أجمله، ولك القول أبلغه، ولك العلم أجمله، ولك السلطان أقومه، ولك الجلال أعظمه. فالشكر أولاً وأخيراً لله وحده الذي أعانني على إتمام هذا العمل.

مهما تقدمنا وفُتحت أمامنا طرق النجاح، ووصلنا لكل ما نحلّم به، علينا أن نتذكر من كان سبباً في نجاحنا، ومن ساندنا وأمسك بيدنا للاستمرار في طريقنا للنجاح والتقدم، فمن واجبنا أن نقدم لهم التقدير والشكر والاحترام.

يسرني تقديم هذا الشكر **لوالدي ووالدي** اللذان سهرا على تربيّتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي.

وانه يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومشرفي **الدكتور/ رامت عزمي بدير**، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة. وعلى جهده الكبير الذي بذله من توجيه وإرشاد ومتابعة طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

كما وأتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى **جامعة القدس** ممثلةً بكادرها الإداري والأكاديمي، وكافة موظفيها وعاملها.

وكما وأشكر المحكمين للاستبانة لتوجيهاتهم وملاحظاتهم التي ساعدت على إخراجها بالشكل السليم، جزاهم الله خيراً.

وقبل أن نمضي اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

نهى محمود أحمد جمعه

مصطلحات الدراسة

ورد في الدراسة المصطلحات التالية:

نظم المعلومات الاستراتيجية:

تُعرف نظم المعلومات الاستراتيجية على أنها قدرات ديناميكية يمكن أن تساعد المنظمة على التكيف بمرونة مع السياقات التنافسية غير المؤكدة وبشكل سريع نتيجة لتغير بيئة الأعمال الخارجية (Merali, Papadopoulos, & Nadkarni, 2012, p. 132).

المرونة الاستراتيجية:

تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المؤسسة بتغيير استراتيجيتها في الوقت المناسب، وفي إطار مواكبة التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، بحيث تعد المرونة الاستراتيجية تغيير ديناميكي يركز على الاستراتيجية، وتوفرها يتوقف على الإجراءات المتبعة، والاستراتيجية البديلة، والتنفيذ في الوقت المناسب، والاستعداد لاعتماد الاستراتيجيات البديلة بالسرعة اللازمة (Radomska, 2015, p. 19).

جودة القرارات:

تُعرف جودة القرارات بأنها مدى دقة وموضوعية القرار، وتحقيقه للأهداف، بحيث يمتاز القرار بالرشد والعقلانية ويحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، ويمكن تطبيقه بيسر في المؤسسة (عبدالله، 2012، ص 55).

مؤسسات التعليم العالي:

تُعرف مؤسسة التعليم العالي بأنها "كيان اجتماعي يهدف إلى تطوير شخصية الطالب بجوانبها المختلفة من خلال تقديم الخدمات والأنشطة التي تسهم في صقل هذه الشخصية واعداد المواطن الصالح القادر على تنمية نفسه ومجتمعه في شتى مجالات الحياة" (أبو انعير، 2016، ص 216).

المخلص

عنوان الدراسة:- الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع نظم المعلومات الاستراتيجية، ومستوى المرونة الاستراتيجية، وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، وتوضيح الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة الأساسية بالاستبانة، واختيرت عينة نسبية طبقية بلغت (230) موظفاً وموظفة من رؤساء الأقسام والمدراء في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، فاستجاب منهم (198) موظفاً وموظفة.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن درجة توفر نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت مرتفعة، وتبين أن مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعاً، وأن مستوى جودة القرارات مرتفعاً. وتبين وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما تبين أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي، وتبين أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، ولا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، فقط ظهرت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (8 - 15)، والفئة (أكثر من 15) سنة، ولم تظهر فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جودة القرارات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وطبيعة العمل بينما ظهرت فروق لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (8 - 15)، والفئة (أكثر من 15) سنة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بتفعيل أنظمة المعلومات وتصنيفها داخل مؤسسات التعليم العالي، والعمل على سهولة وصولها لمستخدميها لأنها تؤثر في جودة القرارات،

واتباع سياسات وهيكل تنظيمية مرنة لكي تساعد صناع القرار وأقسام مؤسسات التعليم العالي على إجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية:- نظم المعلومات الاستراتيجية - المرونة الاستراتيجية - جودة القرارات - مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

The role of strategic information systems in the impact of strategic flexibility on the decisions quality at Palestinian higher education institutions

Prepared by: Noha Mahmoud Ahmad Jomaa

Supervisor: Dr. Ramez A. Bedair

Abstract

The study aimed to clarification strategic information's systems reality, strategic flexibility level, and decisions quality at higher education institutions in Gaza Strep. Also, the study aimed to identify the intermediate role of strategic information's systems in enhance the impact of strategic flexibility at decisions quality at higher education institutions. To achieve the study objectives analytical descriptive approach was used. The study tool was a questionnaire, (230) employees was chosen by class relativity way from department heads and managers from Islamic university, Al- Azher university, and Al- Aqsa university, where (198) employees were answered.

The study results showed that the degree of strategic information's systems availability at higher education institutions in Gaza Strep was high, strategic flexibility level was high, and decisions quality was high. Also, the results showed that there were a statistical impact of strategic flexibility on decisions quality at higher education institutions. There were a statistical impact of strategic information's systems on decisions quality at higher education institutions. Also, there were a statistical impact of strategic flexibility on strategic information's systems at higher education institutions. The study results indicated that strategic information's systems plays intermediate role on enhance the impact of strategic flexibility at decisions quality at higher education institutions. The results showed that there were no statistical significant differences between study sample response about strategic information's systems at higher education institutions due to gender, qualification, experience, and work nature. There were no differences between study sample response about strategic flexibility due to gender, qualification, and work nature. But the differences was due to experience in favor (8 -15), and (15 years and more) of experience. Also, there were no differences between study sample response about decisions quality at higher education institutions due to qualification. But the differences was due to gender in favor males, and due to experience in favor (8 -15), and (15 years and more) of experience.

In the light of the study results the researcher recommend to activating information systems and classifying them within higher education institutions. work on the accessibility of its users because it affects the quality of decisions. Flexible organizational policies and structures in order to help decision makers and departments of higher education institutions to make the necessary changes in a timely

Keywords: Strategic Information's Systems - Strategic flexibility - Decisions Quality – Palestinian Higher Education Institutions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تلعب نظم المعلومات دوراً حيوياً في منظمات الأعمال؛ نظراً لما تقدمه من معلومات تفيد العاملين وصناع القرار، فأصبحت نظم المعلومات محط اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، ومع تطور حجم منظمات الأعمال، واتساع نطاق عملها تطورت نظم المعلومات وبرزت أنواع متعددة من هذه النظم بما يخدم المستويات الإدارية والوظيفية في منظمات الأعمال.

ولم تقتصر أهمية نظم المعلومات على حقل معين من حقول المعرفة البشرية دون آخر، لذلك نرى اليوم العديد من نظم المعلومات المتخصصة مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الاقتصادية ونظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الزراعية ونظم المعلومات الطبية، ونظم المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها. ونستطيع القول أن العالم الذي نعيش فيه تحكمه مجموعة من النظم من أنواع مختلفة (العلونة، 2014م، ص 162). واستفاد القطاع الأكاديمي من نظم المعلومات الإدارية في إدارة منشآته بطرق تجعل متخذي القرار قادرين على مواجهة التحديات وفي ظروف عدم التأكد والأزمات مختلفة. وأشار (أحمد، 2012م، ص 8) إلى أن نظم المعلومات الحديثة عاجلت ضعف الأرشفة والأنظمة التقليدية في مجال السرعة والدقة.

كذلك فإن سرعة ودقة وموضوعية المعلومات من العوامل المهمة في تحسين عملية اتخاذ القرار، ولأهمية المعلومات بالنسبة لصناع القرار أصبح ينظر إليها كمورد ثمين، يجب الحفاظ عليه، وتطويره، وتحسين جودته، وتصنيفه بما يحقق الهدف؛ ونظراً للتعقيد المحيط بصناعة القرار الاستراتيجي وارتباط القرار الاستراتيجي بالخطط طويلة المدى، ظهرت نظم المعلومات الاستراتيجية بهدف إمداد صناع القرار بالمعلومات الأكثر حساسية وخصوصية (العزیز، 2013م، ص 107).

ورأى ناجي والديك (2011م، ص 13) أن نظم المعلومات الاستراتيجية له أثر في تحسين جودة القرارات الإدارية، وهذا ينعكس على أداء واتمام المهام والأعمال ببسر. لكن نظم المعلومات الاستراتيجية وعلى الرغم من النجاح الذي حققته إلا أن هناك دراسات أثبتت اخفاق هذه النظم، وأرجع الباحثون سبب هذا الاخفاق إلى ضعف البيئة التنظيمية أو العوامل الفردية والتنظيمية أو عدم تمتع البيانات والتقارير بالمرونة الكافية مثل دراسة (Ojo, 2016)، ودراسة (Chawla, Khanna,) (Chen, 2010).

وحول أهمية العوامل المرتبطة بتفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية ذكر (Carayona, Smithc,) (Schoofs, Kuruchithame, Life, 2007, p. 7) أن هناك عوامل بشرية وأخرى تقنية وفنية، وعوامل تتعلق بطبيعة المنظمة، كذلك أكد "Campbell" (2006م، ص 114) أن فشل تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجية، وعدم تدفق المعلومات لمستخدميها يرجع إلى طبيعة العاملين وتقبلهم لنظم المعلومات الاستراتيجية وقبولهم للتقنيات الحديثة، ووعيهم وإدراكهم لأهميتها، وأوضح أن نجاح تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجية بحاجة إلى تقييم مستمر، وفي الاتجاه الآخر إجراء التحسين اللازم، خاصة وأن اعتماد الأجهزة أصبح ضرورة وهذه الأجهزة بحاجة إلى تغذية وصيانة من حين لآخر، لذا فمن الضروري إجراء تقييم لنظام المعلومات الاستراتيجية وتطبيقاتها.

والمرونة أحد المتطلبات الضرورية في التكيف مع متطلبات العمل، وأن المرونة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة في قدرات العاملين في التعامل مع المواقف والظروف التي تواجههم أثناء العمل، والالتزام بروح الحماس والدافع نحو اتخاذ القرارات السليمة، حيث رأى عبد الوهاب (2011م، ص 21) أن المرونة الاستراتيجية ضرورية لمواجهة الأحداث والمثيرات اليومية في العمل، خاصة وأن العمل في المؤسسات التعليمية والأكاديمية يحمل العديد من المفاجئات والمثيرات والضغط.

وأصبح متخذ القرارات بحاجة إلى نظام يلبي احتياجاته العاجلة من المعلومات، ويمكنه من التفاعل مع الحاسب الآلي، سواء بإدخال متغيرات جديدة، أو إجراء تغييرات في الافتراضات والمتعلقة بمشكلات ونماذج العمل، بما يدعم فاعلية قراراته وسلامتها، ويضمن اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة (تعلب، 2011م، ص 2). وهذا يتطلب مرونة بكافة أشكالها وأنواعها ومظاهرها.

وتلعب الجامعات دوراً مهماً وحيوياً في تشكيل شخصية الطلبة، وتحسين ميولهم، وإكسابهم مهارات وقدرة تساعدهم على التأقلم مع متطلبات العصر، وما يشهده من تطور وتوجه نحو عالم المعرفة. وبالتالي يقع على عاتق الجامعات تكوين جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل، واعياً ومدركاً لمسؤولياته.

فالجامعات اليوم لا تقاس بالأرقام القياسية المتمثلة بأعداد الطلبة، أو أعداد أعضاء هيئة التدريس ورتبهم الأكاديمية، والمباني الفخمة فحسب، إنما تقاس بأعمالها العلمية، ونتائج ومخرجات العمل التعليمي، وهي بذلك أصبحت ذات رسالة علمية وإنسانية وحضارية وثقافية (بركات، 2009، ص 113). والجامعات لها وظائف متجددة حسب ما تقتضيه الحاجة، ومع التقدم تتقدم أهدافها، ووظائفها (يونس، 2015، ص 128)، ومن هذا المنطلق اكتسب التعليم الجامعي اهتماماً خاصاً، وتطلب جهوداً كبيرة للتغلب على مختلف التحديات الزمانية والمكانية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تقف حائلاً أمام تحقيق أهدافها.

وتعد الجامعات من أكثر المؤسسات حاجة لجودة القرار، حيث إن القرارات الصادرة عن الإدارة العليا، تؤثر في تطبيق سياسات وفلسفة التعليم في قطاع غزة، كما إن هذه القرارات تؤثر في قدرتها على المنافسة والنمو والاستمرارية، وتقديم خدمات تعليمية بجودة تتناسب مع طبيعة الظروف والتغيرات، لاسيما وأن الجامعات تعيش ظروف استثنائية وبحاجة إلى تخطيط وتنسيق الجهود من خلال قرارات تتسم بالدقة والسرعة والفاعلية.

1. 2 مشكلة الدراسة

يواجه قطاع غزة بكافة مؤسساته تحديات كبيرة، ومن أكثر القطاعات تأثراً بهذه الظروف الاستثنائية الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، فأصبحت تعمل ضمن ظروف اللاتأكد، وهذا انعكس على طبيعة القرارات وجودتها، خاصة وأن هذه القرارات بحاجة إلى فهم وتحليل ومعلومات وبيانات واضحة ودقيقة،

لأنها قرارات تؤثر بمختلف شرائح المجتمع المحلي، ومن خلال زيارات متعددة للباحثة لبعض الجامعات الفلسطينية ومطالعتها لبعض التقارير والإحصاءات لاحظت وجود كوادرات بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية؛ حيث أشارت وزارة التربية والتعليم العالي ضمن الكتاب الإحصائي السنوي أن الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تضم (2140) أكاديمي متفرغ، ونحو (1300) إداري، وأكثر من (300) فني تتنوع مهارات وقدراته وخبراتهم ومؤهلاتهم، كما اتضح من الكتاب أن الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تتضمن نحو (200) أستاذ دكتور، و(300) أستاذ مشارك، و(630) أستاذ مساعد، كما بين التقرير أن أكثر من (60%) من الإداريين يحملون درجة الماجستير فأعلى (وزارة التربية والتعليم العالي، 2019م، ص 57 - 75)، لكن استغلال هذه الطاقات والقدرات بحاجة إلى قرارات استراتيجية وإدارة فعالة تعزز مهارات العاملين، وقد يتطلب ذلك أن تتبع أنظمة إدارية تعتمد على سياسات وإجراءات وتقنيات عالية الجودة، وهذا ما دفع الباحثة للتحقق من درجة تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية ومدى توافر عناصر المرونة الاستراتيجية وأثرهما على جودة القرارات، خاصة وأن حاجات السوق الفلسطيني تعيش حالة من التعقيد، وهذا ما انعكس على حدة التنافس بين الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، ولقد أشارت نتائج دراسة (أحمد، 2014) أن نظم المعلومات الاستراتيجية لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما أشارت نتائج دراسة (مهدي، 2012) أن نظم المعلومات الاستراتيجية لها دور فعال في تحسين المقدرات، وبالتالي يمكن من خلال تطبيق وتوفير نظم المعلومات الاستراتيجية أن تحقق الجامعات الفلسطينية الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية، كما أظهرت نتائج دراسة (الأشرم، 2016) إلى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرار، وبالتالي فإن استغلال المرونة الاستراتيجية والتعامل مع البيانات والمعلومات والموارد بمرونة وتخطيط جيد يسهم في رفع فاعلية وجودة القرارات التي تتخذها الجامعة، وبالتالي تنحصر مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 أهمية نظرية:

1. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يثري المكتبة الإدارية بموضوعات لم يتناولها كثير من الباحثين.

2. تبرز أهمية الدراسة من خلال حاجة الجامعات الفلسطينية إلى مواجهة التحديات والأزمات التي تعصف بالمؤسسة من خلال تفعيل أنظمتها ومشاركة العاملين في ذلك، واستغلال طاقاتها وقدراتها من خلال إدارة استراتيجية وقرارات فعالة.
3. تعتبر الدراسة مهمة كونها تتعلق بالجامعات، وهي بمثابة العنصر الفعال والحيوي في تلبية حاجات سوق العمل الفلسطيني، كما إنها تؤثر في تشكيل وبناء شخصية الطلبة، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق التنمية المستدامة ودفع عجلتها.
4. توضح الدراسة طبيعة نظم المعلومات الاستراتيجية وتوظيفها في الجامعات.
5. تبرز أهمية الدراسة في أنها تقدم مؤشرات وخطوات تحقيق المرونة الاستراتيجية في الجامعات.
6. تعد الدراسة بالغة الأهمية لأنها تتعلق بجودة القرار، حيث إن تحسين جودة القرارات من متطلبات نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها وتجاوز التحديات التي تواجهها.

1. 3. 2 أهمية تطبيقية:

1. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية؛ صناع القرار في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، حيث تبين لهم خصائص القرار، ومدى تأثير المرونة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية على جودته.
2. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية العاملين في الجامعات، حيث تبين لهم الدراسة بعض الأساليب التي من شأنها تحقيق المرونة داخل الأقسام الأكاديمية، وعلى مستوى المؤسسة ككل.
3. قد يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الباحثين والمختصين؛ حيث تفتح لهم آفاقاً لدراسات مستقبلية حول تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، وتوضح لهم الدراسة بعض العوامل التي تسهم في تحسين جودة القرارات.

1. 4 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة هو معرفة الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، وينبثق منه عدة أهداف فرعية وهي:

- 1- التعرف إلى طبيعة نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة، ومستوى تطبيقها وتوفر مكوناتها.

- 2-الكشف عن مفهوم المرونة الاستراتيجية وحاجة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لمتطلبات، ومستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- 3- التعرف إلى مفهوم عملية اتخاذ القرارات وجودتها، ودرجة توافر عناصر الجودة في القرارات بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4- البحث عن طبيعة الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.
- 5- التوصل إلى توصيات من شأنها تعزيز المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات من خلال تفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة.

1. 5 أسئلة الدراسة

- تمحور السؤال الرئيس حول: ما الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات؟ وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما درجة توفر نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟
 - 2- ما مستوى المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟
 - 3- ما مستوى جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟
 - 4- ما أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟
 - 5- ما أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟
 - 6- ما أثر المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟
 - 7- هل تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً وسيطاً في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟

8- هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل؟

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة.

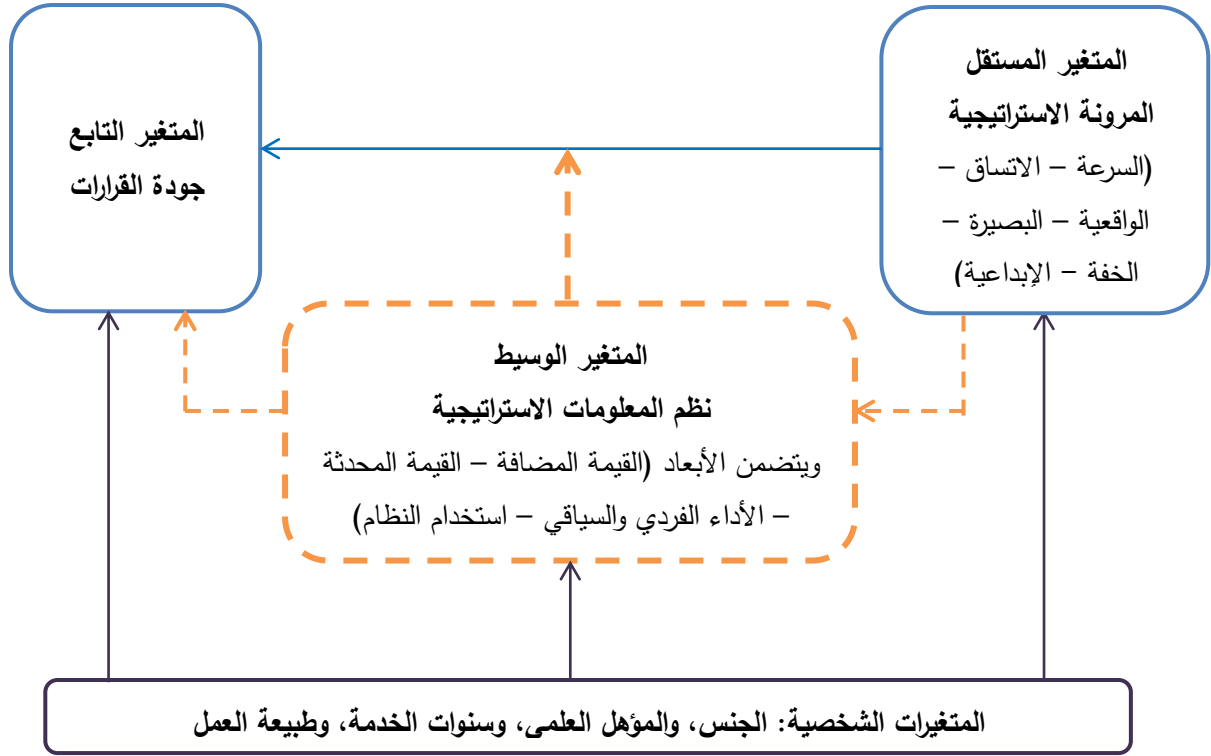
الفرضية الرئيسية الثالثة:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:- تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً وسيطاً في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

الفرضية الرئيسية الخامسة:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل.

1. 7 متغيرات الدراسة

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتم تصميم الشكل رقم (1) ليعبر عن متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:-



شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة
 جرد بواسطة الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: **المتغير المستقل**: ويتمثل في المرونة الاستراتيجية وهي قابلية المؤسسة على تغيير استراتيجيتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات، والتحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك، والعمل بديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة. وتتضمن الأبعاد الآتية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية.

ثانياً: **المتغير التابع**: وتتمثل في جودة القرارات وهي السرعة والدقة في حل المشكلات عبر اختيار بديل مناسب لظروف العمل الأكاديمي، وظروف البيئة المحيطة.

ثالثاً: **المتغير الوسيط**: ويتمثل في نظم المعلومات الاستراتيجية وهو عبارة عن نظام يوفر المعلومات اللازمة حول مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية واغتنام الفرص التي من شأنها تحقيق هدف تنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية. وتتضمن خمسة أبعاد: القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية، والقيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية، والأداء الفردي للعاملين، والأداء السياقي، واستخدام النظام.

رابعاً: **المتغيرات الضابطة**: وتتمثل في المتغيرات الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل).

1. 8 حدود الدراسة

1- الحدود المكانية:- اقتصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى بمحافظة غزة.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2019/2020م).

3- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على توضيح الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة.

4- الحدود البشرية: طُبقت أدوات الدراسة على عينة نسبية طبقية بلغت (230) موظفاً وموظفة بالمناصب الإدارية والإشرافية بالجامعات الثلاث: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.

1. 9 هيكلية الدراسة

تنقسم الدراسة إلى خمسة فصول، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة؛ تناولنا من خلال هذا الفصل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، وفرضياتها، ونموذج المتغيرات، إضافة إلى حدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة؛ تناول هذا الفصل أدبيات الدراسة النظرية، والتي تمثلت بمبحث نظم المعلومات الاستراتيجية، ومبحث المرونة الاستراتيجية، ومبحث جودة القرارات، ومبحث مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والدراسات السابقة مع التعقيب عليها بهدف بيان الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات؛ تناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها؛ تناول هذا الفصل إجابة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الخلاصة والاستنتاجات؛ تناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج، إضافة إلى التوصيات والبحوث المستقبلية، كما قدم الفصل إطار وهيكل مقترح لتحسين جودة القرارات من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تستعرض الباحثة من خلال هذا الفصل أدبيات الدراسة النظرية، حيث تناولت من خلاله مدخلاً لمفهوم وأهمية نظم المعلومات الاستراتيجية، والإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية، ومفهوم القرار، وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى توضيح الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في الدراسات الميدانية والتطبيقية، كما تناول الفصل نبذة حول المؤسسات التعليمية محل الدراسة، كما تناول هذا الفصل أهم الجهود والدراسات السابقة التي استهدفت متغيرات الدراسة بهدف توضيح الفجوة البحثية للدراسة الحالية. وتم تقسيم الفصل الثاني إلى ستة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: جودة القرارات.

المبحث الرابع: الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.

المبحث الخامس: الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

المبحث السادس: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية

المقدمة:

تعد المعلومات مكون أساسي في أي نظام، فهي ضرورية لتتوير السياسات وعملية التخطيط، حيث أن المعلومات السليمة تحظى بأهمية حيوية في وضع السياسات واتخاذ القرارات، كما تكتسي بأهمية كبيرة لرصد التقدم نحو بلوغ الأهداف الإنمائية ذات الصلة. وتسعى المؤسسات الأكاديمية على اختلاف أنواعها وأحجامها وأنظمتها إلى تحقيق التفوق والتميز وإنتاج معرفة تتناسب مع الظروف، ولضمان قدرتها على النمو والاستمرارية فإنها بحاجة إلى تفعيل أنظمة المعلومات لديها، ولقد حظيت المعلومات الاستراتيجية بأهمية بالغة في بناء نظم المعلومات بالمؤسسات الأكاديمية، لأن نظم المعلومات الاستراتيجية تتعلق بالتحول المعرفي والسلوكي لتلبية حاجات المجتمع المحلي والمستفيدين، كما إنها تقدم بيانات ومعلومات مرتبطة بالظروف البيئية التي تؤثر في أداء المنظمة، وتأخذ بعين الاعتبار التغيرات والفرص المتاحة، وسبل مواجهة التحديات.

وترتبط نظم المعلومات ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات التي تقدم الخدمات التعليمية، حيث يعد هذا الارتباط الدعامة الإدارية الخدمية الرئيسية بالمؤسسات التعليمية والجامعات؛ وعلى الرغم من التطور الكبير في المجال التعليمي، مازالت المؤسسات التعليمية تتطلع إلى مزيد من التطور والتنمية؛ عبر الاستفادة من التطور الحاصل في المجال التكنولوجي بشكل عام، ومن تكنولوجيا نظم المعلومات التي أصبح من المستحيل ممارسة التربية المعاصرة بدونها على وجه الخصوص (شعيب، 2014، ص 14).

وتعرض الدراسة من خلال المبحث الأول مفهوم نظم المعلومات، وأنواعها، ثم تعرض مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية، ومكوناتها، وعناصرها، وأهميتها، وأبعادها.

2.1.1 مفهوم نظام المعلومات

عُرف نظام المعلومات من وجهة نظر تقنية بأنه نظام عمل تم تكريس إجراءاته وأنشطته لمعالجة المعلومات، وهي النقاط المعلومات ونقلها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وعرضها" (Alter, 2008, p. 451).

كذلك عرف مسلم (2015، ص 153) نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة، والمتفاعلة مع بعضها، تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم عملية اتخاذ القرار، وتأمين السيطرة على المنظمة.

وورد تعريف لنظام المعلومات في قاموس الأعمال (2016) على أنه مزيج من الأجهزة والبرامج والبنية التحتية، وموظفي المنظمة المدربين لتسهيل التخطيط والتحكم والتنسيق واتخاذ القرارات في المؤسسة.

ويجب الإشارة أنه ليس بالضرورة أن يكون نظام المعلومات محوسب وأنه قد يكون يدوياً في كل عملياته (الإدخال، المعالجة، المخرجات)، لكنها تستغرق وقتاً، وجهداً طويلاً، إضافة إلى أن دقتها تكون أقل، لذلك ظهرت الحاجة إلى نظام محوسب يعرف بالاصطلاح نظم المعلومات المحوسبة أو نظام معلومات يعتمد على الحاسوب

وبناء على ما سبق فتم تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأجزاء التقنية والمادية والبشرية المتكاملة التي تعمل على معالجة البيانات، وفق قواعد محددة من أجل تحويلها إلى معلومات وعرضها بطريقة يتم الاستفادة منها في التخطيط واتخاذ القرارات.

2.1. 2 أنواع نظم المعلومات

نظراً للتطورات التي طرأت على منظمات الأعمال ظهرت أنواع مختلفة من نظم المعلومات، وتذكر الباحثة أهم هذه النظم على النحو الآتي:-

1- نظم المعلومات الإدارية: عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات والبيانات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة، وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية فهي عبارة عن الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح (صليحة، 2011، ص 74). وهي أيضاً مجموعة من العناصر البشرية والتكنولوجية لجمع البيانات وتشغيلها طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات (العلونة، 2014، ص 177).

2- نظم إدارة قواعد البيانات: وهي عبارة عن نظم جزئية تحتوى على قاعدة بيانات ذات صلة بالنظام المراد عمل نظم دعم القرار له ويسمى نظام إدارة قاعدة البيانات، وهي أيضاً عملية

استقطاب البيانات وإدارتها وتخزينها والتحكم بها، ويتكون هذا النوع من النظم من لغة النمذجة، وهيكلية البيانات، ولغة الاستعلام، وآليات التعامل معها (العلونة، 2014، ص 182).

3- **نظم دعم القرار:** هي نظم معلومات تفاعلية تزود المديرين بالمعلومات والنماذج وادوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة، في تلك الظروف التي لا يعرف أحداً بالضبط ما هو القرار الواجب اتخاذه (عبيس، 2010، ص 6). وتُعرف نظم دعم القرار بأنها تفاعل نظام المعلومات مع الخبرة من أجل استخدامها من قبل المدراء في اتخاذ القرارات الفعالة، وتتميز هذه النظم في حل المشاكل المعقدة التي تواجه الإدارة والعاملين (أحمد وسيف، 2011، ص 16). والجدير بالذكر أن المدخل التقليدي لنظم دعم القرار يحتوي على تفاعل حل المشكلات واستخدام النماذج مباشرة وطرق تحليل وصياغة وتقويم بدائل اتخاذ القرار. وكان ذلك في السبعينات من القرن الماضي حيث لم تستجب نظم معالجة التبادلات، ولا نظم المعلومات الادارية لإرضاء المديرين في هذا الشأن (الكفافي، 2015، ص 4). وصممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزئها شبه المهيكلة وغير المهيكلة (شبه الروتينية وغير الروتينية)، على أن تساعد المديرين في فصل أسباب المشكلة ليتمكنوا من استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها. من خلال مكوناتها الأساسية وهي: نظم إدارة البيانات والنماذج والمعرفة ومواجهة المستخدمين ومحاورتهم. واحتوت على تطبيقات اتخاذ القرارات التي تتسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية بالإضافة الى استخدامها النموذج المثالي في معالجة أوضاع الأعمال (عبيس، 2010، ص 6).

4- **نظم المعلومات التشغيلية:** مجموعة من العناصر والسجلات والوثائق التي تقيد في تحديد إجراءات تطبيق القرارات، وتقديم المعلومات الكافية حول آليات سير العمل التشغيلي، وهي تقيد المستويات الوظيفية الدنيا والوسطى (العلونة، 2014، ص 179).

5- **نظم المعلومات الاستراتيجية:** وهي محور الدراسة الحالية وسيتم تناولها بشيء من التفصيل.

2. 1. 3 نظم المعلومات الاستراتيجية

يوجد تعريفات عديدة لنظم المعلومات الاستراتيجية، واتضح من هذه التعريفات وجود اتفاق إلى حد ما، وفيما يلي توضيح لبعض هذه التعريفات.

عرف (O'Brien & Marakas (2012, p. 11) نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها "نظام لا يتجزأ ويتكون من مجموعة عمليات تساعد المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية في سوق العمل".

ورأى (Oz (2008, p. 54 أن نظم المعلومات لتكن استراتيجية ينبغي أن تحقق شرطان؛ الأول أنه ينبغي أن تكون وحدة نظم المعلومات تحت إشراف ومتابعة المدراء في الوحدات الوظيفية الأخرى (البشرية، والمالية، والشراء، والتسويق) لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن تخدم نظم المعلومات هدف تنظيمي بدلاً من تزويد صناع القرار بالمعلومات فقط.

كما عرفت نظم المعلومات الاستراتيجية على أنها "قدرات ديناميكية يمكن أن تساعد المنظمة على التكيف بمرونة مع السياقات التنافسية غير المؤكدة وبشكل سريع نتيجة لتغير بيئة الأعمال الخارجية" (Merali, Papadopoulos, & Nadkarni, 2012, p. 132).

وعرفها (Yang & Wan (2012, p. 2 بأنها "مجموعة من النظم الحديثة التي تكون قادرة على تحليل متغيرات العمل الداخلية والخارجية وبناء استراتيجية في ضوء هذه التغيرات".

أما (Thomas (2013, p. 6 فعرّفها بأنها "مجموعة من النظم التي تساعد المنظمة على تغيير استراتيجية أعمالها والبنية التحتية لها، وإعطاء مزايا تنافسية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات".

كما عرفها (Loser (2015, p. 38 على أنها "نظم معلومات مستخدمة لدعم وتشكيل نظم استراتيجية تنافسية، وتقوم على أساس اكتساب الأفضلية والاحتفاظ بها".

وعرفها (Kofarnaisa & Yazid (2015, p. 303 بأنها "نظام يساعد المنظمة على تغيير إستراتيجية أعمالها وكذلك تبسيط وتسريع فترة التفاعل مع التغيرات البيئية ومساعدة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية".

وعرفت أيضاً بأنها "قاعدة معلومات استراتيجية تشير إلى نقاط القوة والضعف، ولا يمكن تقليدها بسهولة، وتسهم مباشرة في صنع القرار الاستراتيجي" (Alshubaily & Altameem, 2017: 129).

وعرفها (2017: 529) Rahro & Soleyman بأنها "عملية إدارية لخلق تكامل من المعلومات من خلال عملية التخطيط التنظيمي، وربط البرامج التطبيقية للنظم بالأهداف التنظيمية".

وبناءً على ما ورد من تعريفات يمكن استنتاج أن نظم المعلومات الاستراتيجية عبارة عن نظام يوفر المعلومات اللازمة حول مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية واغتنام الفرص التي من شأنها تحقيق هدف تنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية.

2. 1. 4 مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية

يتكون نظام المعلومات من عدة أجزاء رئيسية، تختلف من مؤسسة لأخرى، نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات والمنظمات، واختلاف هياكلها الإدارية والتنظيمية، واختلاف إمكاناتها المادية والتقنية والبشرية، ومكونات نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن يبني على فهم كامل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأخذ نموذج سايمون في صنع القرار الإداري كأساس لتحديد هذه المكونات، حيث يتضمن نموذج سايمون مرحلة الذكاء والتي تبحث في البيئة، والتنبؤ، وقواعد البيانات، ومرحلة التصميم والتي تتعلق بنظم الاستفسار، والنماذج، وبيئة القرار، إضافة إلى مرحلة الاختيار، والتي تتكون من النماذج، ونظم التغذية الراجعة، وبيئة القرار أيضاً، ولكل مرحلة من هذه المراحل مجموعة من المكونات، ومرحلة الذكاء يتم دعمها بنظام يبحث في البيئة بصورة مستمرة والفرص والتحديات، ويستخدم أساليب التنبؤ ويؤمن الوصول إلى قواعد بيانات استراتيجية، أما مرحلة التصميم فتحتاج إلى نظم استفسار من قاعدة البيانات ونماذج تستخدم في تحليل البيانات ومراكز المعلومات وتسهيل المشاركة الجماعية في صنع القرار، كذلك فإن مرحلة الاختيار يتم دعمها باستخدام النماذج لتقويم البدائل الاستراتيجية ونظم التغذية العكسية، ومراكز المعلومات. وبناءً على ذلك فإن هناك الكثير من الأدبيات التي اقترحت المكونات الآتية لنظام المعلومات الاستراتيجي (المغربي، 2012؛ و Munirat, 2012):

1- النظام الفرعي للتفاعل والتداخل: تتيح أنشطة التفاعل والتداخل للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات؛ وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وعرض النتائج في صورة مرئية مطبوعة.

2- النظام الفرعي للنماذج التحليلية: عبارة عن جزء متكامل ومترايط من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجي، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية، ويسهم على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات، ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحتوي العديد من المتغيرات والمعاملات، وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية والاحصائية، مثل معادلات صافي الربح، ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المالية والمحاسبية.

3- النظام الفرعي للبيانات: يتضمن هذا النظام الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع البيانات الإدارية والمحاسبية "المالية وغير المالية"؛ وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام أيضاً الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات.

ونستخلص من مكونات نظام المعلومات إلى أن المؤسسات التعليمية عليها تخطيط مكونات أنظمتها بناءً على الإمكانيات المتاحة لديها، وحجم استخدام هذا النظام، وطرق وأساليب الاعتماد عليه، مع ضرورة الأخذ بكافة هذه المكونات، وتحديثها من حين لآخر، وصيانتها عند الحاجة.

2. 1. 5 العناصر الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية

تتكون أنظمة المعلومات الاستراتيجية من عدة عناصر، أوردتها كثير من الباحثين والمختصين، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:-

1- الأفراد: وهم المستخدمون النهائيون للنظام عملاء أو موظفين، والمتخصصون الفنيون المسؤولون عن تشغيل النظام، ومحللو النظام، والمبرمجون، ومشغلو النظام.

2- الأجهزة: وهي أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المساعدة مثل الطابعات، والوسائط (Sharma & Khanna, 2012).

3- البرامج والإجراءات: وتشمل برامج تشغيل النظام، وبرامج التطبيقات المختلفة التي تقوم بتوجيه المعالجة الخاصة ببرنامج معين، الإجراءات، والتي هي تعليمات التشغيل الموجهة للذين سوف يستخدمون نظام المعلومات، ومن الأمثلة على ذلك تعليمات لملاء نموذج ورقي باستخدام حزمة برامج معينة.

4- **البيانات:** تعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية لأي منظمة، لذلك فإنها ينبغي أن تدار بشكل فعال حتى تضمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة، والبيانات يمكن أن تكون بأي شكل، ومن ضمنها البيانات الألفبائية والرقمية التقليدية التي تمثل وتوصف تعاملات الأعمال، والأحداث والعناصر الأخرى (الكردى والعبد، 2003). ويجب أن تتوافر في البيانات الشمولية: وهو أن تكون جميع البيانات حول الموضوع موجودة في قاعدة البيانات، وعدم التكرار: وهو أن يكون كل جزء من البيانات موجود في قاعدة البيانات مره واحدة، إضافة إلى البنية المناسبة: وهو أن تخزن البيانات بطريقة تسمح بتقليل تكاليف معالجتها المتوقعة وتخزينها (Sharma & Khanna, 2012).

5- **الشبكة:** والتي تشمل على تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى ومختلف أنواع الشبكات مثل الإنترنت والشبكات الداخلية والخارجية.

وهذه العناصر تتكامل فيما بينها، وتتفاعل من أجل نجاح النظام، حيث إنه لا يمكن الاستغناء عن عنصر من هذه العناصر، فالشبكة لا يمكن أن تعمل وحدها دون أجهزة، والأجهزة بحاجة إلى بيانات ومصادر معرفة، وهذه البيانات يتم إدراجها وتبويبها ونمذجتها من خلال مستخدمي النظام.

2. 1. 6 أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية

تشكل نظم المعلومات الاستراتيجية جزءاً حيوياً من عمليات الإدارة والأعمال في ضوء متطلبات التقنية والتسارع، وهي تعمل على تكامل مكونات المنظمة، وتسهم في تحقيق الخطط الاستراتيجية.

ونظم المعلومات الاستراتيجية تعمل على تسهيل الحصول على الميزة التنافسية للمنظمات؛ من خلال مساهمتها في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Hunter, 2010, p. 1277).

كما تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية في الاستغلال الأمثل للمعلومات التكنولوجية، والانتقال من استراتيجية إلى أخرى بدون معوقات (Wiseman, 2016, p. 7).

كما إنها تسهم في رفع مستوى جودة المعلومات داخل النظام، وتعمل على تأمين روابط متينة وفعالة، وبناء علاقات جيدة مع الموردين والزبائن (القندلجي والجابي، 2012، ص 85).

وتتبع أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية أيضاً من الأدوار التي تقوم بها، والتي ذكرها (الرجي وملاوي، 2012، ص 295؛ والزغبى، 2005، ص 176 - 181؛ وعباس وحسن، 2018، ص 6) على النحو الآتي:

1- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: وذلك من خلال القيام بالعمليات التشغيلية المتعلقة بالموارد المستخدمة بالعمليات داخل المنظمة، والأخذ بعين الاعتبار مستوى الجودة، وتمكين المنظمة من بناء استراتيجية بتكلفة مناسبة.

2- تشجيع الإبداع: تسهم المعلومات التي تتضمنها نظم المعلومات الاستراتيجية على توفير قاعدة للأفكار الإبداعية وتطبيقاتها، وترتبط بني الإبداع والقدرات التنافسية.

3- بناء موارد المعلومات الاستراتيجية: تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية على الاستثمار في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة، والتي قد تساعد المنظمة على بناء قاعدة بيانات استراتيجية، تفيد في صناعة القرار الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن نظم المعلومات الاستراتيجية أصبحت ذات أهمية بالغة، وهناك حاجة لتفعيل النظم الاستراتيجية بدلاً من النظم التقليدية لأن القرارات الاستراتيجية بحاجة إلى نظم معلومات الاستراتيجية؛ ولأن صناعة القرار أصبحت في بيئة تعيش باللا تأكد، وبيئة داخلية وخارجية متغيرة بشكل مستمر، كما إنها جاءت كرد فعل لمواكبة التطورات العالمية التي طرأت في المؤسسات ومنظمات الأعمال، خاصة المنظمات والمؤسسات الأكاديمية.

2. 1. 7 أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية

نظم المعلومات الاستراتيجية تعد تطوراً مهماً في المؤسسات التعليمية، وساعدت على تطوير المؤسسات كنظام، ولتطبيقها في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات أهداف عدة، وأهمها (Studniki, et al, 2007):-

1- زيادة الكفاءة في العمل الأكاديمي، وخفض التكاليف من خلال، تجنب الإدخالات المزدوجة والتشخيص غير الضروري.

2- تعزيز جودة الخدمات التعليمية من خلال اتباع معايير الجودة والسماح بالمقارنة بين مختلف مقدمي الخدمات.

- 3- تمكين كافة المستفيدين؛ وذلك من خلال جعل قواعد المعرفة في مجال التعليم والسجلات الإلكترونية الشخصية في متناول الجميع عبر الإنترنت.
 - 4- تمكين تبادل المعلومات والاتصال بين جميع مرافق المؤسسة التعليمية.
 - 5- الحفاظ على الأخلاقيات والالتزام بالقانون الأخلاقي مثل قضايا الأمن والخصوصية والإنصاف.
 - 6- تسهيل عملية التحليل لمجموعة كبيرة من البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
 - 7- زيادة سرعة الأداء واتخاذ القرار دون الرجوع لكميات كبيرة من الورق والملفات.
 - 8- إنتاج عدد كبير من المخرجات مما يسهل عملية التغذية الراجعة والحد من تكرار العمل والمعلومات، حيث يتم إدخال البيانات من أي وحدة طرفية مرة واحدة ويستفيد منها كافة الأطراف.
 - 9- مراقبة سير العمل في المنظمة التعليمية، والتخطيط والتطوير للبرامج التعليمية.
- وبالتالي فإن لاستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية أهداف متعددة تشمل كافة أطراف الخدمة التعليمية، ويجب أن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المؤسسة التعليمية بشكل عام.

2. 1. 8 أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

تناول العديد من الباحثين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية، ولقد اتجهت معظم الأدبيات نحو العمليات التشغيلية في تحديد هذه الأبعاد، ورأت مهدي (2012، ص 59 - 61) إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية تتضمن الأبعاد الآتية: (كثافة المنافسة الحالية والمتوقعة، جاذبية بيئة العمل، والزبائن، والتكنولوجيا المتوفرة)، بينما أكد هاج وكومينج (Haag & Cummings, 2009, p. 301) أن نظم المعلومات الاستراتيجية تتضمن الأبعاد الآتية: (الأفراد، والمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات)، ولقد وجدنا اتفاق بين عدد من الباحثين حول أبعاد أخرى لنظم المعلومات الاستراتيجية منهم (الطائي والخفاجي، 2009، ص 73؛ وأبو الغنم، 2012، ص 6؛ والخرشة، 2012، ص 59؛ والزيود، 2014، ص 20؛ وعباس وحسن، 2018، ص 12) والتي جاءت على النحو التالي:

1- القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية: وهو مقدار ما تؤديه المعلومات من خفض حالة اللاتأكد، وأن تسهم المعلومات الاستراتيجية المتوفرة بالنظام في تحقيق قدر كاف من التأكد والموثوقية عند

اتخاذ القرار، وهذا يعزز فكرة أن تكون المعلومات الاستراتيجية ذاتها ذات قيمة عالية بالنسبة لصناع القرار، وأن تتسم بالشمولية والموضوعية والدقة، وسرعة الوصول إلى صناع القرار.

2- القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية: تمثل بعد أساسي لتوضيح فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال القيمة التي تضيفها هذه المعلومات، والقيمة المحدثة لا تهتم بكمية المعلومات المتوفرة، بل بحدثة هذه المعلومات ونوعيتها، ومدى توفير نظم المعلومات الاستراتيجية للمعلومات المحدثة المفيدة لصناع القرار.

3- الأداء الفردي للعاملين والأداء السياقي في المنظمة: تعني مدى ارتباط الأداء الفردي والسياقي بنظم المعلومات الاستراتيجية، وطبيعة التحسن الذي يطرأ على أداء الأفراد لأعمالهم ومهامهم والتزامهم بمسئولياتهم، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية ركن أساسي في تطبيق الخطط والسياسات والإجراءات وبرامج العمل الأكاديمي، فإن توفر المعلومات الاستراتيجية حولهم أمر ضروري لصياغة الخطط بناءً على قدراتهم ومهاراتهم وخصائصهم، حيث إن هناك علاقة مباشرة بين خصائص المعلومات، وما يوفره نظام المعلومات الاستراتيجية، والأداء الفردي لا يقتصر على الموظف بل يمتد لرؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والعاملين في الإدارة العليا وصناع القرار بالمؤسسة. كما يشير الأداء السياقي إلى التحسين المستمر لأداء المنظمة نتيجة اعتمادها على نظم المعلومات الاستراتيجية، حيث إن هناك علاقة مباشرة بين المعلومات الاستراتيجية المتاحة والأداء المنظمي.

4- استخدام النظام: يفترض هذا البعد وجود علاقة مباشرة بين مستوى استخدام النظام وبين فاعليته، فدرجة استخدام وتكرار الفائدة من المعلومات يشير إلى فاعلية المعلومات الاستراتيجية، ويتمثل استخدام النظام أيضاً طرق التعامل مع النظم الاستراتيجية، وسهولتها، وقدرة صناع القرار من الوصول إليها، إضافة إلى لغة الحوار بين النظام والمستخدمين، وأن يوفر النظام بيانات وخرائط ولوحات وإحصاءات يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى مؤشرات عامة بدلاً من تداول المعلومات دون فهم حقيقة الواقع، حيث إن التقارير والاحصاءات ذات فائدة كبيرة بالنسبة لصناع القرار، وأن يتمتع النظام بالمرونة الكافية، وأن تولي الإدارة العليا الأهمية اللازمة لصيانة النظام بشكل مستمر للحفاظ على المعلومات الاستراتيجية، كذلك يجب أن يتضمن النظام أساليب حماية من الاختراق أو التغيير، أو تلف المعلومات المتضمنة.

2. 1. 9 معوقات تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية:

يمر قطاع غزة بتحديات كبيرة، كان أكثرها حدة تلك التحديات والمشكلات التي تواجه القطاع التعليمي، وانعكست هذه التحديات على تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، على الرغم أنها أسهمت في مواجهة بعض هذه التحديات، لكن هناك معوقات تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية وأهمها ما يلي:-

1- ارتفاع التكاليف: حيث تمثل ارتفاع التكلفة أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، حيث تكاليف إنشاء النظام، وتكاليف تطبيقه، وتكاليف الأجهزة والبنية التحتية، وتدريب الكادر البشري.

2- مقاومة التغيير: يرافق تطبيق نظم المعلومات الجديدة تغيير، أو إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة التنظيمية، هذا التغيير الكبير في الروتين اليومي وأدوار الموظفين هو قد يتسبب في مقاومة العاملين للتغيير.

3- جودة إدخال البيانات: يعتبر إدخال البيانات وتصنيفها من أكثر المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية لأن طبيعة الإدخال تخضع لمعايير مهنية، وأداء موظفين (Botha et al., 2014).

4- الخصوصية وحماية البيانات: تشكل حماية معلومات وبيانات الأفراد (الطلبة والعاملين وكافة الأطراف المعنية) وخصوصية الأفراد تحدياً كبيراً.

5- نقص الخبرة: قد تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية نقص خبرات العاملين في مجال الإدخال والمعالجة للبيانات والمعلومات (Atkinson & Gold, 2002).

ويضيف الشرجي (2001) عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، وهي كما يلي:-

6- الافتقار إلى الرؤية المستقبلية حيث قد يكون القائمين والإدارة العليا لا يعرفون الكثير حول نظم المعلومات الاستراتيجية وتطبيقاتها، مما أدى لغياب التخطيط لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، أو حتى تقديم الدعم الكاف لتطبيقاتها.

7- عدم القدرة على تحمل تكاليف تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية.

8- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات خاصة وان كثير من بلدان الشرق الأوسط تعاني من نقص في تكنولوجيا المعلومات ناهيك عن تطبيق نظم معلومات الاستراتيجية.

9- قلة خبرة بلدان الشرق الأوسط في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية.

وقد يكون هناك معوقات وتحديات خاصة بكل مؤسسة تعليمية، وأكثر هذه المعوقات نقص الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيقها، وضعف الأنظمة السابقة المعمول بها.

المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية

المقدمة:

برزت المرونة كمفهوم وعامل مؤثر في منظمات الأعمال؛ نظراً للتغيرات والتقنيات الحديثة التي تظهر، حيث أصبح التغيير والتطور سمة العصر، والمرونة الاستراتيجية تطورت مع تطور مفهوم المرونة، بحيث تمكن المرونة الاستراتيجية للمنظمة الانتقال بطرق سليمة من موقف لآخر ومن استراتيجية لأخرى، وتعرض الباحثة الإطار الفلسفي للمرونة الاستراتيجية من خلال عرض مفهوم المرونة، وطبيعة مرونة المنظمة، ومفهوم المرونة الاستراتيجية، وأهمية المرونة الاستراتيجية، وأبعادها، ومراحلها، ومعوقاتها.

2. 2. 1 مفهوم المرونة

تنوعت التعريفات المتعلقة بالمرونة، ولقد عرفت المرونة بأنها الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي إن المرونة حركة لا تسلب التماسك، وثبات لا يمنع الحركة (الأحمدي، 2010، ص 3).

وعرفها الأحمدي (2010، ص 4) بأنها "الاستجابة الانفعالية والعقلية التي تمكن الإنسان من التكيف الإيجابي مع مواقف الحياة المختلفة" سواء كان هذا التكيف بالتوسط أو القابلية للتغيير أو الأخذ بأيسر الحلول".

كذلك عرفها فيليبس أنها "توازي الشعور بالرفاهية، والقدرة على مواجهة الشدائد بكفاءة والوصول إلى درجة تكيف مناسبة، وتعبّر عن اتباع استراتيجيات مواجهة مختلفة متعددة أمام مثيرات متغيرة" (Phillips, 2011, p. 29).

وعلى المستوى الإداري تُعرف المرونة بأنها "أسلوب وقائي يهدف إلى القدرة على الاستجابة بالوقت المناسب لتغيرات مفاجئة داخل بيئة الأعمال" (Almahamid, Awwad & McAdams, 2010,) (p. 22).

2.2. 2 مستويات المرونة

هناك عدة تصنيفات وتقسيمات للمرونة، كل حسب وجهة نظره وسنعرض تصنيف (Narasimham & Das) حيث قسما المرونة حسب المستوى التنظيمي إلى ما يلي (Awwad, 2009):

1- المستوى التشغيلي: يتضمن هذا المستوى الأنواع التالية:

- أ. مرونة التجهيزات: وهي قدرة الآلات على أداء مجموعة مختلفة من العمليات بدون تكاليف إضافية.
- ب. مرونة المواد: وهي قدرة التجهيزات على التعامل مع الاختلافات في خصائص والابعاد المواد الرئيسية الداخلة في العملية الانتاجية.
- ج. مرونة التوجيه: وتعتبر عن القدرة على انتاج جزء معين من المنتجات بطرق (أو خطوات) بديلة عن تلك المعتمدة من طرف المؤسسة، وهذه الطرق (الخطوات أو التوجيهات) البديلة تعتمد على آلات مختلفة، عمليات مختلفة، وتسلسل مختلف للعمليات.
- د. نظام مناولة المواد: تعبر مرونة هذا النظام عن قدرته على تحويل المواد من مكان لآخر في المؤسسة بشكل فعال.

هـ. مرونة البرامج: ويعبر عن قدرة التجهيزات على العمل بدون مراقبة لفترات زمنية طويلة.

2 - المستوى التكتيكي: ويتألف هذا المستوى من الأنواع التالية:

- أ. مرونة المزيج: وتعتبر عن قدرة نظام الانتاجي على التبديل بين منتجات مختلفة في المزيج الانتاجي،
- ب. مرونة الحجم: وتعتبر عن قدرة النظام الانتاجي على التنوع في حجم الانتاج الكلي،
- ج. مرونة التغييرات: وهي قدرة نظام التصنيع على تخصص المنتجات من خلال إجراء تعديلات طفيفة على المنتجات.

3 - المستوى الاستراتيجي: وتعتبر المرونة الاستراتيجية عن قدرة النظام في المؤسسة على تصنيع وطرح منتجات/خدمات جديدة كما أنها تمكن المؤسسة من التأقلم مع التغييرات المتسارعة في محيط أعمالها.

2. 2. 3 مفهوم مرونة المنظمة

تعددت التعريفات المتعلقة بالمرونة المنظمة أو مرونة المنظمة؛ وذلك يرجع لاختلاف وجهات النظر في النظريات الإدارية، إضافة إلى اختلاف بيئات الأعمال، وحقول العمل التنظيمي، إضافة إلى اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمنظمات.

فمرونة المنظمة تتمثل في قدرة المنظمة على التأقلم مع تقلبات المحيط الخارجي؛ وذلك من خلال امتلاكها قدرات في التعلم الفردي والتنظيمي الدائم، والقدرة على الاستباقية والتمتع بثقة تامة للأحداث المستقبلية (Abdelkarim, 2004, p. 240).

كما عرفت مرونة المنظمة بأنها "قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في سوق العمل المستهدف، ومرونتها يتضمن عاملان؛ الأول يتعلق بمسايرتها للتطورات التقنية، والثاني يتمثل بالاستجابة السريعة للتغيرات في الحجم" (البكري، 2008، ص 206 - 207).

وعُرفت مرونة المنظمة على أنها "القدرات الذاتية للمنظمة والتي تساعدها على مقاومة المحيط والتكيف معه" (سلطاني، 2013، ص 121).

ومرونة المنظمة أيضاً "الاستعداد للأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة، والتغلب عليها، وتحقيق الازدهار في بيئة اقتصادية متغيرة باستمرار، والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات، وتزويد المستفيدين بخدمات ومنتجات تتناسب مع حاجاتهم" (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011, p. 14).

ومرونة المنظمة عبارة عن "الاستجابة للتغيرات، والتنبؤ بالأزمات، والتغلب عليها، وتلبية حاجات المستفيدين بطرق استباقية" (الفاضل، 2015، ص 906).

ويتضح من عرض التعريفات السابقة لمرونة المنظمة أن معظمها اقتصر على جانب واحد، مثل تلبية حاجات المستفيدين، وطبيعة الإنتاج وحجمه، أو توقع الأزمات، أو مواجهة التغيرات، وفي ضوء التعريفات السابقة فإن الباحثة توصلت إلى تعريف أكثر شمولاً، حيث إن مرونة المنظمة تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع كافة الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية؛ واعتماد مجموعة من المصادر والأدوات للحفاظ على سمعتها، ونموها، واستمراريتها، وتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتفق مع الواقع.

2.2. 4 مفهوم المرونة الاستراتيجية

يوجد اختلاف واضح بين مفهوم مرونة المنظمة، والمرونة الاستراتيجية، حيث إن مرونة المنظمة ترتبط بالواقع والتغيرات، أما المرونة الاستراتيجية فترتبط بحالة عدم التأكد، والجوانب الاستراتيجية للمنظمة.

فالمرونة الاستراتيجية أن "تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية والتنظيمية المتغيرة، والقدرة على التكيف بنجاح مع هذه التغيرات" (النجار والحوري، 2008، ص 64).

والمرونة الاستراتيجية "مورد يتعلق بالهيكل ونطاق العمل، وهي مورد يحقق للمنظمة فائضاً في استثمار بعض قدراتها للحفاظ على موقع رائد، وفي نفس الوقت يدفع المنظمة إلى الاستثمار الأمثل" (Robert, 2006, p. 881).

وهي أيضاً عبارة عن "قابلية المنظمة في تحديد التغيرات الرئيسية في المحيط الخارجي، وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد كاستجابة للتغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً، وهي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المنظمة، والتي تسمح لها بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة: (العطوي، 2015، ص 138).

ولقد أشار (Radomska, 2015, p. 19) إلى أن (Raynor) عرف المرونة الاستراتيجية بأنها "تفاعل لعدة عناصر: الإجراءات المتخذة في المنظمة في ضوء توقع السيناريوهات المختلفة، وصياغة الاستراتيجيات المتعلقة بكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، والاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إن لزم الأمر."

ويتضح وجود تقارب بين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المرونة الاستراتيجية، وفي ضوء هذه التعريفات يتضح أن المرونة الاستراتيجية تتعلق بقابلية المنظمة على تغيير استراتيجيتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات، والتحول من استراتيجية إلى أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك، والعمل بدديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة.

2. 2. 5 أهمية المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد (المعاضدي والطائي، 2011، ص 121).

تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها (Wanr & Lo, 2004, p. 40).

إضافة إلى مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها. كذلك وتهتم المرونة الاستراتيجية بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.

وبالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في تمكين المنظمات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، العولمة والانفتاح.

كما أنها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة. وتساعد في خلق وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها. وبنفس السياق فالمرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها؛ ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات والخدمات (عبدووي، 2017، ص 77).

فضلاً أن المرونة الاستراتيجية تمثل الجانب النوعي من الابداع، ومن خصائصها التنوع في الأفكار، ويعد ذلك اسهاماً في إنجاز الأهداف والمهام دون التقييد بفكرة محددة أو التصلب برأي محدد. كما أن المنظمة الذي تتميز بالمرونة الاستراتيجية مرتفعة يكون لديها القدرة على سرعة الاستجابة تجاه موقف ما أو حاجة من حاجات السوق والمنافسة، مما يسهم في الوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه العمل اليومي.

2. 2. 6 أبعاد المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية داخل العمل تختلف عن المرونة الاستراتيجية في مواقف الحياة البعيدة عن العمل، لذا تعددت أبعادها، وتباينت آراء علماء النفس حولها. ورأى "لوثر وكاشيتي" أن المرونة الاستراتيجية بناءً على بعدين أحدهما التعرض للأحداث والمثيرات وتعريفها وتحديد مصدرها، والآخر يتمثل ببعد التكيف الإيجابي لتلك الأحداث (Luthar & Cicchetti, 2000, p. 857).

وتبين أن هناك اختلاف بين الباحثين وعلماء الإدارة حول أبعاد المرونة الاستراتيجية، وقد تم اختيار الأبعاد التالية والتي تعتبر أكثر الأبعاد ملائمة للدراسة (Wang & Lo, 2004, p. 40)؛ و Albert, 2010, p. 2؛ وعبداوي، 2017، ص 77 - 78)، وتأتي أبعاد المرونة الاستراتيجية على النحو الآتي:-

- 1- السرعة: تتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المحلي، وإدخال أفكار جديدة حول الخدمات المستحدثة (Albert, 2010, p. 2)، والبحث المستمر في التطورات التي تطرأ في بيئة العمل الأكاديمي، كما تتضمن السرعة الانتقال من استراتيجية لأخرى بالوقت المناسب، ودون حدوث خلل في أنشطة الجامعة وبرامجها.
- 2- الاتساق: أن تكون الجامعة قادرة على تلبية حاجات المجتمع المحلي، ولديها أهداف مرتبطة به، بمعنى أن تتضمن أهداف الجامعة تحقيق رفاهية المجتمع وتلبية حاجاته، لاسيما وأن اتساق الجامعة بالمجتمع يمنحها ميزة تنافسية وسمعة جيدة بين أفراد المجتمع، واتساق الجامعة بالمجتمع المحلي يمكن التعبير عنه من خلال البرامج الأكاديمية التي تقدمها للطلبة، إضافة إلى مدى تفهمها لمشكلات المجتمع، والتزامها بالمساهمة في علاج هذه المشكلات، وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.

3- **الواقعية:** وتعني الموازنة بين المثالية والواقعية. وذلك من خلال التفكير بأكثر من طريقة لحل المشكلات، وعدم الاستسلام للظروف والتحديات، والاعتراف بالخطأ عند الحاجة، والابتعاد عن الأخطاء السابقة. وينظر للواقعية اتخاذ القرارات وإجراء التغييرات بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة، والواقع المحيط بالمؤسسة، وأن التغيير يحدث في ضوء مهارات العاملين وقدراتهم وخصائصهم، ودرجة قبولهم لهذه التغييرات، والتنقل بين الاستراتيجيات بما يحقق المنفعة لكافة المستفيدين.

4- **البصيرة:** تتمثل في القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات المجتمع، وتلبيتها بالوقت المناسب، والبصيرة تتمثل بالرؤية الخلاقة للمشكلات المستقبلية، ووضع حلول لمواجهةها، وترتبط البصيرة بالتنبؤ بالفرص المستقبلية، وصياغة السياسات والاستراتيجيات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

5- **الخفة:** القدرة على التكيف الفوري مع بيئات العمل المختلفة، كما تتمثل الخفة بمدى إدراك العاملين للتغيير، وفهمهم لتطبيق الاستراتيجيات البديلة، وقد يتطلب التنقل بين الاستراتيجيات البديلة تدريب العاملين وتهيئة الظروف لتطبيق الاستراتيجية البديلة، والخفة تسهم في التكيف الفوري لتطبيق الاستراتيجية الجديدة.

6- **الإبداعية:** تتمثل في جانبان استباقية تطوير الخدمات التعليمية، إضافة إلى توليد أفكار جديدة لكافة مكونات العمل الأكاديمي. وإبداعية المؤسسة تعني عملية خلق وتطبيق طرق وأساليب وممارسات وتقنيات جديدة، تمكن المؤسسة من تحسين خدماتها، ورفع مستويات الجودة، والإبداع سمة من سمات رواد الأعمال، إذ تمكنهم من توفير قدر من الأفكار الجديدة ويكون المبدع أكثر تفتحاً على أفكار الآخرين، وقادراً على عرض أفكاره ومقارنة المواقف وإدراك البديل الأفضل، فالإبداعية يقصد به قابلية المنظمة على التطوير والتجديد وصياغة أفكار وحلول جديدة، أما الإبداعية كأحد أبعاد التوجه الريادي عبارة عن ثقافة سابقة للإبداع؛ لأنها تقدم التسهيلات اللازمة للتطوير، والإبداع، واستكشاف آليات وسياسات عمل مناسبة لطبيعة الظروف (Wang & Ahmed, 2004, p. 304; Salavou, 2004, p. 35; والمطيري، 2012، ص 8).

والإبداعية تتضمن: النية للإبداع، والبنية التحتية للإبداع، والمناخ الإبداعي، وتأثير الإبداع، وتنفيذ الأفكار الإبداعية وهذه الخطوات لها تأثير مباشر في قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والتميز في تقديم المنتجات والخدمات. كذلك فإن التوجه الإبداعي أحد أهم عوامل نجاح

فرق العمل، وهو ما يميز موقف المنظمات تجاه الإبداع ذاته (الياسري وكامل، 2013، ص 101).

2. 2. 7 مراحل المرونة الاستراتيجية

- تتلخص المرونة الاستراتيجية في أربعة مراحل أساسية ذكرها (حماد، 2018) على النحو الآتي:
1. **التوقع:** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية،
 2. **الصياغة:** تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه العناصر الاستراتيجية.
 3. **التجميع:** بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.
 4. **التشغيل:** تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

2. 2. 8 معوقات المرونة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة ثلاثة نقاط رئيسية تتمثل في ما يلي (العنزي، 2014):

1. القدرة على إدامة الحيطة والحذر.
 2. القدرة على التنظيم بشكل صحيح.
 3. عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ.
- لذلك فإن اختلال أحد هذه المتطلبات أو اعاقته يؤدي إلى عدم تحقيق المرونة الاستراتيجية أو عدم فاعلية المرونة الاستراتيجية، وتظهر العوامل المعيقة المرونة الاستراتيجية كما يلي (إدريس والغالبي، 2012):

1. إن ما يعيق متطلب الحيطة والحذر يتمثل في الحساسية السلبية للتغذية العكسية، سواء كانت هذه الحساسية مرتبطة بالناحية التنظيمية أو السيكولوجية. حيث أن الاستجابة للتغذية العكسية الواردة

في البيئة أو السوق تتطلب دقة في التوقيت وقدرة على تغيير الموقف دون فقدان الميزات المحتملة من العمل ومن الوضع الراهن، وتشير بعض الدراسات إلى أن أغلب المدراء يهملون الاشارات الأولى الواردة من السوق والمنافسين مما يضعهم في خطأ استراتيجي لاحقاً.

2. أما ما يتعلق بالقدرة على التنظيم بشكل صحيح فإنه يتمثل في التفسير الذاتي المرتبط برغبة المدير في تقييم المعطيات وهذا ما يجعل من عملية التقييم غير دقيقة، خاصة عند استلام إشارات سلبية، وعدم الإقرار بوجود مؤشرات تعطي الدلالة على حصول خطأ ما في عمليات تقييم معطيات البيئة. إن هذا الحكم عادة ما يكون مرتبطاً بفقر الحصول على بيانات ومعلومات كافية حول عوامل البيئة الخارجية.

3. أما عملية اتخاذ الاجراء الملائم وتنفيذه فيعيقه عدم التأكد ومقاومة التغيير، وهذا مرتبط بعدم الامكانية بإدارة الالتزام الجماعي لتنفيذ القرارات، وبالتالي يأتي الأداء ضعيفاً. وقد يبرر ذلك في كثير من الأحيان بنقص المعلومات المرتبطة باستهداف نتائج معينة.

جدول (2. 1) يوضح معوقات تطبيق المرونة الاستراتيجية

المعوقات	القدرات
<ul style="list-style-type: none"> - القواعد والقرارات والفكر الثابت. - الجمود التنظيمي. - إتخاذ القرارات وفق القواعد والإجراءات الروتينية. - تجاهل الأفكار التي تتجاوز الروتين. 	القدرة على إدامة الحيطة والحذر
<ul style="list-style-type: none"> - التبرير الذاتي والشخصي. - السياسات التنظيمية. - التحيز المعرفي. 	القدرة على التنظيم بشكل صحيح
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الثقة بالقدرة على تحقيق أهداف المشاريع. - مقاومة التغيير. 	عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ

المصدر (حماد، 2018)

المبحث الثالث: جودة القرارات

المقدمة:

تعد عملية صنع القرار من أهم عمليات الإدارة لتكن قادرة على مواكبة التطورات ومواجهة التحديات؛ ولأهمية القرارات اهتم كثير من الباحثين والمختصين بجودتها، لتكن أكثر دقة ووضوح، وأن اتخاذ القرار يجب أن يكون مدروس وفقاً للإمكانات المتاحة، وطبيعة الظروف الراهنة والمستقبلية، وتعرض الدراسة من خلال مبحث جودة القرارات مفهوم اتخاذ القرار، وأهميتها، ومراحلها، وأنواع القرارات، ومعوقاتهما، ومفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته.

2. 3. 1 مفهوم اتخاذ القرارات

القرار كلمة لاتينية تعني الفصل أو القطع، بمعنى تغليب جانب على جوانب أخرى، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات والبدائل الأخرى (الحوارني، 2013، ص 9).

يرى البعض القرار بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين وذلك بشكل شفهي أو مكتوب، من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف (الفضل، 2004، ص 14).

والقرار عملية فكرية عقلية يسعى الفرد من ورائها إلى انتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما (أبو عفش، 2011، ص 57).

والقرار عبارة عن اختيار من بين عدة بدائل معينة، وقد يكون الاختيار ما بين الخطأ والصواب، وإذا لزم الترجيح بين الأصوب، والأفضل، والأقل ضرراً (تعلب، 2011، ص 34).

وعملية اتخاذ القرار هي من اختصاص الإدارة العليا في المنظمات، بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسئولة عن تحقيق الأهداف من خلال استعراض الحلول البديلة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل (الدوري وآخرون، 2009، ص 91).

كما عرف ياغي (2010، ص 15) عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي "تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة، واتخاذ القرارات ليس فقط عنصراً مهماً لوظيفة التخطيط فقط، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، وغيرها".

وعرف محمود (2011، ص 165) عملية اتخاذ القرار بأنها "الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه".

وعرفت حمود (2012، ص 179) اتخاذ القرار بأنه "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن اتخاذ القرار خطوة من خطوات صناعة القرار، وهي تعبر عن عملية مفاضلة بين بدائل متعددة لاختيار البديل الأنسب لحل مشكلة ما، أو تحقيق أهداف مرسومة مسبقاً.

2.3. 2 مظاهر ومراحل عملية اتخاذ القرار:

لعملية اتخاذ القرارات مظاهر تمر بها، حددها سايمون (Simon) بثلاثة مظاهر رئيسية وهي (أبو بكر، 2012، ص 613):

1. الذكاء: ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل، ثم جمع المعلومات عنها، ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها.
2. التصميم: وهو عبارة عن الابتكار، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها.
3. الاختيار: وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.

ويلاحظ أن هذه المراحل الثلاث الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها، لأنها عناصر لعملية مستمرة. وفي ضوء هذه المراحل اتجه كثير من علماء الإدارة إلى تحديد الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار، ويرى (النمر وآخرون، 1991، ص 351 - 357؛ والعبودي، 2010، ص 242؛ والأشهب، 2015، ص 7) بأن لعملية اتخاذ القرار خطوات أساسية وهي:

1- **تشخيص المشكلة:** يعتبر تشخيص المشكلة من أهم خطوات اتخاذ القرار، وفي هذه المرحلة تتم صياغة المشكلة لفظياً بطريقة إجرائية محددة تعبر عن معناها الحقيقي، وهناك أهمية كبيرة للطريقة التي يتم بها التعبير عن المشكلة، وترجع هذه الأهمية إلى دورها الرئيسي في اكتشاف المشكلة والتعرف عليها وتحديد أبعادها، وعلى متخذ القرار أن يقوم بتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهميتها، والفصل بين أعراض هذه المشكلة وأسبابها.

2- **جمع البيانات والمعلومات:** يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من المصادر المختلفة، لكي يتمكن من فهم هذه المشكلة، والعمل على تحليل هذه البيانات تحليلاً دقيقاً، ويعمل على المقارنة بين الحقائق والأرقام واستخلاص بعض المؤشرات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب. ويقصد بالبيانات الأرقام والإحصائيات والحقائق المتعلقة بالمشكلة، بينما يقصد بالمعلومات العمل على ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها، وتتركز غالباً على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة.

3- **تحديد البدائل المتاحة وتقييمها:** ويقصد بالبدل وضع فروض متعددة لحل المشكلة بحيث يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل والحلول المتاحة من موقف لآخر، وفقاً لطبيعة المشكلة وظروفها، وبناء على وضع المنظمة، وسياساتها، وفلسفتها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح لحل المشكلة، واتجاهات متخذ القرار وقدراته على التفكير المنطقي، والإبداعي الذي يعتمد على التفكير الابتكاري القائم على القدرة على التصور والتوقع، وإنتاج الأفكار الجديدة، وهذا يساعد على تصنيف البدائل وترتيبها، والتوصل إلى عدد محدود منها.

4- **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية: تحقيق البديل للهدف، اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها، وقيمها وسياساتها، قبول البديل والاستعداد لتنفيذه، درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية، درجة السرعة في الحل البديل، ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية، كالعادات والتقاليد، والقيم، كفاءة البديل، والفوائد المتوقعة، ودرجة المخاطرة، سهولة التنفيذ أو صعوبته.

5- **متابعة تنفيذ القرار، وتقييمه:** يتم اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ في هذه المرحلة، وذلك من خلال صياغة القرار بصورة واضحة سهلة، واختيار الوقت المناسب لتطبيقه، ثم متابعة التطبيق واكتشاف المعوقات، والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن.

في حين يرى العديد من الباحثون بأن متابعة البديل ليس من عمليات اتخاذ القرار، وأن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل أربع وهي: تحديد المشكلة، حصر البدائل، تقييم البدائل، الاختيار بين البدائل، واتخاذ القرار.

2. 3. 3 أهمية اتخاذ القرار

إن لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة ضمن السياق الإداري، خاصة لدى القيادة العليا، كما تعد هامة كونها تهدف إلى حل مشكلات تواجه المنظمة، أو تحاول تحقيق أهداف محددة.

فتعتبر عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات، كما أن تنفيذ الخطط المرسومة يحتاج إلى اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات تساهم في نجاح العمل (عالم، 2012م، ص 17).

2. 3. 4 أنواع القرارات

يكن تصنيف القرارات إلى: قرارات استباقية وقرارات رد فعل، والقرار الاستباقي هو قراراً يتم صنعه تحسباً وتوقعاً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تقادياً ومنعاً لتطور المشكلات. أما قرار رد الفعل فهو يصنع استجابة (رد فعل) لتغييرات خارجية (عواد، 2012، ص 113). وفيما يلي عرض لتصنيفات القرارات:

تنقسم القرارات على أساس درجة هيكلية القرار على النحو التالي (محمود، 2011):

1- **القرارات المهيكلة:** وهي القرارات التي تنبني على منطق واضح عادة ما تكون كمية؛ حيث يمكن تحديد العناصر والنتائج بدقة؛ حيث يكون نطاقها الزمني قصير، وعادة ما تكون روتينية ومتكررة وقابلة للبرمجة، ومن الطبيعي أن يتم اتخاذها والتعامل معها في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

2- **القرارات غير المهيكلة:** وهي تشتمل على التشجيع الذاتي، (مدخل المحاولة والخطأ)، وتميل إلى العناصر والنتائج المرتبطة بها إلى الغموض، كما أنها وصفية أكثر منها كمية، وتكون لغرض محدد ونادراً ما يتكرر أو يتشابه مع القرارات السابقة، ونطاقها الزمني يكون طويلاً، وهي غير قابلة للبرمجة، ويتم صنعها والتعامل معها في المستويات الإدارية العليا في المنظمة.

3- **القرارات شبه المهيكلة:** وهي قرارات يمكن تحديد بعض عناصرها وقياسها؛ أي أن بعض خطوات عملية اتخاذ القرار فيها مهيكلة، والبعض الآخر غير مهيكلة، ويعتمد اتخاذ هذا النوع من القرارات على التكامل والتضافر بين النماذج والقواعد النمطية للقرارات والتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

ويمكن تقسيم القرارات على أساس المستوى الإداري الذي تتخذ فيه القرارات إلى (الأشهب، 2015، ص 88):

1. **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف المنشأة، وأنواع منتجاتها، والأسواق التي تخدمها، وهي من اختصاص الإدارة العليا.

2. **القرارات التنظيمية:** وهي قرارات لوضع الهيكل التنظيمي، وتحديد الإدارات والأقسام، وتوضيح السلطة والمسؤولية لكل مستوى إداري، وهي من اختصاص الإدارة العليا.

3. **القرارات التنفيذية (التشغيلية):** وتتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويقوم باتخاذ تلك القرارات مستويات إدارية مختلفة.

أما ماهر (2013، ص 161) فأشار إلى أن القرارات تنقسم إلى قرارات مبرمجة، وأخرى غير مبرمجة، وفيما يلي توضيح لكل نوع:

1- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفاً والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، وتشمل إجراءات واضحة لاتخاذها؛ لذلك فهي لا تحتاج لأن تعالج في كل مرة تتخذ بها، مثل: القرارات المتعلقة بمنح موظف إجازة، ويفضل أن تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الأعلى، لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله (أيوب، 2014، ص 147).

2- **القرارات غير المبرمجة:** وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول إن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة (ماهر، 2013، ص 161).

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

2. 3. 5 علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات

يتخذ المديرون في كل المستويات الإدارية عديد من القرارات، وتختلف المستويات الإدارية فيما بينها في عدد القرارات التي تتعامل معها وفي خطورة هذه القرارات، وفيما يلي بيان لكل مستوى إداري وطبيعة قراراته (سيف الدين، 2012، ص 4)، و(أيوب، 2014، ص 111).

المستوى الإشرافي (التشغيلي): يتخذ المديرون والمشرفون في هذا المستوى الإداري عدد كبير من القرارات، وتتسم هذه القرارات بأنها مبرمجة وأن معظمها روتيني ومحكوم بلوائح وقواعد إجرائية محددة بصورة سالفة، وبالتالي يمكن القول بأن تأثيرها معلوم، وفي الغالب ما يكون هذا التأثير محدود من حيث التكلفة.

الإدارة الوسطى: يقوم المديرون في كل من الإدارة الوسطى والعليا باتخاذ عدد أقل من القرارات، إلا أن هذه القرارات تتسم بأنها في الغالب غير مبرمجة، ولا تحدث بصورة متكررة، وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة مما يجعل تكلفة القرار الخاطئ والسيئ تكلفة عالية.

الإدارة العليا: يتعامل المديرون في الإدارة العليا مع قرارات استراتيجية مهمة تمس نشاط ومستقبل المنظمة ككل، وبالرغم من قلة عدد هذه القرارات إلا أن خطورتها وتكلفتها عالية جداً.

2. 3. 6 معوقات عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى، فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي (السقا، 2009م، ص 34):

1. التجنب المريح: وفقا لهذا التصور، فان المدير يمتنع عن اتخاذ قرارا بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذى شان إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.
2. التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، انه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو انه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك.
3. التغير المريح: يعمد المدير وفقا لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية . أي انه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له أن لم يفعل شيئا ولهذا فان المدير بدلا من أن يحلل المشكلة والبدائل فانه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.
4. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات : ويرجع عدم توفرها إلى : أن يكون القائمون علي جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إل ى عدم جمع المعلومات.
5. التردد (عدم الحسم): وأسباب التردد ترجع إلى: عدم المقدرة علي تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.
6. ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشج ع علي اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.
7. وقت القرار: قد تفرض ضغوط معينة علي رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

2. 3. 7 العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرارات

تحقق الجودة في المؤسسات الأكاديمية عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المؤسسة ويتطلب تحقيق أهداف الجودة اتخاذ القرارات بطرق علمية، وبالتالي فإن القرارات أيضاً يجب أن تتسم بالجودة الكافية، ولجودة القرارات عوامل ومتغيرات تؤثر فيها، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

حيث أشار عواد (2012، ص 242) بأن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدد من العوامل، منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى العوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، وتصنيف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات حسب ما ورد إلى ثلاثة أنواع هي:

1- **العوامل المتعلقة بالمشكلة:** تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات؛ وذلك من حيث نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

2- **العوامل المتعلقة بالبيئة:** تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه وضيقه إذ لها التأثير الواضح على القرار المتخذ؛ وكذلك مدى التأكيد أو عدم التأكيد والبيانات والمعلومات المتوافرة في تلك البيئة سواء أكانت داخلية أم خارجية، كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

3- **العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار:** هناك من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار، فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية (كالإدراك، القيم، الاتجاهات، الدوافع)، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية (كالقدرات الجسمانية، القدرات العقلية، سن متخذ القرار).

وهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية صناعة القرار وجودته، وفيما يلي بيان لأهم هذه العوامل:

4- **تأثير البيئة الخارجية:** تشكل المنشأة خلية من خلايا المجتمع التي تتأثر به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الظروف الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية والتقنية، والقيم والعادات، بالإضافة إلى ذلك فهناك أيضاً تأثيرات مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع، سواء أكانت منافسة للتنظيم، أم متعاملة معه (عالم، 2012، ص 14).

5- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئة الداخلية في المنظومة من حيث حجم المنظوم، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير في نواحي أساسية متعددة، ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة بعملية اتخاذ القرار، وترتبط الناحية الثانية بتأثير القرار على مجموعة الأفراد في المنظومة، أما الناحية الثالثة؛ فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية، ومن عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على صناعة القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرائق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، وإمكانية الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، ومدى توافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية (عالم، 2012، ص 14).

6- **تأثير متخذ القرار:** ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية، ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه، التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة، كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك لدى متخذ القرار وما يكسبه من خبرات ومهارات، وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر أيضاً في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك أهداف متخذ القرار الشخصية، ومدى إدراكه لأهداف التنظيم، وغالباً ما تؤثر في نوعية المتخذ وأسلوب اتخاذه (رملی، 2011، ص 185).

7- **تأثير مواقف اتخاذ القرار:** تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوافرة للإدارة، وعليه التمييز هنا بين الثلاثة مواقف أو حالات لاتخاذ القرار (رملی، 2011، ص 185).

ويتبين مما سبق أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل عام؛ حيث هناك عوامل تؤثر على متخذ القرار، وعوامل تؤثر على القرار نفسه، والتي تؤثر على جودة القرار المتخذ، وقدرته على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ حيث تمتد هذه العوامل بين البيئتين الداخلية والخارجية، وهناك أثر إيجابي لتأثير بعض العوامل على

اتخاذ القرار وتحسين جودته، والبعض الآخر يؤثر بشكل سلبي؛ لأن القرار الذي لا يتميز بجودة عالية وتكون له فعالية أقل سيكون بمثابة مسكن للألم فقط وإلى أجل محدد، وبالقياس على هذا يكون القرار الجيد هو الذي يصف الحل الأمثل والنهائي لمشكلة محددة داخل المؤسسة الاقتصادية.

2. 3. 8 الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في تحقيق جودة القرار

حدد الهواسي والبرزنجي (2014، ص 45) الصعوبات التي تواجه متخذ القرار وتؤثر في جودة القرارات التي يتخذها على النحو الآتي:

- 1- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار، إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوافرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة.
- 2- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها، ولا سيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.
- 3- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها، ولا سيما إذا لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.
- 4- انعدام القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية، وعدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا أو العيوب) التي ترتبط بكل البدائل المتوافرة من ناحية أخرى، والذي يعد أيضاً من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.
- 5- أحياناً ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة؛ ولذلك فإن عدم توافر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتحديد المشكلة، فضلاً عن وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالباً ما يكون الوقت المتاح حاسماً في اتخاذها.

أما طعمة (2010، ص 29) فقد أوضح بأن صعوبات ومشاكل اتخاذ القرارات والتي تؤثر في جودة هذه القرارات تمثل بالآتي:

- 1- **الإخفاق في تحديد الأهداف:** إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه أو تجاهله في تحديد هذه الأهداف؛ فإن ذلك سيؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز، مما يجعل الوصول إلى نتيجة مرضية ومقبولة أمراً صعباً.

2- اعتماد منظور ضيق: عندما يكون متخذ القرار مقيداً ضمن منظور ضيق؛ فإن ذلك من شأنه تفويت القرارات الفعالة والملائمة والإخفاق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية تؤثر على سلامة القرار.

3- الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب: عندما يتوقف متخذ القرار عند كل خيار مطروح وقفة متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه، فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم.

4- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: عندما لا يتمكن متخذ القرار من الإدراك الواقعي للمشكلة وتحديدها بشكل دقيق قد تتوجه نحو اتخاذ القرارات تركز على المشكلات الفرعية دون أن يؤدي ذلك على المشكلة الرئيسية.

5- شخصية متخذ القرار: عندما يكون القرار خاضعاً لبعض القيود مثل الجمود والروتين والتنظيم الهرمي وغيرها سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية تنعكس على أفكار متخذ القرار وتطلعاته.

6- نقص المعلومات، والخوف من اتخاذ القرارات: يعتمد نجاح القرار وفعاليتها على كم المعلومات الصحيحة المتوافرة حول المشكلة.

7- صعوبة فهم متخذ القرارات للمشكلة: لعل إدراك متخذ القرار لحقائق المشكلة، يمثل نصف حلها، وعليه ينبغي الإلمام بكل أبعاد المشكلة ومعرفة الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

2. 3. 9 مفهوم القرارات الاستراتيجية:

عرفت القرارات الاستراتيجية بأنها اختيار بديل لحل مشكلة معينة يأتي بعد سيرورة لصياغة بدائل تمثل قرارات ممكنة للتعامل مع هذه المشكلة (الغالبى، 2012، ص 2).

وعرفت أيضاً بأنها القرارات التي تأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية، والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاح بعيد المدى (مساعدة، 2013، ص 96)

وتُعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي يتم اختيارها من بدائل استراتيجية، والتي تمثل أفضل الطرق للوصول إلى أهداف المنظمة (القهيوي واللالا والوادي، 2013، ص 219).

والقرارات الاستراتيجية تلك القرارات التي تؤثر بعمق على مستقبل المنظمة من خلال التجارب والتوافق بين القرارات والمتطلبات البيئية (نوة، 2015، ص 65)

من خلال العرض السابق لمفهوم القرارات الاستراتيجية تم الاتفاق إلى حد ما مع تعريف (مساعدة، 2013)، وترى أن القرارات الاستراتيجية هل تلك التي تسعى لعلاج مشكلة استراتيجية، ومن خلال البحث عن بدائل استراتيجية، وتأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات الداخلية والخارجية، وتحقق أهداف بعيدة المدى للمنظمة.

2. 3. 10 أهمية القرارات الاستراتيجية

عملية صنع القرار تحظى بأهمية بالغة في كافة المنظمات، وتزداد أهميتها في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية؛ وتزداد أهميتها بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية؛ لأنها تواجه تحديات ومشكلات كبيرة، وتمر بظروف استثنائية، ولقد حدد (القهيوي واللالا والوادي، 2013، ص 221 - 222) أهمية القرارات الاستراتيجية من خلال النقاط الآتية:-

- 1- يعد القرار الاستراتيجي جوهر العمليات الإدارية، ووسيلة رئيسية في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 2- تسهم القرارات الاستراتيجية في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.
 - 3- تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيراً فعالاً في عمل المنظمات، وينعكس على اقتصاديات المجتمع.
 - 4- تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها تربط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو الحصول على نتائج أسرع.
 - 5- تحدد القرارات الاستراتيجية الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - 6- نجاح القرارات الاستراتيجية تسهم في رفع قدرات المنظمة على الاستمرارية والنمو والتنافس.
- كذلك فإن القرارات الاستراتيجية تأتي في إطار تنافسي، وتتضمن جوانب تتعلق بالمدى البعيد للمنظمة، وتؤثر في كافة الوحدات الإدارية، وغالباً ما تكون موجهة نحو أهداف استراتيجية.

2. 3. 11 خصائص القرارات الاستراتيجية ذات الجودة العالية

تتميز القرارات الاستراتيجية عن القرارات العادية والتقليدية الهيكلية والتشغيلية وغيرها بعدة خصائص جاء أهمها على النحو الآتي (العويسات، 2003، ص 97 - 99؛ وجواد، 2010، ص 37 - 38؛ والقهيوي واللالا والوادي، 2013، ص 224؛ ونوة، 2015، ص 68 - 69):

- 1- **المركزية:** تتخذ القرارات الاستراتيجية من أعلى المستويات الإدارية؛ وذلك لإمام الإدارة العليا بإمكانات وحاجات المنظمة ولديها المعلومات الكافية لذلك.
 - 2- **التوجيه:** القرارات الاستراتيجية توفر الأسس التوجيهية للمنظمة وغالباً ما تكون مرتبطة بقرارات عادية.
 - 3- **طويلة المدى:** يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وتمتد بعض القرارات الاستراتيجية إلى جوانب تشغيل المنظمة بكامل طاقتها.
 - 4- **الندرة وعدم التكرار:** تتميز القرارات الاستراتيجية بأنها نادرة، وغير عادية، ولا تبني على اسبقيات وقرارات سابقة.
 - 5- **التكلفة العالية:** عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب جهداً ووقتاً، وتنفيذها يتطلب إمكانات كبيرة غالباً.
 - 6- **الحمية:** القرار الاستراتيجي قراراً حتماً يتوجب على المنظمة القيام به من حيث اتخاذ والتنفيذ.
 - 7- **قليلة العدد:** قياساً بالقرارات الهيكلية والتشغيلية، فإن القرارات الاستراتيجية تركز على نقاط رئيسة للوصول إلى قرار استراتيجي واحد.
 - 8- **تتضمن قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي للمنظمة:** تتأثر القرارات الاستراتيجية بقيم ومعتقدات صناع القرار، وما يمتلكون من معلومات ومعارف مادية وما لديهم من مشاعر ومهارات واستعدادات وميول.
- والقرارات الاستراتيجية ورغم أهميتها إلا أن المؤسسات تسعى من خلالها إلى تحقيق نجاح على المدى البعيد، وهي إلزامية، وغالباً ما تأتي في ظروف استثنائية كالتالي تمر بها مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

المبحث الرابع: الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

لم تناقش الدراسات التي حصلت عليها الباحثة الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات، وتم رصد بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث.

حيث تبين من خلال نتائج دراسة عباس وحسن (2019) أن نظم المعلومات الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية؛ لأن نظم المعلومات الاستراتيجية تسعى لرصد وقياس التغيرات البيئية وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي الفعال، وأن ذلك يتوقف على درجة المرونة، وبالتالي فإن نظم المعلومات الاستراتيجية وما توفره من معلومات وبيانات تفيد في رفع مستوى المرونة والتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة. كما أشار كل من عباس وحسن (2019)، ص 18) أن نظم المعلومات الاستراتيجية تسهم في التكيف مع التغيرات وبناء استراتيجيات استباقية وتفاعلية وهذا يحقق المرونة بشتى أبعادها التسويقية والانتاجية والاستراتيجية، لأن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دور حيوي في تعديل المواصفات وتوفير معلومات عن الوضع الراهن والتنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة.

كما أشارت نتائج دراسة النجار والحوري (2008) إلى أن نظم المعلومات وجودتها تحقق المرونة الاستراتيجية للمنظمة. كما أشارت نتائج دراسة الطهراوي (2018) أن نظم دعم القرار لها فاعلية في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

كما أورد كل من "Greenly & Compe" (2004) بأنه يمكن تطبيق مصطلح المرونة الاستراتيجية على مستويين: أولاً، على مستوى المؤسسة، حيث يتم استخدامها للدلالة على قدرة المؤسسات على الاستجابة والتكيف المتوالي مع التغير البيئي. ثانياً، على مستوى صانعي القرار، حيث يتم تحديد الخيارات الجديدة والبديلة في صنع القرارات الاستراتيجية والنظر فيها. وهذان التطبيقان لا يستبعد أحدهما الآخر؛ لأن إنشاء خيارات مختلفة من قبل صانعي القرار هو شرط أساسي لتكيف المؤسسات مع تغيرات البيئة، أي أنه لتوجد المرونة الإستراتيجية يجب أن يمتلك صناع القرار إمكانيات المرونة الإستراتيجية.

كما أكدت نتائج دراسة قبيل (2016) أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دور مهم في تحسين القرار الاستراتيجي؛ لأنها تدعم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات. وفي السياق ذاته أشارت نتائج دراسة يحيى الشريف (2018) إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية لها تأثير مباشر في تفعيل القرارات داخل المنظمة لأنها تمنح صناع القرار معلومات كافية حول المنظمة والمنافسين والموردين وكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

كما أوضحت نتائج دراسة حسين (2016) أن المرونة الاستراتيجية تعد أحد المتطلبات اللازمة لترشيد القرارات الاستراتيجية، وأشارت الفاضل (2015) إلى أن تطبيق مفهوم المنظمة المرنة تحقق عدد من المزايا أهمها تحسين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسات الميدانية والتطبيقية حول متغيرات الدراسة فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تؤثر في المرونة الاستراتيجية وتؤثر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، كما اتضح أن المرونة الاستراتيجية تحقق فاعلية وجودة القرارات. وبالتالي فإن نظم المعلومات الاستراتيجية ترتبط بكل من المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات، وقد تلعب دوراً وسيطاً في علاقتهما ببعضهما، وهذا ما تسعى الدراسة لتحديده وتوضيحه بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية.

المبحث الخامس: مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

المقدمة:

تعد الجامعة منبع الفكر ومنازة المعارف، وبالتالي يقع على عاتقها خدمة المجتمع، وتقديم خدمات تعليمية تعزز قدرات ومهارات الطلبة، وتمنحهم القدرة على دخول سوق العمل، وبالتالي فإن هذه الجامعات يجب أن تكون أول المؤسسات التي تقدم التطور وتستخدم التقنيات اللازمة سواء في بناء نظام المعلومات، أو رفع مستوى جودة اتخاذ القرارات، والمرونة أيضاً من متطلبات نجاح الجامعة في التكيف مع الظروف المحيطة، لأن الجامعة مؤسسة لها امتداد اجتماعي، وترتبط بالمحيط، وتتأثر بعوامل خارجية متعددة.

والجامعات الفلسطينية تعيش ظروفاً استثنائية بسبب ظروف الحصار والانقسام الفلسطيني، وضعف قدرة الطلبة على تلبية متطلبات الحصول على الخدمات التعليمية ودفع الرسوم، إضافة إلى تراجع مستوى الدعم الحكومي، ودعم مؤسسات المجتمع المدني للجامعات وأقسامها وكلياتها وبرامجها. وتعرض الباحثة من خلال هذا المبحث تعريفاً بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة، وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها من المقابلات التي أجرتها مع بعض الكوادر البشرية بالجامعات لفهم واقع نظم المعلومات الاستراتيجية بالجامعات، والحاجة لهذه المعلومات، وواقع المرونة التنظيمية والاستراتيجية المتوفرة، إضافة إلى آليات اتخاذ القرارات وأنواعها.

2. 5. 1 الجامعة الإسلامية

تأسست الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 1978م بفلسفة إسلامية، ونشأة وهوية فلسطينية وهي أول مؤسسة تعليم عالٍ تنشأ في قطاع غزة بمبادرة من شخصيات وطنية وأكاديمية بارزة في القطاع وخارجه. وتعمل الجامعة تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي، كما أنها عضو (اتحاد الجامعات العربية، رابطة الجامعات الإسلامية، رابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، الاتحاد الدولي للجامعات، اتحاد جامعات العالم الإسلامي، اتحاد جامعات المتوسط، اتحاد الجامعات العربية والأوروبية، واتحاد الجامعات الآسيوية). حيث يبلغ عدد كليات الجامعة (11) كلية تقدم حوالي (118) برنامجاً أكاديمياً موزعة الي (3) برامج دكتوراه، (28) برنامج ماجستير، (5) برامج للدبلوم

العالي، (68) برنامج بكالوريوس، وبرنامج الدبلوم العام في التربية كما تمنح الجامعة (13) برنامجاً لدرجة الدبلوم المهني المختص.

وتعتبر الجامعة الإسلامية، منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة، ورسالتها تعبر عن النهوض بالجوانب العلمية والثقافية والحضارية من خلال تعليم نوعي، بحث علمي منتج، ومشاركة مجتمعية فاعلة وبناء مؤسسي مستدام في إطار القيم الإسلامية.

ومن أهم غاياتها: الارتقاء بالتعليم النوعي لضمان التميز والمنافسة لطلبة الجامعة وخريجها، وتعزيز البحث العلمي وتوظيفه في خدمة سوق العمل وحاجات المجتمع والانطلاق به نحو العالمية، تأمين مستقبل مالي للجامعة، وتطوير البناء المؤسسي بما يخدم الاستدامة والإنتاجية، وتوفير بيئة داعمة للطلبة والعاملين وتطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، و ضمان مشاركة الجامعة الفاعلة والمؤثرة في المجتمع، وأخيراً تطوير واستثمار علاقات الجامعة وشراكاتها المحلية والإقليمية والدولية باتجاه النوعية والتنوع (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية، 2015م).

وأجرت الباحثة عدد من المقابلات الشخصية حول متغيرات الدراسة في الجامعة الإسلامية، فتبين أن المعلومات الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة في الجامعة الإسلامية، لأن الجامعة تحتاج إلى معلومات متنوعة وتبويبها وتحليلها والاستفادة منها يتم عبر أنظمة متكاملة وتعتمد الجامعة الإسلامية على نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيلة لتعزيز هذه الاستفادة، ولقد أوضح بعض العاملين الإداريين أن إدارة الجامعة تدرك أهمية المعلومات الاستراتيجية، وتضع حلول وطرق ووسائل للاستفادة منها، كما تسعى الجامعة إلى تطوير قاعدة معلومات استراتيجية من أجل تحقيق المرونة اللازمة، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

وتنقسم عملية القرار في الجامعة الإسلامية إلى ثلاث مستويات فهناك قرارات تنفيذية وإدارية يتولى اتخاذها الأقسام والكليات والوحدات الإدارية، وهناك قرارات تتطلب مجلس الجامعة والإدارة العليا لكل عمادة، وهناك قرارات يتم اتخاذها بناءً على درجة تأثيرها ما بين مجلس الجامعة ومجلس الأمناء، وغالباً يعقد لمثل هذه القرارات جلسات خاصة، كما تتبنى الجامعة مبدأ جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عند عمليات اتخاذ القرارات؛ وتنقسم هذه المعلومات إلى معلومات وبيانات داخلية يتم جمعها من الوحدات الإدارية وأقسام الجامعة، وهناك معلومات خارجية قد يكون مصدرها وزارة التربية

والتعليم، أو المؤسسات الحكومية، أو الاجتماعية، ويتم جمعها من خلال الاتصال المباشر أو عمليات الرصد.

2.5. 2 جامعة الأزهر

تأسست جامعة الأزهر بغزة عام 1991-1992م على أرض معهد فلسطين الديني الأزهر وذلك بإنشاء كليتين هما كلية التربية، وكلية الشريعة والقانون وبلغ عدد طلبتها في عام 1991-1992م حوالي (726) طالبًا وطالبة، حيث تتطلع جامعة الأزهر إلى التميز، والإبداع، والرقمية، لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينيًا وعربيًا ودوليًا، ولتكون مركزًا للإشعاع العلمي، والبحثي، والتنموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وتعتبر جامعة الأزهر مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة، وكان من أهم أهدافها الاستراتيجية، تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكذلك تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية، والمساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني، وربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي، وأخيرًا السعي لتحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية (تقرير حصاد جامعة الأزهر، 2014م).

وتواجه جامعة الأزهر تحديات كبيرة، هذه التحديات انعكست على قدرتها في استغلال المعلومات المتوفرة، كما إن المعلومات التي تحظى بأهمية بالغة تتعلق بالعاملين والظروف والطلبة، كما إن الجامعة تسعى لتوحيد أنظمة المعلومات لديها، وتسعى للانتقال من نظم المعلومات الإدارية إلى نظم المعلومات الاستراتيجية، وتبين من خلال المقابلات الشخصية أن الإدارة تؤمن بأهمية نظم المعلومات الاستراتيجية؛ لكن توفير نظم معلومات استراتيجية لا يتوقف عند سياسات الجامعة بل يتعدى ذلك إلى

الإمكانات المتاحة والإمكانات اللازمة لتطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية، كذلك فإن المرونة الاستراتيجية في جامعة الأزهر تظهر في بعض الأقسام والهيكل التنظيمية والإدارية، لكنها غير متوفرة بنفس الدرجة بأقسام أخرى، وأوضح بعض العاملين الذين قابلتهم الباحثة أن الإدارة العليا تؤمن وتضع سياسات لتحقيق المرونة الاستراتيجية لكن هناك بعض المعوقات التي تحد من فاعليتها وتطبيقاتها خاصةً بعض القوانين واللوائح المتوفرة بالجامعة، أما بالنسبة لجودة القرارات الاستراتيجية فإن الإدارة العليا للجامعة ومجلسها يتخذ قرارات آنية تتعامل مع الموقف، وأي قرارات استراتيجية تُتخذ يتم استبدالها نظراً لطبيعة الظروف المحيطة، وبالتالي فإن توفير المعلومات الاستراتيجية المناسبة يعزز حالة التأكد في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة.

بالنسبة لعمليات اتخاذ القرار فإن الجامعة تتبع سياسات واضحة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال تصنيف طبيعة القرار، فالقرار الاستراتيجي يتم اتخاذه من قبل إدارة الجامعة أو مجلس الأمناء، أو من خلال التنسيق المشترك بينهما، وهناك قرارات يتم اتخاذاها من خلال دائرة من دوائر إدارة الجامعة مثل وحدة المشاريع، والعلاقات الدولية، وديوان رئيس الجامعة، وشؤون التخطيط والجودة.

وتعتمد الجامعة على معلومات وبيانات وإحصاءات وتقارير موثقة في عمليات اتخاذ القرار، حيث تكلف إدارة الجامعة شؤون الرقابة بمراجعة المعلومات ذات العلاقة بالقرارات الاستراتيجية، وتتيح إدارة الجامعة للأقسام والكليات حرية اتخاذ القرارات التي تخصها، لكنها لا تطبقها إلى موافقة خطية من الإدارة العليا للجامعة.

2. 5. 3 جامعة الأقصى

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأسائنتها، وطلابها، وخرّجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي 2000-2001م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

حيث تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة، وتعتبر جامعة الأقصى

هي مؤسسة تعليم عالي حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة، ومن أهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة، نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية (تقرير حصاد جامعة الأقصى، 2015م).

وتعد جامعة الأقصى أحد المؤسسات التعليمية الحكومية، وبالتالي تخضع لقوانين ولوائح وتشريعات وزارة التربية والتعليم العالي، ونظم المعلومات الاستراتيجية في جامعة الأقصى حسب ما أفاد بعض العاملين الإداريين تطبق بدرجة متوسطة، لأن طبيعة المعلومات في تغير مستمر، وأن الإدارة العليا تدعم نظم المعلومات الاستراتيجية في إطار الإمكانيات المتاحة والمتوفرة، كذلك فإن الجامعة تسعى لتحسين مرونة المنظمة من خلال سياساتها وبرامجها، كما إن عملية اتخاذ القرارات تتم بعناية تامة وفي إطار تحقيق رغبات وحاجات كافة أطراف العملية التعليمية مثل الطلبة، والإدارة العليا، والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لكن تمر جامعة الأقصى بظروف استثنائية بسبب الانقسام الفلسطينية، وحالة التوتر بين شطري الوطن.

وتتم عملية اتخاذ القرار في الجامعة بناءً على معلومات واضحة وضمن مسؤوليات محددة لأنها تتبع وزارة التربية والتعليم، وتستمد رئاسة الجامعة قدرتها على اتخاذ القرار من خلال المعلومات والتقارير التي ترسلها العمادات والكليات.

المبحث السادس: الدراسات السابقة

تعرض الباحثة من خلال هذا المحور بعض الجهود والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة؛ حيث عُرِضت الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وتم توحيد منهجية عرضها بحيث تتضمن كل دراسة أهم الأهداف، والإجراءات، والنتائج، ولقد أجريت العديد من الدراسات حول تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية وحول المرونة الاستراتيجية وحول جودة القرارات، ومن فيما يلي توضيح لأهم الجهود والدراسات السابقة:-

2. 6. 1 دراسات تعلقت بنظم المعلومات الاستراتيجية

أولاً: دراسات عربية.

- دراسة (يحيى الشريف، 2018) بعنوان: تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على اليقظة الاستراتيجية: التنافسية، والتكنولوجية، والتسويقية، والبيئية. ولتحقيق الأهداف استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يقدر عددها (80) مؤسسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود إدراك لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية ووظيفة نظم المعلومات الاستراتيجية، كما تبين أنها تسهم في حل المشكلات الإدارية، وتساعد على صنع القرار، وتعزز ذكاء المنظمة، وتبين وجود تأثير دال إحصائياً لنظم المعلومات الاستراتيجية على اليقظة الاستراتيجية.

- دراسة (عباس وحسن، 2018) دراسة بعنوان: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات بالعراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في شركة آسيا سيل للاتصالات في تحقيق المرونة الاستراتيجية، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (55) من المدراء بالشركة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة.

وأظهرت النتائج أن توفر نظم المعلومات الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وأن المرونة الاستراتيجية أيضاً جاءت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة تأثير دالة إحصائياً بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، كما تبين أن جميع أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية تؤثر في المرونة الاستراتيجية.

- دراسة (قبيل، 2016) بعنوان: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت الباحثة استبانة طبقتها على عينة من مسؤولي الجامعة بلغ عددهم (31) موظفاً وموظفة.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعة تهتم بنظم المعلومات الاستراتيجية، واتضح أن هناك أثر دال إحصائياً لنظم المعلومات الاستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي، وجاء مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية بنسبة (37.20%).

- دراسة (الزيود، 2013) بعنوان: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وجرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (185) رئيس قسم في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن تبني نظم المعلومات الاستراتيجية جاء مرتفعاً، وتبين أن هناك أثر دال إحصائياً لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق أولوية التكلفة والتسليم والمرونة التنافسية.

- دراسة أبو الغنم (2013) بعنوان: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى كشف أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (500) موظفاً في أربع شركات أردنية للاتصالات، طبقت عليهم استبانة الدراسة، فاستجاب منهم (439) موظفاً وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن تصورات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية مرتفعاً، واتضح وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) على فاعلية المديرين.

- دراسة (أبو غنم، 2012) بعنوان: أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة، أجريت على (401) من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الصناعات الغذائية بجدة جرى اختيارهم من 7 شركات، فاستجاب منهم (328) موظفاً في المناصب الإشرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية جاء متوسطاً، واتضح وجود أثر لتنمية رأس المال الفكري وأبعاده على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية.

- دراسة (الرجى وملكاوي، 2012) بعنوان: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي بالبنوك الأردنية، ولتحقيق الأهداف استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزع الباحثان (53) استبانة على 7 بنوك أردنية.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات الاستراتيجية جاءت مرتفعة بالبنوك الأردنية، وأن تبني عمليات ومراحل التخطيط الاستراتيجي جاء مرتفعاً، واتضح وجود دور مهم لنظم المعلومات الاستراتيجية في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (بني أحمد والعاودة، 2011) بعنوان: العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي.

هدفت إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على مسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية بالشركة، حيث وزعت الاستبانة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والبالغ (35) مسؤول، فاستجاب منهم (31) مسؤول أجري عليهم تحليل البيانات.

فتوصلت الدراسة إلى أن شركة مناجم الفوسفات تمتلك نظام معلومات استراتيجية بدرجة عالية، واحتل بعد الكفاءة التشغيلية على المرتبة الأولى ثم الابتكار، ثم الموارد، وأشارت النتائج بوجود علاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

ثانياً: دراسات أجنبية.

- دراسة (Valdez & Shever, 2019) بعنوان: نظم المعلومات الاستراتيجية مدخلاً لتطوير المنظمات.

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير منظمات الأعمال في إسبانيا، وبيان دورها في تحقيق الأداء العالي، ولتحقيق الأهداف أجريت الدراسة على (27) شركة، وجرى تطوير استبانة طبقت على عينة بلغت (178) مديراً تنفيذياً وإشرافياً.

فتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها تبني الإدارة لمدخل نظم المعلومات الاستراتيجية كمدخل لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي، واتضح وجود دور مهم لنظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد أوجه الأداء العالي.

- دراسة (Kappelman, Johnson, Torres, Maurer, & McLean, 2019) بعنوان: بحث قضايا نظم المعلومات والممارسات وجودة اتخاذ القرارات والقيادة في أوروبا.

هدفت الدراسة إلى استطلاع عينة من الخبراء والاكاديميين والقادة حول قضايا نظم المعلومات والممارسات وجودة اتخاذ القرارات والقيادة في أوروبا، ولتحقيق الأهداف استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة بالمقابلات المفتوحة، وتحليل الاستجابات بطريقة الاستعراض، حيث جمع الباحثون نحو (412) مقابلة من أكاديميين بكليات القيادة والإدارة بأوروبا ومنتخذي القرارات في كبرى الشركات ومجموعة من خبراء القيادة والتدريب.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات في تطور وأن هذا التطور ساعد القيادة في عمليات اتخاذ القرارات، وأصبح قياس جودة القرارات يتوقف على مدى جودة نظم المعلومات، وتبين أن نظم المعلومات تتوسط العلاقة بين الممارسات واتخاذ القرارات والقيادة.

2.6. 2 دراسات تعلقت بالمرونة الاستراتيجية

أولاً: دراسات عربية.

- دراسة (البوعينين، 2019) بعنوان: الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي: الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية: دراسة على عينة من الشركات العائلية البحرينية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، واتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (120) شركة عائلية بحرينية.

فتبين أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر في الأداء المؤسسي خصوصاً التوجه نحو السوق والأداء التشغيلي، وتبين أن المرونة الاستراتيجية لها دور معدل في أثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وأن هناك أثر للمرونة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

- دراسة (بن أحمد، 2018) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً وموظفة طبقت عليهم استبانة، فاستجاب منهم (134) موظفاً وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود مستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية، ومستوى مرتفع من جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، كما اتضح وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية مؤسسة موبيليس.

- دراسة (الطهراوي، 2018) بعنوان: أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظم دعم القرار في المرونة الاستراتيجية، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً طبقت عليهم استبانة الدراسة، فاستجاب منهم (185) موظفاً.

فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم دعم القرار على المرونة الاستراتيجية وأبعادها: المرونة السوقية، والمرونة الانتاجية، ومرونة القدرات.

- دراسة (بهادلي، 2017) بعنوان: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي لدى المؤسسات الصحية.

هدفت إلى التحقق من الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي، ولتحقيق الأهداف جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (214) موظفاً بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعاً لدى القيادات، واتضح وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وبين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، واتضح وجود دور مهم للمرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي.

كما أوصت الدراسة بأهمية صياغة برامج تدريب لتحسين مستوى المرونة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الصحية كونها تسهم في فهم وتحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي.

- دراسة (حمادي وعلي، 2017) بعنوان: تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية.

هدفت إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على الصحة التنظيمية في عدد من الشركات الصناعية العراقية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (48) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المرونة الاستراتيجية عزز الصحة التنظيمية، ولم تعزز اللاتأكد البيئي، وتبين أن المرونة الاستراتيجية له أثر بالصحة التنظيمية العقلية والاجتماعية، وأن توظيف وتفعيل المرونة الاستراتيجية له نتائج إيجابية على صحة المنظمة وأفرادها، ولم يلعب اللاتأكد البيئي دوراً وسيطاً في هذه الدراسة.

- دراسة (أبو رذن والعنزي، 2017) بعنوان: المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً بشركة آسيا سيل.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود مستويات معنوية عالية لأثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتبين أن الشركة تركز على المرونة الاستراتيجية، وأدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتبين أن المرونة الاستراتيجية وأبعادها السرعة والابداعية والفتنة والخفة والاتساق تأثر في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً الخفة والابداعية والاتساق.

- دراسة (شيحا وعبدالرحمن ويوسف، 2016) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التأمين بمحافظة طرطوس، ولتحقيق الأهداف استُخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (39) مدير ورئيس قسم بنحو (13) شركة، طبقت عليها استبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية وكفاءة الأداء في شركات التأمين، وتبين أن هناك أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية الكلية والأداء التنظيمي لشركات التأمين بمحافظة طرطوس.

- دراسة (عابد، 2016) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تأثير المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً وتم تطبيق استبانة على العينة، فاستجاب منهم (132) موظفاً.

فتوصلت الدراسة إلى أن توفر المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً، وتبين أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (62%) من التغير في إدارة المعرفة، وتبين أن المرونة التنافسية والمرونة السوقية أكثر تأثيراً على إدارة المعرفة. ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة حول كل من المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

- دراسة (البغدادي والجبوري، 2015) بعنوان: أثر البراعة المنظمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سيل للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ومدى تأثير البراعة التنظيمية وأبعادها على المرونة الاستراتيجية وأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري)، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وأجريت على عدد (244) موظفاً بالشركتين.

فتوصلت إلى جملة من النتائج جاء أهمها وجود أثر معنوي للبراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية وأبعادها، وجاء مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعاً، وتبين أن بعد مرونة الهيكل التنظيمي الأكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية.

- دراسة (الشريف، 2015) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وقد

اعتمدت الباحثة على المنهج الارتباطي، واستهدفت الدراسة كافة شركات التأمين في العاصمة عمان والبالغ عددها (20) شركة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الأساسية.

ومن أبرز النتائج وجود أثر للتعلم الاستراتيجي في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وتبين وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، واتضح وجود دور وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين الأردنية.

- دراسة (حسين، 2015) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تقصي طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (76) من العاملين في شركة الزيوت النباتية بالعراق.

فأظهرت النتائج أن درجة المرونة الاستراتيجية جاءت مرتفعة، وأن جودة القرارات الاستراتيجية جاءت مرتفعة أيضاً، وتبين أن هناك علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائياً للمرونة الاستراتيجية (مرونة المهارات، ومرونة الأنشطة) في ترشيد القرارات الاستراتيجية.

- دراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) بعنوان: المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي.

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي، ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ضمن الإدارات العليا والمتوسطة والبالغ عددهم (84)، واختيرت العينة بطريقة المسح الشامل، وطبقت عليهم استبانة، فاستجاب منهم (77) موظفاً.

فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتوجه الريادي الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي بوجود متغير المرونة الاستراتيجية، وتبين أيضاً أن كافة أبعاد المرونة الاستراتيجية تؤثر في أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي (مرونة الموارد، ومرونة القدرات).

- دراسة (الشماسين، 2013) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الارتباطي، والاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرداً من الإدارة العليا ضمن المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود مستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية، وتبين أيضاً وجود أثر للذكاء الاستراتيجي وعناصره على تحقيق المرونة الاستراتيجية.

- دراسة (إدريس والغالي، 2013) بعنوان: اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة بلغت (17) شركة تصنيع أدوية بشرية بالأردن.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أبرزها وجود أثر دال إحصائياً لعدم التأكد البيئي على المرونة الاستراتيجية، وتبين وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتبين وجود أثر لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوساطة المرونة الاستراتيجية.

- دراسة (العطوي، 2012) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال بالتطبيق على الشركات المتوسطة والصغيرة في قطاع صناعة المواد الإنشائية بمحافظة النجف، ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (31) مديراً لشركات صغيرة ومتوسطة من محافظة النجف.

فتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من النتائج أهمها توفر المرونة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال، وتبين وجود أثر لمرونة رأس المال على ريادة الأعمال، ولا يوجد أثر للمرونة السوقية على ريادة الأعمال.

- دراسة (الغانم، 2011) بعنوان: أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي في شركات الطيران الكويتية، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وجمع الباحث البيانات من (78) موظفاً وموظفة.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أبرزها وجود أثر مشترك للتوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي، وتبين أن مستوى المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً.

- دراسة (يحيى، 2010) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الادوية البشرية. ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من (180) مفردة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على المرونة الاستراتيجية وعلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كذلك وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية في شركات تصنيع الادوية الاردنية البشرية.

ثانياً: دراسات أجنبية.

- دراسة (Radomaska, 2015) بعنوان: المرونة الاستراتيجية داخل الشركات.

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع وطبيعة المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة الحجم في بولندا، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم رصد بعض البيانات من خلال بطاقة استقصاء من (103) مديراً بشركات بولندية مختلفة الحجم.

وتبين أنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية والنتائج المالية المتحققة للشركات، وأنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية في نطاق النشاطات والأفرع، ولا علاقة بين المرونة الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية على قاعدة العمل اليومي.

- دراسة (Bock et. al,2012) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على المرونة الاستراتيجية من خلال نموذج الأعمال الابتكاري.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على تحقيق المرونة الاستراتيجية في الشركات المصنفة ضمن شركات الأعمال الابتكارية في بريطانيا، ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، أجريت على عينة بلغت (449) مديراً تنفيذياً من (107) شركة ابتكارية.

فتبين أن الثقافة الإبداعية ترتبط بالمرونة الاستراتيجية، وتبين أن الشركات التي لديها مناخ تنظيمي إبداعي تحقق المرونة الاستراتيجية، وأن سلاسة ووضوح الهيكل التنظيمي يؤثر في المرونة الاستراتيجية.

- دراسة (Yu, 2012) بعنوان: المرونة الاستراتيجية، التوجه الريادي، والأداء الثابت: دليل من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين، وأثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية، والحساسية التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (192) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في الصين، وتم اختيار مجموعة من المديرين التنفيذيين والعامين في هذه الشركات لتطبيق استبانة الدراسة والمقابلات الشخصية.

فتبين أن المرونة الاستراتيجية تتوفر في معظم الشركات عينة الدراسة، واتضح أنها تعمل في إطار التوجه الريادي، وتبين وجود أثر للتوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين، وأن هذا الأثر يتأثر إيجاباً بالمرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية.

- دراسة (Li, et. al, 2011) بعنوان: سرعة التغير الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، أدوار قيادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي على سرعة التغير الاستراتيجي، وبيان التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر التوجه الريادي على سرعة التغير الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (351) شركة في أربع مقاطعات صينية، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة، ومقابلات شخصية طبقت عبر الانترنت.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغير الاستراتيجي جاءت سلبية، فيما كان تأثير الوساطة لمرونة التنسيق على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغير الاستراتيجي إيجابي، وأن التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية يعدان سببان مهمان لسرعة التغير الاستراتيجي.

- دراسة (Kekale, et. al, 2010) بعنوان: تحقيق أداء مستدام للابتكار من خلال المرونة الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات، ولتحقيق الأهداف استُخدم المنهج الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (200) شركة تم اختيارها من عدة دول: استراليا، بلجيكا، الدنمارك، هولندا، فنلندا، إسبانيا، النرويج، تركيا، وجرى تطبيق استبانة على مديري الشركات.

فتوصلت الدراسة إلى أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع، وفي تطوير المنتجات، واتضح أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً بين الإبداع وتطوير المنتج.

- دراسة (Yuan, et. al, 2010) بعنوان: هل المرونة الاستراتيجية تساعد في تحقيق إبداع الانتاج؟.

هدفت الدراسة إلى تفصي الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين، ، وأجريت الدراسة على عينة من الشركات الصينية بلغت (607) شركة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتم الاعتماد على المنهج الارتباطي. فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن هناك أثر وسيط لمرونة الموارد على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات، وتبين أيضاً وجود أثر وسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات.

2. 6. 3 دراسات تعلق بجودة القرارات

أولاً: دراسات عربية.

- دراسة (أبو معمر، 2017) بعنوان: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تفصي دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وكالة الغوث بقطاع غزة، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً ومديرة.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أنه توجد علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأبعادها واتخاذ القرارات الاستراتيجية وأبعادها (الرشد، والسلوك السياسي، ودرجة الاتصال، ودرجة الاتفاق، واللامركزية)، وتبين أن ممارسات إدارة المعرفة جاءت بمستوى مرتفع، وأن مستوى القرارات الاستراتيجية مرتفعاً، وتبين أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

- دراسة (الأشرم، 2016) بعنوان: درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (200) أكاديمي في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بلغت (60.29%)، ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بلغت (66.06%). كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لأبعاد المرونة الاستراتيجية وبين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

- دراسة (زريقا وديوب، 2016) بعنوان: دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات.

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور جودة المعلومات في تحقيق جودة القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (80) شركة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. فتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة المعلومات وجودة اتخاذ القرارات، وتبين أن مستوى جودة المعلومات مرتفعاً، ومستوى اتخاذ القرارات مرتفعاً.

- دراسة (الوادية، 2015) بعنوان: علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تقصي طبيعة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (175) موظفاً وموظفة.

فتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي، وتبين أن مستوى نظم المعلومات الإدارية متوسطاً، وأن واقع جودة القرارات الإدارية متوسطاً، وتبين أن المتطلبات المادية المتاحة جاءت بالمرتبة الأولى ثم المتطلبات البشرية، ثم المتطلبات البرمجية، وأخيراً المتطلبات التنظيمية.

- دراسة (نوة، 2015) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (45) فرداً.

فتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واتضح وجود دور مهم لإدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- دراسة (الساعدي وزيار، 2013) بعنوان: جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر جودة المعلومات على القرارات الاستراتيجية في عينة من المصارف العراقية، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفاً وموظفة بالمصارف العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن القرارات الاستراتيجية على دقة المعلومات وكفاءتها، كما تبين أن جودة المعلومات لها أثر دال إحصائياً في القرارات الاستراتيجية بالمصارف عينة الدراسة.

- دراسة (قاسم، 2011) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن مقياس الذكاء الاستراتيجي، واستبانة عملية اتخاذ القرار، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (94) مديراً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع.

وقد أظهرت الدراسة النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي، وعملية اتخاذ القرارات. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية.

- دراسة (حمزة، 2010) بعنوان: نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لنظم دعم القرار في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على شركة الاتصالات الخلية بالكويت، واستخدم المنهج الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عدد (124) موظفاً وموظفة.

فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، وأثر للمعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات، وتبين وجود أثر لنظم دعم القرار على جودة القرارات الاستراتيجية، وتبين وجود دور وسيط لنظم دعم القرار في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلية بدولة الكويت.

- دراسة (جرادات والعجلوني والمشاقبة، 2009) بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور وواقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في جودة عملية صنع القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (210) مدير من المستويات الإدارية الثلاث: الدنيا والوسطى والعليا.

وتبين أن نظم المعلومات الإدارية تتمتع بالكفاءة والفاعلية، وتبين أيضاً أن هناك علاقة قوية بين نظم المعلومات الإدارية وعملية جودة صنع القرارات الإدارية، وتبين أن الأثر جاء دال إحصائياً على البعد الزمني والشكلي والمحتوى في عملية صنع القرار.

ثانياً: دراسات أجنبية.

- دراسة (Azeroual, & Theel, 2019) بعنوان: آثار استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على عملية إدارة التميز وجودة اتخاذ القرارات من قبل الشركات الناشئة.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر استخدام ذكاء الأعمال على عملية إدارة التميز وجودة اتخاذ القرارات في الشركات الناشئة وبالتطبيق على ثلاث شركات في ماليزيا، ولتحقيق الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة.

واتضح أن ذكاء الأعمال يسهم في تحسين توظيف البيانات والمعلومات وتخزينها، وتبين أن هذه البيانات والمعلومات ذات الكم الهائل يمكن تنقيتها قبل تخزينها وتوظيفها في عمليات إدارة التميز وتسهم في جودة اتخاذ القرارات، ولقد تبين أن مستوى جودة اتخاذ القرارات مرتفع بالشركات محل الدراسة، واتضح وجود أثر دال إحصائياً لأنظمة ذكاء الأعمال في إدارة التميز وجودة اتخاذ القرارات في الشركات الناشئة محل الدراسة.

- دراسة (Chang, Abdel-Basset, & Ramachandran, 2019) بعنوان: نحو إدارة استخدام إطار نمط القرار الاستراتيجي: من النظريات إلى الممارسات - حدود نظم المعلومات.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح مبني على أساس نمط القرار الاستراتيجي في حدود نظم المعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد التصور على شركات الخدمات المالية، حيث تم جمع البيانات من عدد من الشركات في إيران، واستخدم المنهج البنائي في اعداد الدراسة.

وتوصل الباحثون إلى عدة استنتاجات أهمها أن القرار الاستراتيجي في الشركات يجب أن يتمتع بجودة معقولة، وأن توفر هذه الجودة لا يمكن بدون الحصول على المعلومات والبيانات الكافية، وأن التكامل

بين البيانات والمعلومات يجب أن يكون ضمن إطار نظم معلومات إدارية ومالية، وتوصل الباحثون إلى تصور مقترح يتضمن ثلاث خطوات الأولى تحديد حجم البيانات والمعلومات، وضع البيانات والمعلومات في إطار نظام، ثم التوصل إلى بدائل والمفاضلة بين جودتها وإمكانية تطبيقها.

- دراسة (Aidhean, 2017) بعنوان: دراسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى تحديد مختلف خصائص القرار المحددة وخصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المميزة وخصائص نتائج عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتطوير علاقة فيما بينها في سياق مؤسسات التعليم العالي في بيئة متغيرة، تم إجراء الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في صنع القرار على مستوى الإدارة العليا. واستخدمت الباحثة المنهج الاستنتاجي، حيث كانت اداة الدراسة هي الاستبانة.

وأظهرت أهم النتائج أن تأثير أهمية القرار على فعالية القرار تكون بشكل ايجابي من خلال العقلانية في صنع القرار والحدس واللامركزية في اتخاذ القرار، وأن البيئة الخارجية والسياق الداخلي تديران العلاقة بين العقلانية في اتخاذ القرار وفعالية القرار، بالإضافة الى أن العلاقة بين أهمية القرار واللامركزية في اتخاذ القرار هي علاقة جوهرية ولكن العلاقة بين اللامركزية في اتخاذ القرار وفعالية القرار ليست فعالة.

- دراسة (Fous, et. al, 2014) بعنوان: تقنيات الاتصال ودورها في اتخاذ القرار.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التقنيات التي تتبعها الجامعات في هولندا في الاتصالات ودورها في اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (177) موظفاً تم اختيارهم من الإداريين العاملين بثلاث جامعات.

أسفرت النتائج أن الجامعات تعتمد على تقنيات متعددة في الاتصال، وأن الاتصالات المعتمدة أفقية وعمودية، وتعتمد على الأنظمة الحديثة البريد الإلكتروني، وصفحات الويب المشتركة، حيث أنها تعمل على تفعيل اتخاذ القرار في الجامعة. بينما أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على أنظمة الاتصال الحديثة، والأخذ بعين الاعتبار أهمية الاتصالات التقنية في العمل الأكاديمي.

2. 6. 4 التعقيب على الدراسات السابقة

2. 6. 4. 1 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - من حيث الأهداف:-

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناولها لمتغير نظم المعلومات الاستراتيجية مثل دراسة (Valdez & Shever, 2019)، و(الشريف، 2018)، و(قبيل، 2016)، و(الزيود، 2013)، كما تتفق مع بعض الدراسات من حيث تناولها لمتغير المرونة الاستراتيجية مثل دراسة (البوعيين، 2019)، و(بن أحمد، 2018)، و(بهادلي، 2017)، و(حمادي وعلي، 2017)، و(أبو ردن والعنزي، 2017)، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة بأنها تتناول جودة اتخاذ القرارات مثل دراسة (Azeroual, & Theel, 2019)، و(أبو معمر، 2017)، كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تربط بين نظم المعلومات الاستراتيجية وجودة اتخاذ القرارات مثل دراسة (زريقا وديوب، 2016)، و(الوادية، 2015)، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة بأنها تعتبر المرونة الاستراتيجية متغيراً بسيطاً مثل دراسة (إدريس والغالي، 2013)، و(يحيى، 2010)، و (Li, et. al, 2011)، و(Yu, 2012).

2 - من حيث المنهج المستخدم:-

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة، وبالتالي فإنها تتفق مع بعض الدراسات من حيث المنهج خاصة دراسة (يحيى الشريف، 2018)، و(قبيل، 2016)، و(الزيود، 2013)، و(أبو الغنم، 2013)، و(الرجي ومكلوي، 2012)، و(بن أحمد، 2018).

3 - من حيث الفئة المستهدفة:-

تهتم الدراسة الحالية بالجامعات الفلسطينية، وبفئة العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية العليا على وجه الخصوص، وبالتالي فإنها تتفق مع بعض الدراسات السابقة من حيث الفئة خاصة دراسة (قبيل، 2016)، و(AIDhean, 2017)، و(Fous, et. al, 2014)، و(الأشرم، 2016).

4 - من حيث الأدوات:-

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة اتخاذ القرارات، وبالتالي فإنها تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Valdez & Shever, 2019)، و(يحيى الشريف، 2018)، و(قبيل، 2016)، و(الزيود، 2013)، و(أبو الغنم، 2013)، و(أبو الغنم، 2012)، و(الرجي وملكاوي، 2012)، و(بني أحمد والعاودة، 2011)، و(البوعيين، 2019)، و(بن أحمد، 2018)، و(بهادلي، 2017)، و(حمادي وعلي، 2017)، و(أبو ردن والعنزي، 2017).

2.4.6.2 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - من حيث الأهداف:-

تسعى الدراسة إلى قياس درجة توفر نظم المعلومات الاستراتيجية، ودرجة توفر المرونة الاستراتيجية، ومستوى جودة القرارات، والدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في العلاقة الخطية بين المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات، وبالتالي فإنها تختلف عن بعض الدراسات السابقة في هذه الأهداف مثل دراسة (Valdez & Shever, 2019)، و(الشريف، 2018)، و(قبيل، 2016)، و(الزيود، 2013)، و(شبحا وعبد الرحمن ويوسف، 2016)، و(عابد، 2016)، و(البغدادي والجبوري، 2015)، و(Azeroual, & Theel, 2019)، و(Chang, Abdel-Basset, & Ramachandran, 2019).

2 - من حيث المنهج المستخدم:-

تنوعت المناهج الدراسية التي استخدمها الباحثون وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم خاصةً دراسة (Azeroual, & Theel, 2019)، و(Chang, Abdel-Basset, & Ramachandran, 2019)، و(Aldhean, 2017).

3 - من حيث الفئة المستهدفة:-

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الفئات وجهة التطبيق؛ وبالتالي فإن الدراسة الحالية تختلف عن بعض الدراسات السابقة بأنها تطبق على الجامعات الفلسطينية وبالتحديد على فئة العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية العليا مثل دراسة (Valdez & Shever, 2019)، و(الشريف، 2018)، و(الزيود، 2013)، و(أبو الغنم، 2013)، و(أبو الغنم، 2012)، و(الرجي وملكاوي، 2012)، و(بن

أحمد والعاودة، 2011)، و(البوعينين، 2019)، و(بن أحمد، 2018)، و(بهادلي، 2017)، و(حمادي وعلي، 2017)، و(أبو الرदन والعنزي، 2017)، و(شيحا وعبد الرحمن ويوسف، 2016)، و(عابد، 2016)، و(Radomaska, 2015)، و(البغدادي والجبوري، 2015)، و(الشريف، 2015)، و(بن حمدان وآخرون، 2013)، و(الشماسين، 2013)، و(العطوي، 2012)، و(Bock et. al, 2012)، و(Yu, 2012)، و(Li, et. al, 2011)، و(الغانم، 2011)، و(Kekale, et. al, 2010)، و(Yuan, et. al, 2010)، و(Azeroual, & Theel, 2019)، و(Chang, Abdel-Basset, & Ramachandran, 2019)، و(أبو معمر، 2017)، و(نوة، 2015)، و(قاسم، 2011).

4 - من حيث الأدوات المستخدمة:-

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة والتي اعتمدت على أدوات غير الاستبانة في جمع البيانات خاصةً دراسة (Li, et. al, 2011) والتي استخدمت المقابلات الشخصية، و(Chang, Abdel-Basset, & Ramachandran, 2019) والتي اعتمدت على البيانات والتقارير، و(Kappelman, Johnson, Torres, Maurer, & McLean, 2019) التي اعتمدت على المقابلات المفتوحة.

3.4.6.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بالموضوع الذي تتناوله وهو الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات بالمؤسسات الأكاديمية، كما تتميز عن الدراسات السابقة لعدة اعتبارات أهمها:-

- تطبق في ظل ظروف استثنائية تمر بها الجامعات الفلسطينية، وتأثير الحصار على مواردها وقدراتها.
 - تتميز بأنها تربط بين المرونة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية وجودة اتخاذ القرارات، حيث لم تتوصل الباحثة إلى دراسات تربط المتغيرات الثلاث.
 - تتميز الدراسة ببيئة التطبيق، والتي تمثل الجامعات الفلسطينية.
 - تتميز الدراسة أيضاً بالأدوات التي طورتها الباحثة، والأبعاد التي قامت باستخدامها لقياس متغيرات الدراسة، خاصةً أنه تم اللجوء إلى مصفوفة الأبعاد لتناول الأبعاد الأكثر مناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية وبيئة الجامعات الفلسطينية.
 - تتميز بطريقة البحث وإجراءاته عن كثير من الدراسات السابقة.
- وفي إطار مراجعة الباحثة للدراسات السابقة يمكن أن توضح الفجوة البحثية على النحو التالي:-

جدول (2. 2) يوضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة منها محلي وعربي وعالمي	الدراسة الحالية أجريت في محافظات غزة
الفجوة النظرية	قدمت الدراسات السابقة إطار مفاهيمي ونظري حول ثلاث متغيرات: نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات	تقدم الدراسة الحالية أدباً نظرياً حول علاقة المتغيرات ببعضها، كما تقدم الدراسة تداخلات من الباحثة بما يتفق مع البيئة الفلسطينية وخصائص مؤسسات التعليم العالي
الفجوة المفاهيمية	قدمت الدراسات السابقة تعريفات تتعلق بمتغيرات الدراسة	اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة في الوصول إلى تعريفات لمفاهيم الدراسة بما يتفق مع خصائص مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية
الفجوة المعرفية	قدمت الدراسات السابقة المعرفة حول متغيرات نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات	تقدم الدراسة الحالية المعرفة حول الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات، كما تضيف الدراسة الحالية المعرفة بواقع هذه المتغيرات في مؤسسات التعليم العالي والعلاقات المتداخلة بينها
الفجوة المنهجية	اعتمدت كثير من الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وكان من بين الدراسات من اعتمد على المنهج الارتباطي، وقام كثير من الباحثين بإجراءات منهجية لتحقيق أهداف دراساتهم	تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والارتباطي من أجل وصف وتفسير الظاهرة والربط بين متغيراتها، كذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إتباع منهجية وإجراءات ميدانية دقيقة
الفجوة التطبيقية	طبقت الدراسات السابقة خلال فترات متقاربة من الدراسة الحالية، وقام الباحثون بإجراءات تطبيقية مختلفة من أجل تحقيق الأهداف	الدراسة الحالية لم تضيف الكثير في الجوانب التطبيقية، إلا أن الفجوة التطبيقية للدراسة الحالية تكمن في الأدوات التي طورتها الباحثة في ضوء الدراسات السابقة وخصائص المؤسسات الفلسطينية
الفجوة التحليلية	اعتمدت الدراسات السابقة على أدوات تحليل مختلفة منها تحليل الاستبانة أو التقارير أو المقابلات الشخصية، كما اعتمدت الدراسات السابقة على آليات متباينة في مناقشة وعرض النتائج	تكمن الفجوة التحليلية للدراسة الحالية في أن الباحثة اعتمدت في تفسير البيانات على عدة آليات أهمها إجراء مقابلات شخصية، إضافة إلى تحليل البيانات باعتماد أقوى أدوات الاحصاء مثل الارتباط الجزئي والانحدار المتعدد المتدرج وتحليل المسار

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تمهيد

تناولت الباحثة من خلال هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تضمن عرضاً لمنهج الدراسة وأسلوبها، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأدواتها، والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، إضافة إلى المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

3. 1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث يعد المنهج الوصفي مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية، ويقوم على أساس تناول ظاهرة ما بالوصف والتفسير والبحث عن كافة العوامل المؤثرة فيها، كما يتعدى ذلك بحيث يتيح الفرصة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الخاصة، وتبويب البيانات، وإجراء التحليل اللازم، ومن ثم التوصل إلى تعميمات وعلاقات بين المتغيرات، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة

اختارت الباحثة ثلاث جامعات فلسطينية عاملة في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجازة الأزهر، وجامعة الأقصى)، لتطبيق الدراسة وأدواتها، وتم اختيار الجامعات الثلاث وفقاً لعدة معايير أهمها الحصول على الموافقة بالتطبيق على موظفيها، إضافة إلى توجيهها نحو تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، واعتمدت الباحثة في اختيار الجامعات الثلاث بحيث تكون أكثر الجامعات من حيث عدد الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس. وتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع مستخدمي نظم المعلومات في الجامعات الثلاث؛ من ذوي المناصب الإدارية والاشرفية العليا من المسميات الوظيفية رئيس قسم، ومدير دائرة، وإدارة عليا، والبالغ عددهم (460) موظفاً وموظفة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل والجامعة:

جدول (3. 1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل والجامعة

الجامعة	أكاديمي	إداري	الإجمالي
الجامعة الإسلامية	104	78	182
جامعة الأزهر	59	56	115
جامعة الأقصى	89	74	163
المجموع	252	208	460

المصدر: بيانات شؤون الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة، 2019

3. 3 عينة الدراسة

تنقسم عينة الدراسة إلى عينة تجريبية، تكونت من (40) موظفاً وموظفة من خارج عينة الدراسة الفعلية، تم تطبيق أدوات الدراسة عليهم، بهدف التحقق من صدقها وثباتها.

وبالنسبة للعينة الفعلية اعتمدت الباحثة على معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة المطلوبة، حيث يبلغ مجتمع الدراسة (460) موظفاً وموظفة، وبناءً على ذلك فإن العينة المطلوبة تساوي (210) موظفاً وموظفة بالمناصب الإدارية والاشرفية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث أن:

M	حجم مجتمع الدراسة
S	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة (1.96) على معدل الخطأ (0.05)
P	نسبة توافر الخاصية (0.50)
q	النسبة المتبقية للخاصية (0.50)

$$n = \frac{460}{\left[\frac{[(0.05)^2 \times [460 - 1]]}{0.5 \times 0.5} \right] + 1} = 209.85$$

وبناءً على نتائج المعادلة السابقة قامت الباحثة باختيار عينة نسبية طبقية، لمناسبتها لطبيعة مجتمع الدراسة حيث إن أفراد مجتمع الدراسة يعملون بثلاث جامعات مختلفة، حيث وزعت (230) استبانة، والجدول التالي يوضح العينة المطلوبة ونسب الاسترداد:

جدول (3. 2) عينة الدراسة وطريقة اختيارها ونسب الاسترداد

الجامعة	مجتمع الدراسة	النسبة المئوية %	العينة المطلوبة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد %
الجامعة الإسلامية	182	39.50	83	90	78	86.67
جامعة الأزهر	115	25.00	53	60	52	86.67
جامعة الأقصى	163	35.50	74	80	68	85.00
الإجمالي	460	100.0	210	230	198	86.10

يبين جدول (3. 2) أن عدد الاستبانات الموزعة بلغت (230)، وعدد الاستبانات الصحيحة المستردة بلغت (198)، وكانت نسبة الاسترداد (86.10%). ويوضح جدول (3. 3) خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل:

جدول (3. 3) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وطبيعة العمل

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	152	76.80
	أنثى	46	23.20
المؤهل العلمي	بكالوريوس	65	32.80
	ماجستير	74	37.40
	دكتوراه	59	29.80
سنوات الخدمة	7 سنوات فأقل	20	10.10
	8 - 15 سنة	62	31.30
	أكثر من 15 سنة	110	55.60

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	البيان
57.60	114	إداري	طبيعة العمل
42.40	84	أكاديمي بمنصب إداري	
100.0	198	الإجمالي	

يبين جدول (3.3) أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (76.80%)، وكانت نسبة الإناث (23.20%)، وهذا يدل على أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تميل إلى تعيين الذكور بمناصب إدارية وإشرافية عليا؛ كذلك فإن هذه النسب تتفق مع نسب العمالة في المجتمع الفلسطيني حسب ما أفادت إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ويتضح أن معظم أفراد العينة من حملة درجة الماجستير بنسبة (37.40%)، وكانت نسبة البكالوريوس (32.80%)، بينما جاءت نسبة حملة الدكتوراه (29.80%)، وهذا يرجع إلى أهمية المؤهلات العلمية في التنافس على المناصب الإشرافية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي، كما يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات خدمة تتجاوز (15) سنة بنسبة (55.60%)، وكان معظم أفراد العينة من الإداريين بنسبة (57.60%)، وكانت نسبة الأكاديميين بأعمال ومناصب إدارية (42.40%).

3.4 أدوات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية:

3.4.1 الاستبانة.

1 - تصميم استبانة الدراسة:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بنظم المعلومات الاستراتيجية، ومتغير المرونة الاستراتيجية، وجودة القرارات، وفي ضوء ذلك أعدت مصفوفة لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية، ومصفوفة لأبعاد المرونة الاستراتيجية، فيما فصلت أن يكون متغير جودة القرارات ضمن بعداً واحداً، ثم اعتمدت الباحثة على تعريف اصطلاحى وإجرائي لكل متغير وأبعاده، وفي ضوء هذه التعريفات تم صياغة عبارات الاستبانة. وعرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المختصين، ويوضح الجدول التالي مصفوفة الأبعاد التي طورتها الباحثة في ضوء الأدبيات السابقة:

جدول (3. 4) يوضح مصفوفة أبعاد متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

الأبعاد	الدراسة
أولاً: متغير نظم المعلومات الاستراتيجية	
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية - القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية - الأداء الفردي للعاملين - الأداء المنظمي - استخدام النظام الاستراتيجي	عباس وحسن (2018)
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية - القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية - الأداء الاستراتيجي - استخدام النظام الاستراتيجي	Wiseman, 2016
مدخلات - عمليات - مخرجات	دراسة أبو غنم (2013)
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية - القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية - الأداء الفردي للعاملين - الأداء المنظمي - استخدام النظام الاستراتيجي	أبو الغنيم (2012)
متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجية - عمليات نظام المعلومات الاستراتيجية - مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية	دراسة أبو بكر (2012)
الكفاءة التشغيلية - التشجيع والابتكار - بناء موارد معلومات	دراسة بني أحمد والعاووده (2011)
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية - القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية - الأداء الفردي للعاملين - الأداء المنظمي - استخدام النظام الاستراتيجي	الطائي والخفاجي (2009)
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية - القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية - الأداء الفردي للعاملين - الأداء المنظمي - استخدام النظام الاستراتيجي	الخرشة (2012)
الأفراد - المعلومات - تكنولوجيا المعلومات	Haags et. al, 2007
الكفاءة الاستراتيجية - التشجيع والابتكار - بناء موارد معلومات استراتيجية	Rankin, Knezek, Wallace, and Zhang, 2004
ثانياً: متغير المرونة الاستراتيجية	
السرعة - الثبات - الحدة - الخفة - الإبداعية	Stal; et. al, 1992
المرونة الانتاجية - المرونة التنافسية - المرونة السوقية - مرونة رأس المال البشري	Beacheta, 2000
مرونة سوقية - مرونة إنتاجية - مرونة تنافسية	Abbott & Banerji, 2003
السرعة - الاتساق - الواقعية - البصيرة - الخفة - الإبداعية	Yonggui & Hing-Po, 2004
المرونة الانتاجية - المرونة التنافسية - المرونة السوقية - مرونة رأس المال البشري	Awwad, 2009
السرعة - الاتساق - الواقعية - البصيرة - الخفة - الإبداعية	Albert, 2010
المرونة الانتاجية - المرونة التنافسية - المرونة السوقية - مرونة رأس المال البشري	الجبوري (2015)
المرونة المبادرة - المرونة الاستغلالية - المرونة التصحيحية - المرونة الوقائية	شيحا وعبدالرحمن ويوسف (2016)
السرعة - الاتساق - الواقعية - البصيرة - الخفة - الإبداعية	عبدواي (2017)
السرعة - الإبداعية - الفطنة - الخفة - الاتساق	أبو ردن والعنزي (2017)
مرونة سوقية - مرونة إنتاجية - مرونة تنافسية	عباس وحسن (2018)
المرونة السوقية - المرونة الانتاجية - مرونة القدرات	الطهراوي (2018)

فكانت الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم تنقسم إلى المحاور التالية:

- محور البيانات الشخصية؛ حيث تضمن على الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل.
- محور نظم المعلومات الاستراتيجية؛ حيث تكون من (28) فقرة تتوزع بالتساوي إلى أربعة أبعاد رئيسية: القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية، والقيمة المحدثة لنظم المعلومات الاستراتيجية، والأداء الفردي والسياقي، واستخدام النظام.
- محور المرونة الاستراتيجية؛ حيث تكون من (30) فقرة تتوزع بالتساوي إلى ستة أبعاد رئيسية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والابداعية.
- محور جودة القرارات؛ وتكون من (14) فقرة ضمن بعداً واحداً.

2 - صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق أن تقيس الاستبانة الأغراض التي صممت لأجلها، وأن تكون عباراتها واضحة وشاملة لموضوع الدراسة، وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة تجريبية بلغت (40) موظفاً وموظفة، واتبعت الباحثة الخطوات التالية:

أ - رأي المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1)، على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بلغ عددهم (13) محكماً (ملحق رقم 2)، وطُلب منهم إبداء الرأي حول مناسبة الفقرات وانتماءها، ودقة صياغتها، وشمولها لموضوع الدراسة، وبعد جمع التعديلات والاطلاع على مقترحات لجنة التحكيم، تم تعديل الاستبانة (ملحق رقم 3).

ب - صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به اتساق الفقرات بالدرجة الكلية، وقدرتها على قياس متغيرات، وتحققت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الاستبانة:

جدول (3. 5): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات البعد الأول: القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية تقارير واضحة لصناع القرار .	**0.815	0.000
2.	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية صناع القرار معلومات دقيقة حول سير العمل الأكاديمي .	**0.734	0.000
3.	تتمتع نظم المعلومات الاستراتيجية بمصادقية المعلومات التي تقدمها .	**0.703	0.000
4.	تصنيف نظم المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة لأنظمة الجامعة الإدارية والمالية .	**0.749	0.000
5.	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية مؤشرات واضحة حول التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية .	**0.837	0.000
6.	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج مقارنة حول التغيرات الخارجية .	**0.758	0.000
7.	تزيد نظم المعلومات الاستراتيجية من حالة التأكد عند اختيار البديل المناسب في عمليات صنع القرار .	**0.725	0.000
م	فقرات البعد الثاني: القيمة المحدثة لنظم المعلومات الاستراتيجية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات حديثة وليس مجرد أتمتة للعمليات الإدارية بالجامعة .	**0.757	0.000
2.	تضمن نظم المعلومات الاستراتيجية الوصول السهل للمعلومات الجديدة .	**0.784	0.000
3.	تعزز نظم المعلومات الاستراتيجية الاتصالات الإدارية الفعالة لتطبيق القرارات .	**0.819	0.000
4.	تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية بقدرتها على تحويل المعلومات العادية إلى معلومات استراتيجية .	**0.672	0.000
5.	تعد المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية بمثابة مورد حيوي واستراتيجي بالنسبة للجامعة .	**0.766	0.000
6.	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية بنوك معلومات تعزز سرعة الاستجابة للتغيرات .	**0.690	0.000
7.	تخضع المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لتقييم مستمر لضمان دقتها وموضوعيتها .	**0.815	0.000
م	فقرات البعد الثالث: الأداء الفردي والسياقي	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال

0.000	**0.779	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة يستفيد منها العاملين في مهامهم الوظيفية.	1.
0.000	**0.805	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجية كلمة مستخدم ومرور لكافة العاملين بالجامعة.	2.
0.000	**0.807	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة حول أداء أقسام الجامعة (الإدارية والأكاديمية).	3.
0.000	**0.786	يتم تصنيف المعلومات في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب أقسام ودوائر الجامعة.	4.
0.000	**0.735	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية لدوائر الجامعة وأقسامها (الإدارية والأكاديمية).	5.
0.000	**0.743	توفر الجامعة نظام اتصالات هابطة وصاعدة تساعد على استخدام العاملين لنظم المعلومات الاستراتيجية.	6.
0.000	**0.741	تعتمد الجامعة على نظام الدخول الموحد (<i>Online System</i>) لضمان سرية العمل بشكل موحد.	7.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	فقرات البعد الرابع: استخدام النظام	م.
0.000	**0.710	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل الأكاديمي والإداري.	1.
0.000	**0.798	يحدد نظام المعلومات الاستراتيجية المستويات الإدارية التي يمكنها الاستفادة من المعلومات.	2.
0.000	**0.695	تتبع نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج حوار مناسبة لإحداث التفاعل بين المعلومات ومستخدميها.	3.
0.000	**0.795	تخصص الجامعة جزء من موازنتها لبناء نظام معلومات حديث.	4.
0.000	**0.830	تخضع البنية التحتية لنظام المعلومات الاستراتيجية لتحسين المستمر.	5.
0.000	**0.797	تعتمد الجامعة على نظام معلومات استراتيجية يمكن صيانته باستمرار.	6.
0.000	**0.742	تتبع الجامعة أنظمة اتصال وتواصل تزيد من فاعلية استخدام النظام.	7.

يبين الجدول (3. 5) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات محور نظم المعلومات الاستراتيجية تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

جدول (3. 6): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات البعد الأول: السرعة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تستجيب الجامعة لكافة التغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي.	**0.793	0.000
2.	توفر الجامعة أدوات حديثة لتحسين أنظمتها (الإدارية والأكاديمية).	**0.872	0.000
3.	تطرح الجامعة تخصصات وبرامج أكاديمية تواكب سوق العمل المحلي.	**0.875	0.000
4.	تتسم العمليات الإدارية بالجامعة بالديناميكية المستمرة.	**0.794	0.000
5.	تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب.	**0.874	0.000
م	فقرات البعد الثاني: الاتساق	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تضع الجامعة أهداف وبرامج تلبي حاجات المجتمع المحلي.	**0.839	0.000
2.	تغير الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل.	**0.868	0.000
3.	تدرس الجامعة مشكلات المجتمع المحلي من أجل إيجاد حلولاً لها.	**0.763	0.000
4.	تشارك الجامعة في الفعاليات والمناسبات الوطنية.	**0.757	0.000
5.	تقيم الجامعة أنشطة علمية (ندوات - مؤتمرات - أيام دراسية ...) تناقش من خلالها سبل تحقيق التنمية الإنسانية لشرائح المجتمع.	**0.813	0.000
م	فقرات البعد الثالث: الواقعية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الإمكانات المادية المتاحة لديها في صياغة برامجها وأنشطتها.	**0.683	0.000
2.	تحدد الجامعة أهداف واقعية يمكن تحقيقها.	**0.689	0.000
3.	تدرس الجامعة إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير.	**0.897	0.000
4.	تطور الجامعة أهدافاً لمواجهة المشكلات والتحديات.	**0.723	0.000
5.	تضع الجامعة طرق متعددة لمواجهة مشكلات العمل الأكاديمي.	**0.815	0.000
م	فقرات البعد الرابع: البصيرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	يتوفر لدى الجامعة معلومات واضحة حول ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.	**0.813	0.000
2.	تضع الجامعة خطط بديلة لمواجهة ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.	**0.876	0.000
3.	تستجيب الجامعة لاحتياجات المجتمع المحلي المستقبلية.	**0.840	0.000
4.	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات التقنية في العمل الأكاديمي.	**0.894	0.000
5.	تقوم الجامعة بكافة خطوات إدارة المعرفة لمواكبة التطور.	**0.880	0.000
م	فقرات البعد الخامس: الخفة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تتكيف الجامعة مع الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة.	**0.875	0.000
2.	تتبنى الجامعة مداخل إدارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.	**0.863	0.000
3.	تتكيف الجامعة بشكل فوري مع متطلبات المنافسة في العمل الأكاديمي.	**0.864	0.000

0.000	**0.887	تضع الجامعة استراتيجيات سريعة لتحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.	4.
0.000	**0.880	تعتبر الجامعة أن كوادرها البشرية أهم الموارد اللازمة لاستمرارية المنافسة.	5.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	فقرات البعد السادس: الإبداعية	م.
0.000	**0.837	تستغل الجامعة الفرص المتاحة في مجال التعليم العالي بشكل استباقي.	1.
0.000	**0.945	توفر الجامعة مناخ داعم لإبداع العاملين.	2.
0.000	**0.944	تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية.	3.
0.000	**0.842	تأخذ الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج تعليمية.	4.
0.000	**0.865	تطبق الجامعة أفكار العاملين الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.	5.

يبين الجدول (3. 6) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات محور المرونة الاستراتيجية تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

جدول (3. 7): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور جودة القرارات والدرجة الكلية لفقراتها

قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	فقرات جودة القرارات	م.
0.000	**0.842	تسعى إدارة الجامعة لتشخيص المشكلة التي تواجهها بدقة.	1.
0.000	**0.758	تجمع إدارة الجامعة معلومات كافية حول موضوع القرار.	2.
0.000	**0.855	تخضع عمليات اتخاذ القرار لمعايير موضوعية وليس شخصية.	3.
0.000	**0.917	يقوم باتخاذ القرارات كوادراً مؤهلة وقادرة على تجاوز المشكلات.	4.
0.000	**0.859	تنظر إدارة الجامعة إلى البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عند عمليات اتخاذ القرار.	5.
0.000	**0.792	تتخذ إدارة الجامعة القرار بالسرعة المناسبة.	6.
0.000	**0.840	تعتمد إدارة الجامعة على أنظمة المعلومات المتوفرة في عمليات صنع القرار.	7.
0.000	**0.721	تتخذ إدارة الجامعة قرارات موضوعية دقيقة ويمكن تطبيقها.	8.
0.000	**0.760	تتم عمليات صنع القرار بإدارة الجامعة في إطار حوارى ومشاورات مكثفة.	9.
0.000	**0.830	تقوم إدارة الجامعة بتقييم مستمر لعمليات اتخاذ القرارات وتطبيقها.	10.
0.000	**0.852	تحقق إدارة الجامعة التغذية الراجعة من عمليات اتخاذ القرارات.	11.
0.000	**0.864	تتوصل إدارة الجامعة إلى القرارات الجيدة للمواقف التي تتعرض لها.	12.
0.000	**0.865	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة معمقة للبدائل.	13.
0.000	**0.811	تتناسب القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مع الإمكانيات المتاحة.	14.

يبين الجدول (3. 7) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن فقرات محور جودة القرارات تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

ج - صدق البناء:

يقصد به اتساق الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، وأن تكون أبعاد منتمية للدرجة الكلية وقادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وتم حساب صدق البناء من خلال إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط البيئية لأبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية، ومحور المرونة الاستراتيجية، أما محور جودة القرارات فكان عبارة عن بعداً واحداً، وبالتالي لم يتم حساب الصدق البنائي له، والجداول التالية توضح النتائج:

جدول (3. 8): معاملات الارتباط البيئية بين أبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	القيمة المضافة	القيمة المحدثة	الأداء الفردي والسياقي	استخدام النظام	الدرجة الكلية
1.	القيمة المضافة	1				
2.	القيمة المحدثة	**0.823	1			
3.	الأداء الفردي والسياقي	**0.408	**0.495	1		
4.	استخدام النظام	**0.674	**0.634	**0.593	1	
	الدرجة الكلية	**0.860	**0.872	**0.754	**0.869	1

** ر الجدولية عند درجات حرية - 38 - ومستوى دلالة - 0.01 - تساوي (0.388)

* ر الجدولية عند درجات حرية - 38 - ومستوى دلالة - 0.05 - تساوي (0.324)

يبين الجدول (3. 8) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية تتمتع بصدق بنائي جيد.

جدول (3. 9): معاملات الارتباط البيئية بين أبعاد محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد المرونة الاستراتيجية	السرعة	الاتساق	الواقعية	البصيرة	الخفة	الابداعية	الدرجة الكلية
1.	السرعة	1						
2.	الاتساق	**0.863	1					
3.	الواقعية	**0.749	**0.732	1				
4.	البصيرة	**0.655	**0.619	**0.702	1			
5.	الخفة	**0.813	**0.781	**0.770	**0.793	1		
6.	الابداعية	**0.513	**0.448	**0.629	**0.875	**0.620	1	
	الدرجة الكلية	**0.876	**0.850	**0.867	**0.90	**0.918	**0.795	1

** ر الجدولية عند درجات حرية - 38 - ومستوى دلالة - 0.01 - تساوي (0.388)

* ر الجدولية عند درجات حرية - 38 - ومستوى دلالة - 0.05 - تساوي (0.324)

يبين الجدول (3. 9) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن أبعاد محور المرونة الاستراتيجية تتمتع بصدق بنائي جيد.

3 - ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات الاستقرار، وثبات الاستبانة يعني استقرار النتائج لو أعيد تطبيقها، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل بيانات العينة التجريبية وبالاعتماد على الطرق التالية:

أ - الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:

جرى حساب معاملات كرونباخ ألفا لجميع أبعاد ومتغيرات الاستبانة والدرجة الكلية فقراتها، والجدول التالي توضح نتائج الثبات لكل متغير من متغيرات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا:

جدول (3. 10): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها

م.	أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	القيمة المضافة	7	0.875
2.	القيمة المحدثة	7	0.871
3.	الأداء الفردي والسياقي	7	0.883
4.	استخدام النظام	7	0.879
	الدرجة الكلية	28	0.945

يبين جدول (3. 10) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.8)، وهذا يدل على أن أبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية تتمتع بثبات مرتفع، ويتضح أن كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة بلغ (0.945)، وهو معدل مرتفع.

جدول (3. 11): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها

م.	أبعاد المرونة الاستراتيجية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	السرعة	5	0.897
2.	الاتساق	5	0.898
3.	الواقعية	5	0.821
4.	البصيرة	5	0.911
5.	الخفة	5	0.919
6.	الابداعية	5	0.928
	الدرجة الكلية	30	0.973

يبين جدول (3. 11) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.8)، وهذا يدل على أن أبعاد محور المرونة الاستراتيجية تتمتع بثبات مرتفع، ويتضح أن كرونباخ ألفا لجميع فقرات المحور بلغ (0.973)، وهو معدل مرتفع.

جدول (3. 12): معاملات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور جودة القرارات

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	محور جودة القرارات
0.962	14	الدرجة الكلية

يبين جدول (3. 12) أن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات محور جودة القرارات جاء مرتفعاً وبلغ (0.962)، وهذا مؤشر على ثبات الاستبانة.

ب - الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم أبعاد الاستبانة ومحاورها إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة: $\frac{2R}{R+1}$ في حال تساوي طرفي الارتباط، أي في حالة عدد الفقرات زوجي، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط، أي في حالة عدد الفقرات فردي، وذلك حسب المعادلة: $2 \left(\frac{2\epsilon + 1}{\epsilon} - 1 \right)$ ، وكانت النتائج كما في الجداول

التالية:

جدول (3. 13) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته

أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	الفقرات	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل الارتباط المصحح
القيمة المضافة	7	0.837	0.869	0.581	0.724
القيمة المحدثة	7	0.820	0.804	0.656	0.776

0.900	0.896	0.651	0.813	7	الأداء الفردي والسياقي
0.833	0.734	0.831	0.789	7	استخدام النظام
0.786	0.647	0.911	0.928	28	الدرجة الكلية للمحور

يبين جدول (3. 13) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، وأن معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب والفقرات زوجية رتب لكافة أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية تراوحت ما بين (0.581 إلى 0.896)، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جتمان بلغت (0.724 إلى 0.900)، وكان معامل الارتباط بين فقرات محور نظم المعلومات الاستراتيجية الفردية والزوجية (0.647)، وبعد التصحيح باستخدام سبيرمان براون (0.786)، وجميعها معدلات تشير إلى الثبات.

جدول (3. 14) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	الفقرات	أبعاد المرونة الاستراتيجية
0.823	0.741	0.818	0.865	5	السرعة
0.728	0.644	0.821	0.917	5	الاتساق
0.677	0.533	0.824	0.781	5	الواقعية
0.880	0.799	0.879	0.853	5	البصيرة
0.914	0.870	0.808	0.866	5	الخفة
0.865	0.867	0.760	0.907	5	الابداعية
0.896	0.811	0.960	0.952	30	الدرجة الكلية للاستبانة

يبين جدول (3. 14) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، وأن معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب والفقرات زوجية رتب لكافة أبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت ما بين (0.533 إلى 0.870)، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جتمان بلغت (0.677 إلى 0.914)، وكان معامل الارتباط بين فقرات محور المرونة الاستراتيجية الفردية والزوجية (0.811)، وبعد التصحيح باستخدام سبيرمان براون (0.896)، وجميعها معدلات تشير إلى الثبات.

جدول (3. 15) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب للدرجة الكلية لمحور جودة القرارات

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	الفقرات	جودة القرارات
0.937	0.882	0.931	0.938	14	الدرجة الكلية لمحور جودة القرارات

يبين جدول (3. 15) أن معامل الارتباط بين الفقرات فردية رتب والفقرات زوجية رتب لاستبانة جودة القرارات بلغ (0.882)، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً، وبعد التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ (0.937)، وهذا مؤشر على ثبات محور جودة القرارات.

تصحيح الاستبانة:

كانت استبانة الدراسة تنقسم إلى محور للبيانات الشخصية، وثلاث محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث كان محور نظم المعلومات الاستراتيجية عبارة عن (28) فقرة تتوزع بالتساوي إلى أربعة أبعاد؛ حيث أعطيت كل فقرة من فقراتها سلم استجابة تراوحت ما بين (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتم تصحيح البيانات وتصحيحها إلى الحاسب الآلي وفق للمفتاح التالي (5، 4، 3، 2، 1). وبناءً على ذلك تم الحكم على النتائج من خلال الاستعانة بالجدول التالي:

جدول (3. 16) تصحيح البيانات وطريقة الحكم على النتائج

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	درجة الموافقة والاستجابة
1	2	3	4	5	الترميز
1 – 1.8	1.8 – 2.6	2.6 – 3.4	3.4 – 4.2	More than 4.2	الفترة
Less than 36%	36%– 51.9%	52%– 67.9%	68%– 83.9%	More than 84%	الوزن النسبي المقابل

3. 4. 2 المقابلة الشخصية:

اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية لتحليل واقع نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة المتبعة وطبيعة عمليات اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؛ وذلك من أجل الاستفادة منها

في صياغة الجزء المتعلق بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة في الإطار النظري، كما اعتمدت الباحثة على آراء المستطلعة آرائهم في تفسير بعض النتائج في الفصل الرابع.

وكانت المقابلة الشخصية بصورتها النهائية عبارة عن (15) سؤال مفتوح؛ وطُبقت المقابلة الشخصية على عدد (15) فرداً من العاملين بالمناصب الإدارية والإشرافية والقائمين على نظم المعلومات وعمليات اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي بالجامعات الفلسطينية، واتبعت الباحثة منهجاً محدداً في جمع المعلومات اللازمة من المقابلات الشخصية؛ حيث اعتمدت على اتفاق آراء العينة حول الموقف الذي يمثله السؤال بالنسبة للجامعة الواحدة.

3. 5 صلاحية البيانات لاختبارات الانحدار.

تسعى الدراسة لإيجاد أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في ضوء نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير بسيط، وبالتالي فإنه اعتمدنا على أكثر من نوع من اختبارات تحليل الانحدار، واختبارات تحليل الانحدار بحاجة إلى بيانات ملائمة لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، بحيث ألا يكون ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، بحيث يكون معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory - VIF) مناسباً بحيث لا يتجاوز (10)، وأجري أيضاً على البيانات اختبار التباين المسموح بطريقة (Tolerance) وتحققت الباحثة من عدم تجاوزه للقيمة (0.05)، كما تأكدت الباحثة من مناسبة اختبارات الالتواء (Skewness)، و(Kurtosis) بحيث تتراوح قيمة كل منها ما بين (+1 إلى -1)، والجدول التالي يبين صلاحية البيانات لنماذج الانحدار:

جدول (3. 17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م.	المتغيرات	تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء	معامل التفرطح
1	محور نظم المعلومات الاستراتيجية	1.852	0.698	-0.426	0.422
2	محور المرونة الاستراتيجية	1.674	0.476	-0.406	0.333

يبين جدول رقم (3. 17) أن البيانات مناسبة لإجراء اختبارات الانحدار، حيث أن معاملات التضخم لم تصل للقيمة (10)، ويتضح أيضاً أن التباين المسموح به مناسباً، وأن معاملات الالتواء والتفرطح لم

تراوحت ما بين (+1 إلى -1)، وهذا يؤكد دقة البيانات وقدرتها على منح الباحثة نماذج انحدار دالة وفعالية.

3. 6 الأساليب والمعالجات الإحصائية.

لجأت الباحثة في الدراسة الحالية إلى استخدام عدة برامج، وهي:

- 1- برنامج ميكروسوفت اكسل (Microsoft Excel).
 - 2- برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Sciences For Social studies)؛ وتحديداً الاصدار (SPSS IBM- Version 22.0).
 - 3- برنامج أموس (AMOS)؛ وهو أحد البرامج المكملة لبرنامج (SPSS IBM)، ويستخدم لاستخلاص نماذج الانحدار بطرق متعددة ودقيقة.
- وأما بالنسبة للاختبارات التي استخدمتها الباحثة لإجابة أسئلة الدراسة، والتحقق من فروضها، فهي على النحو الآتي:-

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percent): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى تكرار استجابات الفئة.
- معاملات الارتباط العادي والجزئي (Correlation Coefficient & Partial Corr): للتحقق من صدق المقياس وثباته، والعلاقة بين المتغيرات.
- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف إلى ثبات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف إلى ثبات استبانة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة البيانات إذا كانت تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، حيث تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمناسبته لطبيعة العينة.
- المتوسط الحسابي (Mean): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات ومجالات المقياس.
- الانحراف المعياري (Standard deviation): ويستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.

- الوزن النسبي (Percentage): ويستخدم هذا الاختبار للتعرف إلى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات ومجالات المقياس وتفاعلهم حولها.
- اختبار (Independent Samples T - Test): للتعرف إلى الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار (One Way ANOVAs): للتعرف إلى الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر.
- اختبار شيفيه أو اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، بهدف الوقوف على اتجاه الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار (Regression)، وتم استخدام عدة طرق منها (Stepwise)، و (Liner Regression)، و (Path Analysis).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

تناولت الباحثة من خلال هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث استخدمت أنسب الأساليب والاختبارات الاحصائية لأجل ذلك، بعد أن قامت بالتحقق من اعتدالية منحني البيانات.

4. 1 اعتدالية منحني البيانات.

استخدمت الباحثة اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)، للتعرف إلى اعتدالية منحني البيانات، لمناسبته لطبيعة عينة الدراسة، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات الواجب استخدامها معلمية أو غير معلمية، والجدول التالي يوضح النتائج:-

جدول (4. 1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م.	البيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
1	محور نظم المعلومات الاستراتيجية	28	1.282	0.200
2	محور المرونة الاستراتيجية	30	0.711	0.477
3	محور جودة القرارات الإدارية	14	1.852	0.064

** (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) تساوي (2.58)

* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.96)

يوضح الجدول (4. 1) أن جميع قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ($sig. > 0.05$)، وكانت قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية، وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يجب استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

4. 2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال الأول على: "ما درجة توفر نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟".

للإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة الاحصاء الوصفي المناسب مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وفقراتها، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (4. 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية ودرجتها الكلية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة
القيمة المضافة	3.856	0.585	77.12	3
القيمة المحدثة	3.871	0.575	77.42	1
الأداء الفردي والسياقي	3.870	0.659	77.40	2
استخدام النظام	3.764	0.648	75.28	4
الدرجة الكلية لنظم المعلومات الاستراتيجية	3.841	0.529	76.82	

يبين جدول (4. 2) أن درجة توفر نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (76.82%)، وحصل بعد القيمة المحدثة لنظم المعلومات الاستراتيجية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.42%)، وجاء بعد الأداء الفردي والسياقي في نظم المعلومات الاستراتيجية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.40%)، بينما حصل بعد القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.12%)، وحصل بعد استخدام النظام على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي مرتفع (75.28%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء حاجة مؤسسات التعليم العالي للمعلومات الدقيقة الموضوعية والتي تتمتع بأهمية استراتيجية لصناع القرار، كذلك يتضح أن معظم الأوزان النسبية جاءت متقاربة لأن تبني نظم المعلومات الاستراتيجية يكون بشكل متوازن ومتكامل، كذلك فإن الاعتماد على نظم المعلومات الاستراتيجية لا يتعارض مع الاعتماد على النظم الأخرى مثل نظم دعم القرار أو نظم المعلومات الإدارية، إنما هو نظام يضيف ويحدث هذه النظم، ويسهم في تحسين الأداء الفردي والسياقي، كذلك فإنه يعتمد على لغة حوار واضحة، ونماذج يمكن ترجمتها إلى معلومات مفيدة في صناعة القرارات الاستراتيجية. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Valdez & Shever, 2019)، ونتائج دراسة (الشريف، 2018؛ وقبيل، 2016؛ والزيود، 2013؛ وأبو الغنم، 2013؛ والرجي وملكاوي، 2012؛ وبني أحمد والعاودة، 2011)، وتفسر الباحثة هذا الاتفاق في ضوء بعض العوامل أهمها أن من بين هذه الدراسات أجريت على مؤسسات تعليم عالي، أو مؤسسات مشابهة لأنظمة وسياسات التعليم العالي؛ كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء الاتجاه العام لدى المؤسسات العامة والخاصة الخدمية والانتاجية للتحويل من نظم المعلومات التقليدية إلى نظم المعلومات الاستراتيجية، والإدراك العام بأهمية نظم المعلومات الاستراتيجية كمدخل لتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف، بينما اختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة (أبو غنم، 2012) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف البيئة والمؤسسة المستهدفة. كما اختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (الوادية، 2015)، ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف المؤسسة المستهدفة.

وبعد بتحليل بيانات كل بعد من أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وذلك على النحو التالي في جدول (3.4):

جدول (4. 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "القيمة المضافة"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية تقارير واضحة لصناع القرار.	3.960	0.704	79.20	2
2	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية صناع القرار معلومات دقيقة حول سير العمل الأكاديمي.	3.854	0.743	77.08	4

م.م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
3	تتمتع نظم المعلومات الاستراتيجية بمصادقية المعلومات التي تقدمها.	3.934	0.787	78.68	3
4	تضيف نظم المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة لأنظمة الجامعة الإدارية والمالية.	3.970	0.747	79.40	1
5	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية مؤشرات واضحة حول التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية.	3.843	0.713	76.86	5
6	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج مقارنة حول التغيرات الخارجية.	3.692	0.748	73.84	7
7	تزيد نظم المعلومات الاستراتيجية من حالة التأكد عند اختيار البديل المناسب في عمليات صنع القرار.	3.756	0.828	75.12	6
القيمة المضافة					
		3.856	0.585	77.12	

يتضح من الجدول (4. 3) أن الأوزان النسبية لكافة فقرات بعد القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تراوحت ما بين (73.84% إلى 79.40%)، حيث حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى وتنص على (تضيف نظم المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة لأنظمة الجامعة الإدارية والمالية)، بوزن نسبي (79.40%)، وهذا يرجع إلى طبيعة نظم المعلومات الاستراتيجية فهي تقدم معلومات أكثر دقة من النظم الأخرى، وتكون هذه المعلومات موجهة ومختصرة لصناع القرار، وبالتالي فإنه يمكن أن يتم نمذجتها في إحصاءات أو مقارنات أو رسوم بيانية، بينما حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الأخيرة وتنص على (تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج مقارنة حول التغيرات الخارجية)، بوزن نسبي (73.84%)، ولعل هذه الفقرة جاءت بالمرتبة الأخيرة لأن التغيرات الخارجية متسارعة ولا يمكن للجامعة أن توثق جميع هذه التغيرات، أو أن نظم المعلومات الاستراتيجية لا تهتم بكافة المعلومات والنماذج إنما تتعلق بالمعلومات المفيدة لصناعة القرار الاستراتيجي، أو تلك التي تقيد الإدارة العليا. ويتضح أن جميع الفقرات حصلت على وزن نسبي مرتفع، وهذا يدل على أن نظم المعلومات الاستراتيجية تقدم إضافة قيمة لمؤسسات التعليم العالي، وهذا يعزز أن نظم المعلومات ذات أهمية بالغة بالنسبة للجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وأن نظم المعلومات الاستراتيجية تمنح إضافة وتتميز عن كافة أنواع النظم الأخرى، لأنها موجهة نحو جوانب المؤسسة الاستراتيجية وبالتالي تتمتع بخصوصية وحساسية بالنسبة لصناع القرار. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الشريف، 2018؛ وقبيل، 2016؛ وأبو غنم، 2013)، وتعزو الباحثة سبب الاتفاق إلى طبيعة الدور الحيوي الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية، وما يمكنها أن تضيفه إلى

نظم المعلومات التقليدية، إضافة إلى إيمان المؤسسات بأهمية القيم المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية والوعي بكيفية تحويل المعلومات العادية وتعديلها لتكون معلومات استراتيجية ذات قيمة مضافة لقيمتها العادية.

جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "القيمة المحدثة"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات حديثة وليس مجرد أتمتة للعمليات الإدارية بالجامعة.	3.894	0.776	77.88	4
2	تضمن نظم المعلومات الاستراتيجية الوصول السهل للمعلومات الجديدة.	3.970	0.793	79.40	1
3	تعزز نظم المعلومات الاستراتيجية الاتصالات الإدارية الفعالة لتطبيق القرارات.	3.944	0.714	78.88	2
4	تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية بقدرتها على تحويل المعلومات العادية إلى معلومات استراتيجية.	3.818	0.752	76.36	6
5	تعد المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية بمثابة مورد حيوي واستراتيجي بالنسبة للجامعة.	3.874	0.712	77.48	5
6	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية بنوك معلومات تعزز سرعة الاستجابة للتغيرات.	3.900	0.664	78.00	3
7	تخضع المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لتقييم مستمر لضمان دقتها وموضوعيتها.	3.697	0.806	73.94	7
	القيمة المحدثة	3.871	0.575	77.42	

يبين جدول (4. 4) أن القيمة المحدثة التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت الأوزان النسبية لكافة فقرات البعد ما بين (73.94% إلى 79.40%)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتنص على (تضمن نظم المعلومات الاستراتيجية الوصول السهل للمعلومات الجديدة)، بوزن نسبي (79.40%)، وهذا يرجع إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية تهتم بتحديث البيانات والمعلومات بشكل متواصل، بينما حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأخيرة وتنص على (تخضع المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لتقييم مستمر لضمان دقتها وموضوعيتها)، بوزن نسبي (73.94%)، ورغم أنها جاءت بالمرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بوزن نسبي مرتفع نسبياً؛ ولعل ذلك يرجع إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية تعمل على تصنيف المعلومات من حيث الدقة والموضوعية، وبالتالي إجراءات التقييم المستمر قد

تكون مضيعة للوقت في بعض الأحيان. ويتضح من عرض النتائج أن نظم المعلومات الاستراتيجية تسهم في تحديث معلومات وبيانات المؤسسات التعليمية، وأنها تساعد في تطبيق التقنيات الحديثة، واتخاذ القرارات المتعلقة بمتطلبات التغيير.

وتتفق النتائج الواردة في الجدول أعلاه مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (قبيل، 2016؛ والزيود، 2013؛ وأبو الغنم، 2013)، وتفسر الباحثة هذا الاتفاق في ضوء ما تقدمه نظم المعلومات الاستراتيجية في مجال التحديث والتطوير؛ لاسيما وأن نظم المعلومات الاستراتيجية تتضمن نماذج لبناء نظم معلومات حديثة، وتتيح لمستخدميها تطويرها وتحديثها من حين لآخر، لتأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية وطبيعة التغيرات التي تطرأ فيها، وتبني نظم المعلومات الاستراتيجية المحدثة لم يعد محط شك لدى المؤسسات على اختلاف أنواعها، بل أصبحت تتسابق حول سبل تحديث هذه المعلومات بما يحقق الأهداف، لذا جاءت النتائج الواردة في الجدول متفقة مع كثير من الدراسات التي استهدفت بعد نظم المعلومات الاستراتيجية المحدثة.

جدول (4. 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثالث "الأداء الفردي والسياقي"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة يستفيد منها العاملين في مهامهم الوظيفية.	3.823	0.809	76.46	5
2	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجية كلمة مستخدم ومرور لكافة العاملين بالجامعة.	3.975	0.948	79.50	1
3	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة حول أداء أقسام الجامعة (الإدارية والأكاديمية).	3.823	0.875	76.46	6
4	يتم تصنيف المعلومات في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب أقسام ودوائر الجامعة.	3.950	0.848	79.00	2
5	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية لدوائر الجامعة وأقسامها (الإدارية والأكاديمية).	3.893	0.772	77.86	4
6	توفر الجامعة نظام اتصالات هابطة وصاعدة تساعد على استخدام العاملين لنظم المعلومات الاستراتيجية.	3.701	0.799	74.02	7
7	تعتمد الجامعة على نظام الدخول الموحد (Online System) لضمان سريان العمل بشكل موحد.	3.924	0.839	78.48	3
	الأداء الفردي والسياقي	3.870	0.659	77.40	

يتضح من الجدول (4. 5) أن الأداء الفردي والسياقي في ضوء نظم المعلومات الاستراتيجية جاء مرتفعاً، حيث تراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (74.02% إلى 79.50%)، ويتضح أيضاً أن الفقرة رقم (2) حصلت على المرتبة الأولى وتتص على (يتيح نظام المعلومات الاستراتيجية كلمة مستخدم ومرور لكافة العاملين بالجامعة)، بوزن نسبي (79.50%)، وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها ضمان السرية والأمان في تناول وتداول المعلومات الاستراتيجية، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة ونصها (توفر الجامعة نظام اتصالات هابطة وصاعدة تساعد على استخدام العاملين لنظم المعلومات الاستراتيجية)، بوزن نسبي (74.02%)، وجاءت هذه الفقرة بنسبة مرتفعة نسبياً إلا أنها بالمرتبة الأخيرة؛ لأن طبيعة الاتصال والتواصل يكون غالباً بشكل يضمن تحقيق الأهداف، وأن تنوع الاتصالات وظهور اتجاهات حديثة في أنماط الاتصال الإداري يجعل الاتصالات ذات جدوى أقل، خاصةً والمعلومات الاستراتيجية وتناولها والاتصال من خلالها يكون من الإدارة العليا لبعض الأقسام أو الدوائر.

وبشكل عام جاءت الأوزان النسبية لبعد الأداء الفردي والسياقي بدرجات مرتفعة؛ لأن المعلومات الاستراتيجية تسهم في تحديد الانحرافات وتمنح المسؤولين وصناع القرار القدرة على إجراء التغييرات والاصلاح في أنماط العمل لتكن أكثر كفاءة ودقة من النواحي الفردية والجماعية. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عباس وحسن، 2018؛ وقبيل، 2016؛ والخرشة، 2012)، وترى الباحثة أن أسباب الاتفاق مع هذه الدراسات يرجع إلى عدة عوامل أهمها عناية مختلف المؤسسات بأداء الأفراد العاملين، وأداء الأقسام والوحدات الإدارية؛ لأن هذا الأداء هو محط اهتمام الإدارة العليا، والسييل الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف، كذلك يمكن تفسير الاتفاق في ضوء أن بعض هذه الدراسات أجريت على مؤسسات خدمية مثل شركات الاتصال، أو مؤسسات أكاديمية، وهذا يتوافق مع خصائص المؤسسات المستهدفة.

جدول (4. 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الرابع "استخدام النظام"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل الأكاديمي والإداري.	3.859	0.761	77.18	1
2	يحدد نظام المعلومات الاستراتيجية المستويات الإدارية التي يمكنها الاستفادة من المعلومات.	3.818	0.779	76.36	2
3	تتبع نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج حوار مناسبة لإحداث التفاعل بين المعلومات ومستخدميها.	3.736	0.822	74.72	5
4	تخصص الجامعة جزء من موازنتها لبناء نظام معلومات حديث.	3.606	0.937	72.12	7
5	تخضع البنية التحتية لنظام المعلومات الاستراتيجية لتحسين المستمر.	3.732	0.858	74.64	6
6	تعتمد الجامعة على نظام معلومات استراتيجية يمكن صيانته باستمرار.	3.792	0.777	75.84	4
7	تتبع الجامعة أنظمة اتصال وتواصل تزيد من فاعلية استخدام النظام.	3.813	0.754	76.26	3
	استخدام النظام	3.764	0.648	75.28	

يتضح من الجدول (4. 6) أن استخدام النظام في نظم المعلومات الاستراتيجية جاء بنسب مرتفعة، حيث تراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (72.12% إلى 77.18%)، وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى، والتي تنص على (تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل الأكاديمي والإداري)، بوزن نسبي (77.18%)، وهذا يرجع إلى أن الهدف الأساسي لنظم المعلومات الاستراتيجية بيان وتوضيح مدى تحقق الأهداف، ويمكن من خلالها معرفة جوانب القوة والضعف، وعلى صناع القرار الاستفادة منها في إجراء التحسين والتغيير اللازم بناءً على معلومات دقيقة تتعلق بخصائص العاملين وطبيعة البيئة الداخلية والإمكانات المتاحة، ومدى تأثير العوامل الخارجية على العمل داخل الجامعة، بينما حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تخصص الجامعة جزء من موازنتها لبناء نظام معلومات حديث)، بوزن نسبي (72.12%)، وجاءت الفقرة بنسبة مرتفعة إلى حد ما؛ لكنها كانت بالمرتبة الأخيرة، لأن المؤسسات التعليمية العليا في قطاع غزة تعاني من أزمات مالية بسبب ضعف قدرات الطلبة على سداد الرسوم، وبالتالي فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تتطلب موازنة تسعى الجامعة لتبليتها إلا أنها

قد تصطمم بضعف الإمكانيات المالية المتاحة. والنتائج الواردة في الجدول تتفق مع نتائج دراسة (عباس وحسن، 2018؛ وأبو الغنم، 2013)، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يرجع بالدرجة الأولى إلى اهتمام المؤسسات بتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في الآونة الأخيرة، والذي يبدأ بتكوين نظام يمكن استخدامه في نقل وتحديث المعلومات خاصةً الاستراتيجية منها.

4. 3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: "ما مستوى المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت الباحثة الاحصاء الوصفي المناسب مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد وفقرات المرونة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (4. 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجتها الكلية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
السرعة	3.900	0.641	77.00	4
الاتساق	3.933	0.681	78.66	2
الواقعية	3.898	0.598	77.96	3
البصيرة	3.637	0.703	72.74	5
الخفة	3.922	0.657	78.44	1
الإبداعية	3.560	0.758	71.20	6
الدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية	3.808	0.580	76.16	

يبين جدول (4. 7) أن مستوى المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (76.16%)، وحصل بعد الاتساق على المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.66%)، يليه بعد الخفة بوزن نسبي (78.44%)، ثم بعد الواقعية بوزن نسبي (77.96%)، ثم بعد السرعة بوزن نسبي (77.00%)، ثم بعد البصيرة بوزن نسبي (72.74%)، وجاء أخيراً بعد الإبداعية بوزن نسبي (71.20%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن مؤسسات التعليم العالي تمتلك طاقات وقدرات بشرية ومؤهلات وخبرات تسمح لها بتحقيق كافة متطلبات المرونة الاستراتيجية وإجراء التغييرات اللازمة، حيث إن قدرات الموظفين وطبيعة الأنظمة الإدارية تجعل الجامعة قادرة على الاستجابة السريعة واغتنام الفرص المتاحة، واتساقها بالمجتمع المحلي يرجع إلى أنها تقدم خدمات تعليمية لتنمية شخصية وقدرات الطلبة، بما ينعكس على سوق العمل وتوفير متطلباته ومتطلبات المجتمع المحلي، كذلك فإنها تتمتع بالبصيرة اللازمة لأنها تمتلك رؤية ثابتة حول أحداث الماضي والحاضر وبالتالي يمكن لها قراءة المستقبل بدقة، كذلك فإنها تتمتع بالخفة اللازمة نظراً لتنوع أقسامها وتنوع مهارات وقدرات العاملين لديها، وجاء مستوى الإبداعية مرتفعاً؛ لأن مؤسسات التعليم العالي تصنع المعرفة وتولدها وتحديثها، وهذه المعرفة تساعد الموظف على استغلالها في تطوير الأفكار الأصيلة، وتسعى الجامعات لتطبيق الأفكار الإبداعية نظراً لحاجتها على تجاوز التحديات وتحسين الأداء. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (بن أحمد، 2018؛ وبهادلي، 2017؛ وأبو ردن والعنزي، 2017؛ وعابد، 2016؛ والبغدادي والجبوري، 2015؛ والشريف، 2015؛ والشماسين، 2013؛ وYu, 2012؛ والغانم، 2011)، ويمكن تفسير هذا الاتفاق في ضوء بعض المعطيات التي يمكن رصها من نتائج الدراسات السابقة أهمها أن منها أجري على مؤسسات تعليمية، إضافة إلى الاهتمام كثير من المؤسسات بتحقيق متطلبات المنظمة المرنة؛ نظراً للظروف الراهنة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛ حيث تشهد كافة الأنظمة والمجتمعات تغييرات مختلفة ومتسارعة، الأمر الذي جعل معظم المؤسسات تتجه إلى تبني سياسات وأنظمة وأهداف مرنة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (العطوي، 2012) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف البيئة المستهدفة والمؤسسة، حيث استهدف العطوي الشركات المتوسطة والصغيرة، وتهتم الدراسة الحالية بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (4. 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لفقرات البعد الأول "السرعة"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة
1	تستجيب الجامعة لكافة التغييرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي.	3.970	0.773	79.40	2
2	توفر الجامعة أدوات حديثة لتحسين أنظمتها (الإدارية والأكاديمية).	3.904	0.778	78.08	3
3	تطرح الجامعة تخصصات وبرامج أكاديمية تواكب سوق العمل المحلي.	4.025	0.764	80.50	1
4	تتسم العمليات الإدارية بالجامعة بالديناميكية المستمرة.	3.899	0.814	77.98	4
5	تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب.	3.701	0.780	74.02	5
	السرعة	3.900	0.641	77.00	

يتضح من الجدول (4. 8) أن مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تتمتع بسرعة الاستجابة للتغيرات، حيث تراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (74.02% إلى 80.50%)، وهي نسب مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأولى والتي تنص على (تطرح الجامعة تخصصات وبرامج أكاديمية تواكب سوق العمل المحلي)، بوزن نسبي (80.50%)، لأن هذه البرامج هي سلعة الجامعة الأساسية، وغالباً ما تتنافس الجامعات الفلسطينية في طرح التخصصات التي يحتاجها سوق العمل؛ خاصةً في ظل البطالة التي يعاني منها الخريجين، كذلك يمكن تفسير ذلك أن حجم وحدة المنافسة بين مؤسسات التعليم يجعلها تتجه نحو ابتكار تخصصات يرغبها الطلبة والمجتمع المحلي، بينما حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب)، بوزن نسبي (74.02%)؛ وجاءت الفقرة بوزن نسبي مرتفع إلا أنها كانت بالمرتبة الأخيرة؛ لأن التغيير غالباً في مؤسسات التعليم العالي عبارة عن ردة فعل لأحداث وظروف، وبالتالي قد تقوم الجامعات بإجراء التغيرات لكنها كرد فعل، وهذا يتطلب وقت لدراسة التغيير وجدوى التغيير في الأنظمة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (بن أحمد، 2018؛ وبهادلي، 2017؛ وأبو الرदन والعنزي، 2017؛ والغانم، 2011)، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق مع هذه الدراسات يرجع إلى طبيعة الظروف التي تجتاح العالم، وحجم التغيرات التي تطرأ من حين لآخر، والانفتاح الذي تشهد المجتمعات والمؤسسات، حيث شكلت عوامل التغيير والانفتاح حاجات وضرورة ملحة لسرعة الاستجابة للتغيرات؛ لتكن المؤسسات قادرة على مواكبة التطورات وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة بتغير الظروف.

جدول (4. 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لفقرات البعد الثاني "الاتساق"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تضع الجامعة أهداف وبرامج تلبي حاجات المجتمع المحلي.	3.950	0.798	79.00	3
2	تغير الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل.	3.874	0.824	77.48	4
3	تدرس الجامعة مشكلات المجتمع المحلي من أجل إيجاد حلولاً لها.	3.712	0.833	74.24	5
4	تشارك الجامعة في الفعاليات والمناسبات الوطنية.	4.066	0.829	81.32	2
5	تقيم الجامعة أنشطة علمية (ندوات - مؤتمرات - أيام دراسية ...)	4.072	0.836	81.44	1
	الاتساق	3.933	0.681	78.66	

يبين جدول (4. 9) أن مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تتمتع باتساق مرتفع مع مؤسسات المجتمع المحلي وحاجاته، حيث تراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (74.24% إلى 81.44%)، وجاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأولى وتنص على (تقيم الجامعة أنشطة علمية (ندوات - مؤتمرات - أيام دراسية ...)) تناقش من خلالها سبل تحقيق التنمية الإنسانية لشرائح المجتمع)، بوزن نسبي (81.44%)، وترى الباحثة أن أهم وظائف الجامعة التعليم والبحث العلمي، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهتم بإقامة الأنشطة العلمية لما لها من أثر في حياة الأفراد وعلاج مشكلات المجتمع المحلي، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأخيرة وتنص على (تدرس الجامعة مشكلات المجتمع المحلي من أجل إيجاد حلولاً لها)، بوزن نسبي (74.24%)، وجاءت الفقرة بالمرتبة الأخيرة لأن مشكلات المجتمع المحلي مصادرها خارجية تتعلق بالانقسام الفلسطيني والحصار الاسرائيلي والممارسات التي تقوم بها دولة الاحتلال الاسرائيلي وبالتالي يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي تدرس المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي، وتضع حلول لبعضها، لكنها قد تصطدم بحجم هذه المشكلات ومصادرها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بهادلي، 2017؛ وعابد، 2016؛ والبغدادي والجبوري، 2015)، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يمكن تفسيره في ضوء التنافس الشديد الذي تشهده المؤسسات الخدمية؛ حيث يتطلب التنافس الاستمرارية وتلبية حاجات المستفيدين والتحقق من الرضا العام لديهم، مما يدفع معظم المؤسسات إلى تبني سياسات للاتساق بحاجات المجتمع المحلي، والأخذ بعين الاعتبار أهدافه وعاداته عند تصميم سياسات وإجراءات العمل.

جدول (4. 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثالث "الواقعية"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتاحة لديها في صياغة برامجها وأنشطتها.	4.101	0.754	82.02	1
2	تحدد الجامعة أهداف واقعية يمكن تحقيقها.	3.955	0.678	79.10	2
3	تدرس الجامعة إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير.	3.753	0.783	75.06	5
4	تطور الجامعة أهدافاً لمواجهة المشكلات والتحديات.	3.843	0.768	76.86	3
5	تضع الجامعة طرق متعددة لمواجهة مشكلات العمل الأكاديمي.	3.838	0.722	76.76	4
	الواقعية	3.898	0.598	77.96	

يبين الجدول (4. 10) أن مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تتمتع بواقعية مناسبة، وتراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (75.06% إلى 82.02%)، وجاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة

الأولى وتتص على (تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتاحة لديها في صياغة برامجها وأنشطتها)، بوزن نسبي (82.02%)، وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها ندرة الإمكانيات المتاحة، وأن حسن استغلالها يعزز مكانة الجامعة التنافسية، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأخيرة وتتص على (تدرس الجامعة إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير)، بوزن نسبي (75.06%)، ويتضح أن النسبة جاءت مرتفعة وتشير إلى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتحديد ودراسة طبيعة الموارد البشرية لديها قبل إجراءات التغيير. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (البغدادي والجبوري، 2015؛ والغانم، 2011)، وترجح الباحثة سبب الاتفاق إلى أهمية الواقعية بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة، حيث إن تبني الواقعية في صياغة الأهداف والبرامج والأنشطة ينعكس على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأصبح تبني الواقعية من متطلبات التكيف مع الظروف الطارئة وحالات اللا تأكد؛ وهذا ما تسعى إليه كثير من المؤسسات، ومنها التي أجريت عليها الدراسات السابقة.

جدول (4. 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب ل فقرات البعد الرابع "البصيرة"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتوفر لدى الجامعة معلومات واضحة حول ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.	3.748	0.724	74.96	1
2	تضع الجامعة خطط بديلة لمواجهة ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.	3.657	0.869	73.14	2
3	تستجيب الجامعة لاحتياجات المجتمع المحلي المستقبلية.	3.609	0.798	72.18	4
4	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات التقنية في العمل الأكاديمي.	3.520	0.944	70.40	5
5	تقوم الجامعة بكافة خطوات إدارة المعرفة لمواكبة التطور.	3.648	0.861	72.96	3
	البصيرة	3.637	0.703	72.74	

يبين جدول (4. 11) أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تتمتع ببصيرة مرتفعة إلى حد ما، حيث تراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (70.40% إلى 74.96%)، وحصلت الفقرة رقم (1)، على المرتبة الأولى وتتص على (يتوفر لدى الجامعة معلومات واضحة حول ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية)، بوزن نسبي (74.96%)، وهذا يرجع إلى توفر أنظمة معلومات إدارية واستراتيجية تتضمن نماذج وبيانات ومعلومات واضحة حول ظروف العمل الأكاديمي، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأخيرة، والتي تتص على (تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات التقنية في العمل الأكاديمي)، بوزن نسبي (70.40%)، وترى الباحثة أن مؤسسات التعليم العالي

الفلسطينية تهتم بالتعليم المستمر وخدمات التدريب؛ لكن نقص الإمكانيات المتاحة بالفترة الأخيرة جعلها تتجه نحو آليات أخرى في عمليات تطوير العاملين مثل الابتعاث أو تكوين فرق عمل. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل (العطوي، 2012؛ والشماسين، 2013؛ الشريف، 2015؛ وأبو ردن والعنزي، 2017)؛ وقد يكون سبب الاتفاق مع هذه الدراسات يعود إلى لجوء كثير من المؤسسات إلى دراسة الواقع والماضي من أجل قراءة المستقبل، والعمل ببصيرة ونظرة شمولية للأحداث؛ وتبني سياسات وأنظمة تتوافق مع الإمكانيات المتاحة وفي ظروف تنافسية عالية.

جدول (4. 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات البعد الخامس "الخفة"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة
1	تتكيف الجامعة مع الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة.	4.00	0.728	80.00	1
2	تتبنى الجامعة مداخل إدارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.	3.934	0.768	78.68	2
3	تتكيف الجامعة بشكل فوري مع متطلبات المنافسة في العمل الأكاديمي.	3.904	0.778	78.08	3
4	تضع الجامعة استراتيجيات سريعة لتحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.	3.894	0.769	77.88	4
5	تعتبر الجامعة أن كوادرها البشرية أهم الموارد اللازمة لاستمرارية المنافسة.	3.884	0.929	77.68	5
	الخفة	3.922	0.657	78.44	

يبين جدول (4. 12) أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تتمتع بالخفة، حيث تراوحت الأوزان النسبية لفقرات البعد ما بين (77.68% إلى 80%)، وحصلت الفقرة رقم (1)، على المرتبة الأولى وتتص على (تتكيف الجامعة مع الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة)، بوزن نسبي (80%)، وهذا يرجع إلى أن الظروف الاستثنائية مصدرها الاحتلال الإسرائيلي وأصبحت هذه الظروف بمثابة واقع يعيشه المجتمع الفلسطيني ومؤسساته، وبالتالي فإنها منذ فترة تسعى للتكيف مع هذه الظروف، من خلال خفض تكلفة التعليم، والتعلم الذاتي وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الأخيرة، والتي تتص على (تعتبر الجامعة أن كوادرها البشرية أهم الموارد اللازمة لاستمرارية المنافسة)، بوزن نسبي (77.68%)؛ وجاءت الفقرة بالمرتبة الأخيرة لكن بوزن نسبي مرتفع يشير إلى اعتماد مؤسسات التعليم العالي على كوادرها في تنفيذ الأنشطة والمهام وتحقيق الأهداف. وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو ردن والعنزي، 2017)، ولعل سبب الاتفاق مع هذه الدراسة يرجع إلى أنها أجريت على مؤسسة تقدم خدمات الاتصال، وهي تتشابه إلى حد ما مع المؤسسات المستهدفة في

الدراسة الحالية، كذلك فإن هذه الدراسات من الدراسات النادرة التي فرقت بين سرعة الاستجابة والخفة والبصرية.

جدول (4. 13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد السادس "الإبداعية"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تستغل الجامعة الفرص المتاحة في مجال التعليم العالي بشكل استباقي.	3.783	0.746	75.66	1
2	توفر الجامعة مناخ داعم للإبداع العاملين.	3.439	0.931	68.78	4
3	تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية.	3.389	1.02	67.78	5
4	تأخذ الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج تعليمية.	3.712	0.769	74.24	2
5	تطبق الجامعة أفكار العاملين الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.	3.475	0.882	69.50	3
	الإبداعية	3.560	0.758	71.20	

يبين جدول (4. 13) أن مستوى الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة مرتفعاً، وتبين أن الأوزان النسبية لفقرات البعد تراوحت ما بين (67.78% إلى 75.66%)، وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى وتتص على (تستغل الجامعة الفرص المتاحة في مجال التعليم العالي بشكل استباقي)، بوزن نسبي (75.66%)، لأن الاستباقية من متطلبات نجاح مؤسسات التعليم العالي وكسب مكانة وميزة تنافسية، بينما جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة، وتتص على (تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية)، بوزن نسبي (67.78%)، ويتضح أن هذه الفقرة حصلت على وزن نسبي متوسط، لأن العاملين يبادرون بأنفسهم بتطوير الأفكار الإبداعية دون تشجيع من الجامعة لأن العاملين لديهم الخبرات والمؤهلات والمهارات التي تساعدهم على ذلك. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (البوعينين، 2019؛ وبن أحمد، 2018؛ وحمادي وعلي، 2017؛ وأبو ردن والعنزي، 2017؛ وشيخا وعبدالرحمن ويوسف، 2016؛ والبغدادي والجبوري، 2015)، وتفسر الباحثة هذا الاتفاق إلى عدة عوامل أهمها اعتماد كثير من المؤسسات على توظيف وتعيين الكوادر البشرية لديها بما يحقق مبدأ الإبداعية؛ حيث أصبح الموظف المبدع أكثر قدرة على تطبيق السياسات والبرامج والأنشطة؛ لأنه يتمتع بقدرات على تجاوز التحديات، كما يمكنه تقديم حلول لمشكلات العمل اليومي، ويمكنه أن يسهم في المشاركة بعمليات اتخاذ القرار من خلال أفكاره وقدراته ومهاراته، وبالتالي فإن لجوء المؤسسات إلى تعيين الموظف المبدع حقق الإبداعية في معظم المؤسسات التي استهدفتها الدراسات السابقة.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على: "ما مستوى جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال الثالث قامت الباحثة بتحليل بيانات فقرات جودة القرارات من خلال الاحصاء الوصفي المناسب مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (4.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات "جودة القرارات"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تسعى إدارة الجامعة لتشخيص المشكلة التي تواجهها بدقة.	3.652	0.864	73.04	6
2	تجمع إدارة الجامعة معلومات كافية حول موضوع القرار.	3.722	0.792	74.44	3
3	تخضع عمليات اتخاذ القرار لمعايير موضوعية وليس شخصية.	3.533	0.972	70.66	12
4	يقوم باتخاذ القرارات كوادر مؤهلة وقادرة على تجاوز المشكلات.	3.629	1.015	72.58	7
5	تنظر إدارة الجامعة إلى البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عند عمليات اتخاذ القرار.	3.667	0.945	73.34	5
6	تتخذ إدارة الجامعة القرار بالسرعة المناسبة.	3.492	0.837	69.84	13
7	تعتمد إدارة الجامعة على أنظمة المعلومات المتوفرة في عمليات صنع القرار.	3.748	0.823	74.96	2
8	تتخذ إدارة الجامعة قرارات موضوعية دقيقة ويمكن تطبيقها.	3.677	0.772	73.54	4
9	تتم عمليات صنع القرار بإدارة الجامعة في إطار حوارى ومشاورات مكثفة.	3.611	0.840	72.22	9
10	تقوم إدارة الجامعة بتقييم مستمر لعمليات اتخاذ القرارات وتطبيقها.	3.591	0.889	71.82	11
11	تحقق إدارة الجامعة التغذية الراجعة من عمليات اتخاذ القرارات.	3.490	0.871	69.80	14
12	تتوصل إدارة الجامعة إلى القرارات الجيدة للمواقف التي تتعرض لها.	3.621	0.763	72.42	8
13	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة معمقة للبدائل.	3.591	0.855	71.82	10
14	تتناسب القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مع الإمكانيات المتاحة.	3.798	0.923	75.96	1
جودة القرارات		3.630	0.708	72.60	

يتضح من الجدول أن مستوى جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة جاء مرتفعاً حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور جودة القرارات (72.60%)، وحصلت الفقرة رقم (14) على المرتبة الأولى وتتص على (تتناسب القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مع الإمكانيات المتاحة)، بوزن نسبي (75.96%)، لأن توجه مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الفترة الأخيرة يغلب عليه التحفظ في الانفاق وترشيد الاستهلاك وحسن استغلال الموارد وبالتالي تسعى لأن تكون القرارات متوافقة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يضمن سريان القرار وتنفيذه، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي تتص على (تعتمد إدارة الجامعة على أنظمة المعلومات المتوفرة في عمليات صنع القرار)، بوزن نسبي (74.96%)؛ لأن أنظمة المعلومات المتوفرة بالجامعات لها قيمة عظيمة في ترشيد صناعة القرارات وتوجيه صناعات القرار.

بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة ما قبل الأخيرة وتتص على (تتخذ إدارة الجامعة القرار بالسرعة المناسبة)، بوزن نسبي (69.84%)، وجاءت الفقرة رقم (11) بالمرتبة الأخيرة والتي تتص على (تحقق إدارة الجامعة التغذية الراجعة من عمليات اتخاذ القرارات)، بوزن نسبي (69.80%). وهنا يتضح أن الفقرتان جاءت بنسبة أعلى من المتوسط، ويتضح وجود قصور في التغذية الراجعة لعمليات صنع القرار. والنتائج الواردة في الجدول تؤكد على أن مؤسسات التعليم العالي تهتم بعمليات صنع القرار؛ لأن صناعة القرار من أهم المهام الإدارية والقيادية التي تسهم في حل المشكلات وتسيير العمل الأكاديمي، كذلك فإن اتباع أساليب علمية في مؤسسات التعليم العالي يمنح القرارات جودة وكفاءة؛ كذلك فإن مؤسسات التعليم العالي منبع المعرفة، ويتوفر لديها معلومات وبيانات تساعد صناعات القرار على اختيار البديل الأمثل؛ كذلك يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسات التعليمية العليا من كوادر بشرية مؤهلة وتتمتع بمهارات وقدرات ومؤهلات وخبرات تساعد في تعديل المسار وتحسين جودة القرارات. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Azeroual, & Theel, 2019؛ وأبو معمر، 2017؛ ونوة، 2015؛ وقاسم، 2011)، ويمكن تفسير سبب الاتفاق إلى الاتجاه العام لدى المؤسسات بعد الأزمة العالمية إلى اختيار مجالس إدارية عليا تعتمد على كمية وافرة من المعلومات، وتجميع قدر كاف من البدائل عند اختيار القرار المناسب، ومن ثم تحقيق التغذية الراجعة من أجل تحسين جودة القرارات بشكل مستمر، وهذا انعكس بدوره في

تفعيل المؤسسات لقراراتها وتحقيق الجودة في اتخاذ القرار سواء ضمن عمليات اتخاذ القرار، أو على مستوى تطبيقه والمخرجات الناتجة عنه.

4. 5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على: "ما أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة؟".

للإجابة عن السؤال الرابع قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى نموذج الانحدار الخطي البسيط (Liner Regresion) بين المتغيرين، ومن ثم قامت بمعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً من خلال إيجاد نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، وفيما يلي توضيح للنتائج:

الفرضية الرئيسية الأولى: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة.

جدول (4. 15) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لنموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
المرونة الاستراتيجية	0.853	0.728	523.4	0.000
جودة القرارات				

يبين جدول (4. 15) أن قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المرونة الاستراتيجية لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة القرارات، ويبين الجدول أن معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات (0.853)، وبالتالي فإن معامل التفسير يساوي (0.728)، أي أن التغيير في المرونة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (72.80%) من التغيير في جودة القرارات، والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات:

جدول (4. 16) نموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

النموذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	0.333	1.899	0.059
المرونة الاستراتيجية	1.040	22.88	0.000

من خلال جدول (4. 16) يتضح أن قيمة الاحتمال لمتغير المرونة الاستراتيجية جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على قوة نموذج الانحدار، وأن المرونة الاستراتيجية لها تأثير قوي على جودة القرارات، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء أن المرونة الاستراتيجية تعزز قدرة متخذ القرار على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والوصول إلى بدائل كثيرة واختيار البديل الذي يتناسب مع الظروف والموقف المشكل، والمرونة الاستراتيجية تمنح متخذ القرار قدرة في سرعة ونمط التغيير اللازم لتطبيق القرارات، وهذا يعزز جودة القرار الذي يصدر عن الإدارة العليا. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الأشرم، 2016؛ وحسين، 2015؛ وإدريس الغالي، 2013؛ ويحيى، 2010)، ولعل سبب الاتفاق يرجع إلى أن تبني كثير من المؤسسات التي استهدفتها الدراسات السابقة للمرونة الاستراتيجية كمدخلاً لتحقيق التغيير والاستجابة السريعة لمتطلبات التطوير والتحسين، وأن هذه المرونة على اختلاف أبعادها منحت صناع القرار معلومات كافية ومرونة في تجويد القرار بشكل دائم، ومن خلال النتائج يجب قبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة. ويمكن تمثيل هذه النتائج من خلال المعادلة التالية:-

$$\text{جودة القرارات} = 0.333 + (1.040 \times \text{المرونة الاستراتيجية})$$

أما بالنسبة لأكثر الأبعاد تأثيراً فإن الجدول رقم (4. 17) يوضح معاملات الارتباط والتفسير لكل نموذج:

جدول (4. 17) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات

التماذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الأول	0.658	0.433	149.88	0.000
الثاني	0.679	0.461	83.523	0.000
الثالث	0.758	0.574	87.260	0.000
الرابع	0.855	0.732	132.058	0.000
الخامس	0.856	0.733	105.176	0.000
السادس	0.908	0.825	150.313	0.000

يبين جدول (4. 17) أن جميع نماذج الانحدار جاءت دالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن كافة أبعاد المرونة الاستراتيجية لها أثر ذو دلالة

إحصائية على جودة القرارات، وبالتالي فإن معادلة الانحدار التي تحظى بدلالة قوية وتأثير قوي هي النموذج السادس، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج.

جدول (4. 18) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

النماذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	0.184	1.222	0.223
السرعة	0.112	1.937	0.054
الاتساق	0.044	1.001	0.122
الواقعية	0.289	4.766	0.000
البصيرة	0.139	2.014	0.045
الخفة	0.127	2.042	0.043
الإبداعية	0.510	10.065	0.000

من خلال جدول (4. 18) يتضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً بعد الإبداعية، يليه بعد الواقعية، ثم بعد البصيرة، وبعد الخفة، وفي ضوء تأثير هذه الأبعاد ينخفض تأثير أبعاد السرعة والاتساق، وهذا يعني أن كافة الأبعاد لها تأثير في جودة القرارات، لكن في ظل تأثير الإبداعية والواقعية ومن ثم البصيرة والخفة فإن الأبعاد الأخرى تبقى تأثيرها ضعيفاً، ولعل ذلك يرجع إلى عدة عوامل أهمها ظروف مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة يجعلها تتخذ قرارات بواقعية مرتفعة لأنها تخشى الظروف، خاصة في ظل حالات اللاتأكد التي يمر بها قطاع غزة، أما الإبداعية فإنها بمثابة جسر أمان لجودة القرارات، لأن الإبداعية عبارة عن توليد أفكار وتشجيع تطبيقها وتهيئة الظروف المواتية ذلك، وفي ضوء الإبداعية المتوفرة فإن اتخاذ القرارات يكون أكثر دقة وأكثر اتساقاً بالواقع، إضافة إلى القدرة على تجاوز المشكلات والتحديات في ضوء متطلبات الإبداعية، أما بالنسبة لبُعدي البصيرة والخفة فإنه يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء القدرات والمهارات التي يتمتع بها صناع القرار والإدارة العليا في المؤسسات الأكاديمية حيث لديهم الفطنة والحكمة لتجاوز التحديات والاستجابة للتغيرات بخفة ووضع رؤى وفق بصيرة ورؤية خلاقة للمستقبل القريب. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الأشرم، 2016؛ وحسين، 2015؛ وإدريس الغالي، 2013؛ ويحيى، 2010)، ولعل سبب الاتفاق يرجع إلى أن تبني كثير من المؤسسات التي استهدفتها الدراسات السابقة للمرونة الاستراتيجية كمدخلاً لتحقيق التغير والاستجابة السريعة لمتطلبات التطوير والتحسين، وأن هذه المرونة على اختلاف أبعادها منحت صناع القرار معلومات كافية ومرونة في تجويد القرار بشكل دائم. ويمكن تمثيل هذه النتائج من خلال المعادلة التالية:-

$$\text{جودة القرارات} = 0.184 + (0.289 \times \text{الواقعية}) + (0.139 \times \text{البصيرة}) + (0.127 \times \text{الخفة}) + (0.510 \times \text{الإبداعية})$$

4. 6 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على: "ما أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال الخامس قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية خلال استخدام نماذج الانحدار البسيط، ونماذج الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أكثر أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية تأثيراً على جودة القرارات، وفيما يلي توضيح للنتائج:

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة.

جدول (4. 19) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لنموذج انحدار نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.692	0.479	180.513	0.000
جودة القرارات				

يبين جدول (4. 19) أن قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن توفر نظم المعلومات الاستراتيجية يسهم في تحسين جودة القرارات، وأن هناك أثر دال إحصائياً، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لنظم المعلومات الاستراتيجية وجودة القرارات (0.692)، وبالتالي فإن معامل التفسير يساوي (0.479)، أي أن التغير في مستوى وتوفر نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر ما نسبته (47.90%) من التغير في جودة القرارات، والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات:

جدول (4. 20) نموذج انحدار نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات

النموذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	0.076	0.284	0.777
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.925	13.44	0.000

من خلال جدول (4. 20) يتضح أن قيمة الاحتمال لنظم المعلومات الاستراتيجية جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر دال إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة في ضوء أن نظم المعلومات الاستراتيجية توفر لصناع القرار معلومات دقيقة، وتساعدهم على الوصول السريع لها، وتقدم نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات محدثة، واستباقية وهذا يجعل صناع القرار قادرين على صياغة قرارات تختص بالمستقبل القريب والبعيد للعمل الأكاديمي، وأن هذه القرارات تأتي وفق معلومات واضحة وواقعية وموضوعية، وضمن إطار مهيكلي وبيانات مصنفة يمكن الاستفادة منها ومن مؤشراتها في صناع القرار، وبالتالي يجب قبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، ويمكن صياغة نموذج الانحدار على النحو التالي:

$$\text{جودة القرارات} = 0.076 + (0.925 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية})$$

كما قامت الباحثة بتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً من خلال نماذج الانحدار المتعدد المتدرج، والجداول التالية توضح النتائج:

جدول (4. 21) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وجودة القرارات

النماذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الأول	0.608	0.369	114.769	0.000
الثاني	0.647	0.418	70.144	0.000
الثالث	0.665	0.442	51.198	0.000
الرابع	0.707	0.500	48.318	0.000

يبين جدول (4. 21) أن جميع نماذج الانحدار جاءت دالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن كافة أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة القرارات، وفيما يلي توضيح للنموذج الرابع الذي يتضمن كافة أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية:

جدول (4. 22) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات

النماذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	0.087	0.327	0.744
القيمة المضافة	0.312	3.185	0.002
القيمة المحدثة	0.168	1.516	0.131
الأداء الفردي والسياقي	0.038	0.472	0.638
استخدام النظام	0.409	4.753	0.000

من خلال جدول (4. 22) يتضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً بعد استخدام النظام، والقيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا يدل على أن جودة القرارات تتأثر بشكل دال إحصائياً بكافة أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية، لكن تأثير بعدي القيمة المضافة واستخدام النظام جاءت ذات تأثير أقوى، كما يوضح الجدول أن قيمة الثابت تقترب من الصفر، وهذا يدل على أن جودة القرارات تتأثر بنظم المعلومات الاستراتيجية وأبعادها بشكل كبير جداً، لأن اعتماد صناع القرار في المؤسسات الأكاديمية على المعلومات الاستراتيجية المتوفرة كبيراً جداً، لأنها تسهل عمليات جمع المعلومات وتحديد البدائل، وترى الباحثة أن نظم المعلومات الاستراتيجية توفر بيانات ونماذج ومعلومات مناسبة لصناع القرار، والاعتماد عليها يجعلهم أكثر قدرة في صياغة قرارات متسقة بالواقع، خاصةً إن كانت أن نظم المعلومات الاستراتيجية تهتم بتحديث المعلومات وصيانتها والتحري من دقتها وموضوعيتها، وتفسر الباحثة النتائج المتعلقة بنموذج الانحدار في ضوء أن القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية تجعل صناع القرار لديهم المعرفة والمعلومات الأكثر دقة وموضوعية لذا تتأثر قراراتهم وجودتها بحجم الإضافة التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية على المعلومات المتوفرة لديهم سواء أكانت من النظم الإدارية أو المالية أو المحاسبية، وكان تأثير استخدام النظام قوياً؛ لأن صانع القرار الذي لا يستطيع توظيف المعلومات واستخدام النظام الاستراتيجي لا يمكنه الاستفادة من كافة البيانات والمعلومات، وهذا ما يجعل بعد استخدام النظام ذات تأثير قوي لأن استخدام النظام يتضمن نماذج حوار بين المستخدم والمعلومات التي يتضمنها النظام. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل (Kappelman, Johnson, Torres, Maurer, & McLean, 2019)؛ وزريقا وديوب، 2016؛ والوادية، 2015، والساعدي وزبار، 2013؛ وحمزة، 2010؛ وجرادات والعجلوني والمشاقبة، 2009)، وترى الباحثة بعدي النظام والقيمة المضافة تميز نظم المعلومات الاستراتيجية عن النظم العادية، وهي توفر المعلومات الأكثر استراتيجية بالنسبة للإدارة العليا، وهذه المعلومات يمكن تحويلها

إلى بيانات ومؤشرات تستنبط منها الإدارة العليا بدائل ممكنة، واختيار البديل الأكثر جودة بما يتوافق مع الظروف والإمكانات المتاحة وخصائص العاملين وطبيعة البيئة التنظيمية، ولعل هذه العوامل أسهمت بشكل كبير في توجه المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تبني قرارات تقوم على معلومات استراتيجية ذات طابع مضاف وضمن نظام موحد. ويمكن تمثيل العلاقة الخطية من خلال المعادلة التالية:-

$$\text{جودة القرارات} = 0.087 + (0.312 \times \text{القيمة المضافة}) + (0.409 \times \text{استخدام النظام})$$

4. 7 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها:

ينص السؤال السادس على: "ما أثر المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال السادس قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي، واعتمدت على نماذج الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً على نظم المعلومات الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

الفرضية الرئيسية الثالثة:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة.

جدول (4. 23) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لنموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
المرونة الاستراتيجية	0.663	0.440	154.10	0.000
نظم المعلومات الاستراتيجية				

يبين جدول (4. 23) أن قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المرونة الاستراتيجية لها أثر ذو دلالة إحصائية على نظم المعلومات الاستراتيجية، ويبين الجدول أن معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية (0.663)، وبالتالي فإن معامل التفسير يساوي (0.440)، أي أن التغيير في المرونة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (44.00%) من

التغير في نظم المعلومات الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية:

جدول (4. 24) نموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية

النموذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	1.534	8.166	0.000
المرونة الاستراتيجية	0.606	12.414	0.000

من خلال جدول (4. 24) يتضح أن قيمة الاحتمال لمتغير المرونة الاستراتيجية جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير دال إحصائياً على نظم المعلومات الاستراتيجية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء أن تطبيق وتوفير نظم المعلومات الاستراتيجية بحاجة إلى تحديث مستمر، وتفاعل مع المستجدات، وهذا يتطلب توفر مرونة كافية واتساق مع الواقع؛ لأن مصدر المعلومات البيئية الداخلية للمؤسسة الأكاديمية، والبيئة الخارجية المحيطة بها، إضافة إلى المستجدات العالمية والتطور الحاصل بمجال التعليم العالي، فإن كانت الجامعة تتمتع بمرونة كافية يمكنها أن توفر المعلومات والبيانات اللازمة ومواكبة التطور في مجال المعلومات الاستراتيجية وأنظمتها، وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات حيث أظهرت نتائج دراسة (عباس وحسن، 2018) وجود علاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الطهراوي، 2018؛ والنجار والحوري، 2008)، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يرجع إلى عدة عوامل أهمها اتجاه المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تفعيل المرونة الاستراتيجية ودعم أنظمتها بمعلومات مفيدة وتبني المرونة في بناء الأنظمة لتكون قادرة على تغييرها وتحديثها من حين لآخر حسب متطلبات الواقع وطبيعة الظروف، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت على مؤسسات لها خصائص مشابهة لمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى أن معظم هذه الدراسات تبنت الأبعاد التي تتبناها الدراسة الحالية، ومن خلال النتائج يجب قبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، ويمكن تمثيل العلاقة الخطية من خلال النموذج والمعادلة التالية:

$$\text{نظم المعلومات الاستراتيجية} = 1.534 + (0.606 \times \text{المرونة الاستراتيجية})$$

كذلك قامت الباحثة بتوضيح أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً على نظم المعلومات الاستراتيجية، والجدول التالية توضح نماذج الانحدار المتعدد المترج:

جدول (4. 25) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المترج بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية

النماذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الأول	0.536	0.287	79.058	0.000
الثاني	0.555	0.308	43.454	0.000
الثالث	0.609	0.371	38.097	0.000
الرابع	0.644	0.415	34.181	0.000
الخامس	0.644	0.415	27.203	0.000
السادس	0.709	0.503	32.263	0.000

يبين جدول (4. 25) أن جميع نماذج الانحدار جاءت دالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن كافة أبعاد المرونة الاستراتيجية لها أثر ذو دلالة إحصائية على نظم المعلومات الاستراتيجية، وبالتالي فإن معادلة الانحدار التي تحظى بدلالة قوية وتأثير قوي هي النموذج السادس، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج.

جدول (4. 26) نموذج الانحدار المتعدد المترج لأبعاد المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية

النماذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	1.535	8.101	0.000
السرعة	0.102	1.400	0.163
الاتساق	0.031	0.443	0.658
الواقعية	0.197	2.576	0.011
البصيرة	0.098	1.118	0.265
الخفة	0.073	0.940	0.348
الإبداعية	0.373	5.840	0.000

من خلال جدول (4. 26) يتضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً بعد الإبداعية والواقعية على نظم المعلومات الاستراتيجية؛ لأن المعلومات بحاجة إلى اتساق مع الواقع وأن المعلومات الاستراتيجية تتضمن البيئة الداخلية والإمكانات المتاحة، والبيئة الخارجية والعوامل المؤثرة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا يعتبر واقع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أما الإبداعية فهي من متطلبات بناء نظم المعلومات الاستراتيجية، لأن توفير المعلومات في نظم المعلومات الاستراتيجية بهدف فهمها وتحليلها واستغلالها

في علاج مشكلات العمل، وطرح الحلول الإبداعية. وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات حيث أظهرت نتائج دراسة (عباس وحسن، 2018) وجود علاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الطهراوي، 2018؛ والنجار والحوري، 2008)، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يرجع إلى عدة عوامل أهمها اتجاه المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تفعيل المرونة الاستراتيجية ودعم أنظمتها بمعلومات مفيدة وتبني المرونة في بناء الأنظمة لتكن قادرة على تغييرها وتحديثها من حين لآخر حسب متطلبات الواقع وطبيعة الظروف، إضافة إلى أن بعض هذه الدراسات أجريت على مؤسسات لها خصائص مشابهة لمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى أن معظم هذه الدراسات تبنت الأبعاد التي تتبناها الدراسة الحالية، ويمكن تمثيل العلاقة الخطية من خلال النموذج والمعادلة التالية:

4. 8 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع ومناقشتها:

ينص السؤال السابع على: "هل تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً وسيطاً في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال السابع قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة من خلال استخدام نموذج (Path Analysis)، كما اتبعت مجموعة من الخطوات لأجل تحديد الدور الوسيط، علماً بأنه تم التوصل إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات، وأثر لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات، وتبين وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية، واستكمالاً لذلك تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الرابعة:- تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً وسيطاً في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

يوضح الجدول (4. 27) معاملات الارتباط الجزئي بين متغيرات الدراسة:

جدول (4. 27): معاملات الارتباط الجزئي بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل والوسيط	معامل الارتباط الجزئي	قيمة الاحتمال
جودة القرارات	المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية	0.346	0.000
	المتغير الوسيط: نظم المعلومات الاستراتيجية	0.718	0.000

يتضح من الجدول (4. 27) أن قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد علاقة دالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات عند استثناء تأثير المرونة الاستراتيجية وبلغ معامل الارتباط (0.346)، كما تبين وجود علاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية وجودة القرارات عند استثناء تأثير المرونة الاستراتيجية وبلغ معامل الارتباط (0.718).

ثم قامت الباحثة بإدخال بيانات المتغيرات وأعادها إلى أحد تطبيقات برنامج (SPSS)، وهو تطبيق (Amos Version 22.0)، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار (Path Analysis) المتعلقة بالنموذج:

جدول (4. 28): نتائج تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لدور نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيط بين (المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات)

النموذج	y^2	Sig.	GFI	CFI	RMSEA	Indirect effect	Path	Direct effect	T	Sig.
الدور	69.23	0.000	0.972	0.915	0.034	0.44	1	0.700	11.04	0.00
الوسيط							2	0.630	9.12	0.00

يتضح من الجدول (4. 28) أن قيمة مربع كاي بلغت (69.23)، وهي دالة إحصائياً، وكان معامل مؤشر الجودة (GFI Goodness of Fit Index) مقرباً من الواحد الصحيح حيث بلغ (0.972)، وبلغ مؤشر الموائمة المقارن (Comparative Fit Index) (0.915) وهو يقرب أيضاً من الواحد الصحيح، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA Root Mean Square Error of Approximation) (0.034)، وهو يقرب من الصفر. وهذا يدل على أن متغير نظم المعلومات الاستراتيجية يلعب دوراً بسيطاً، ويتضح من الجدول أن مؤشر الجودة مناسب، ومؤشر الموائمة المقارن مناسب وأن مؤشر الجذر المتوسط لمربع الخطأ القريب مناسب، وهذا يدل على صدق النموذج، وأن نظم المعلومات الاستراتيجية له دور وسيط فعلي في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، ولتحديد نوع الوساطة يمكن الانتباه إلى أن تخطيط المسار بين أن هناك تأثير مباشر وتأثير غير مباشر، وبالتالي متغير نظم المعلومات الاستراتيجية كان بسيطاً جزئياً، لأنه لم يستطع إلغاء أو خفض التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات إلى معدل أقل من (0.01)، بمعنى أن للمرونة الاستراتيجية وحدها تأثير دال إحصائياً، ومع إدخال نظم المعلومات الاستراتيجية أصبح للمرونة تأثير مباشر

وتأثير غير مباشر، وبالتالي فإنه عند استثناء كافة الظروف تبقى المرونة الاستراتيجية ذات تأثير على جودة القرارات، وأن دور الوساطة لنظم المعلومات الاستراتيجية جزئياً.

وتم التوضيح من خلال الجدول الآتي طبيعة العلاقة الخطية بين متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات بطريقة الانحدار المتعدد المتدرج:

جدول (4. 29): يوضح العلاقة الخطية بين أبعاد متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

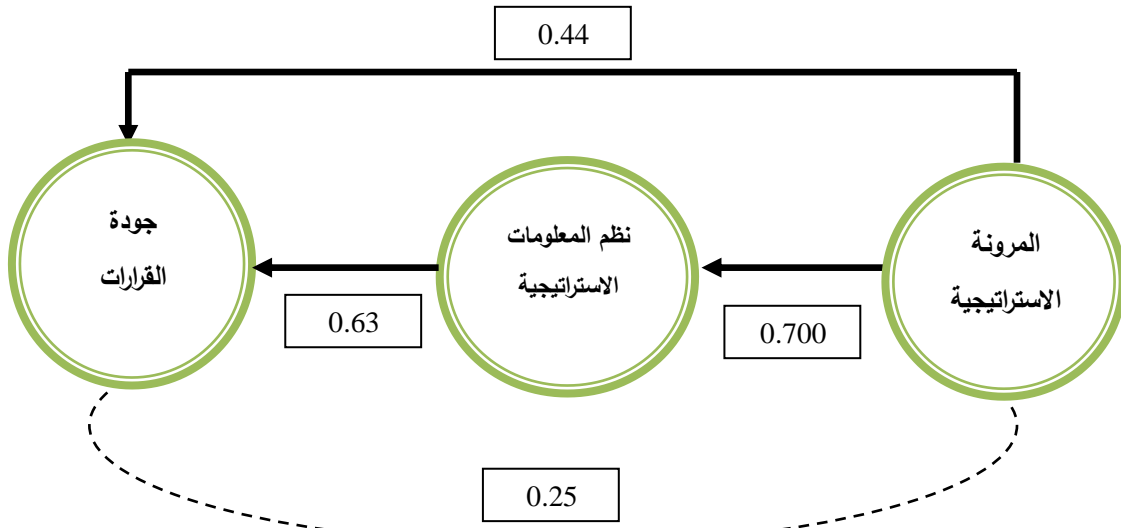
المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	الارتباط الحقيقي	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	0.692	0.479	0.477	180.513	0.000
أبعاد المرونة الاستراتيجية	0.870	0.756	0.754	302.293	0.000

يوضح الجدول رقم (4. 29) أن قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هناك تأثير لكل من أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية معاً على جودة القرارات، وهذا يدل على وجود علاقة خطية بين المتغيرات. كما سبق الإشارة فإن نظم المعلومات الاستراتيجية له تأثير على جودة القرارات باستثناء المرونة الاستراتيجية، وأن المرونة الاستراتيجية لها أثر على جودة القرار باستثناء تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية، والجدول السابق يوضح أن كلا المتغيرين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية لهما أثر دال إحصائياً على جودة القرارات، والنموذج التالي دال إحصائياً:

جدول (4. 30): نموذج انحدار أبعاد متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

النموذج	المعامل	قيمة (t)	قيمة (Sig.)
الثابت	0.796	4.138	0.000
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.302	4.782	0.000
المرونة الاستراتيجية	0.858	14.874	0.000

يتضح من الجدول رقم (4. 30) أن قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار دال إحصائياً، ولقد توصلت الباحثة إلى التخطيط التالي في ضوء نتائج تحليل المسار عبر برنامج أموس:



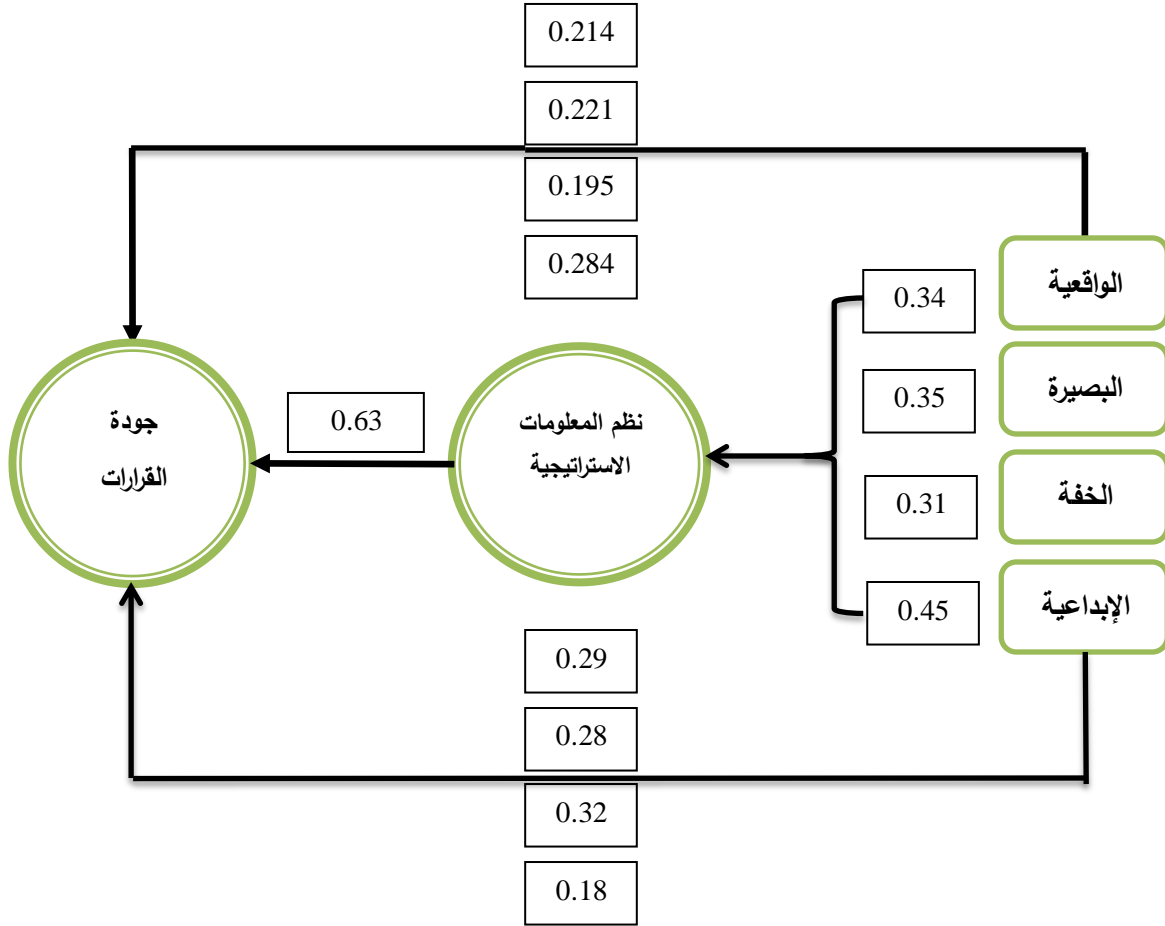
شكل رقم (2): نموذج الوساطة لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات

يبين المخطط السابق أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دور وساطة جزئي متوسط بلغ (0.25) في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات، ويتضح من الشكل أن التأثير غير المباشر للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات (0.44)، وبالتالي فإن المرونة الاستراتيجية لها أثر على جودة القرارات، حيث أن التمتع بالمرونة الاستراتيجية يسهم في تحسين جودة القرارات، كما إن توافر نظم المعلومات الاستراتيجية يعزز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرار بنسبة (25%)، وهذا يبرز دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تفعيل بعض أساليب وأدوات المرونة الاستراتيجية ويجعلها أكثر مناسبة وملائمة لتوفير المعلومات والمرونة الكافية لصناع القرار باتخاذ قرارات أكثر موضوعية ودقة وسرعة وجودة.

ومن خلال نتائج الدور الوسيط يتضح وجود تأثير مباشر للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي، كما بينت النتائج وجود تأثير غير مباشر، وبعد تحليل المسار تبين أن التأثير غير المباشر جزء منه يمكن تفسيره من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيط، وتبين أن قوة تأثير المرونة الاستراتيجية على جودة القرار تزداد بمقدار (25%) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية، ويمكن من هذه النتائج توضيح أن جودة القرارات تتأثر بمدى المرونة الاستراتيجية المتوفرة، وأنه كلما زادت درجات المرونة الاستراتيجية تسهم في تحسين جودة القرارات، كذلك فإن تحسين جودة القرارات يتوقف على نظم المعلومات الاستراتيجية، وأن وجود نظم المعلومات الاستراتيجية وسيطاً بين المرونة الاستراتيجية وجودة القرار يعزز هذا الأثر وبالتالي يلعب دوراً وسيطاً ويسهم في رفع مستوى الأثر. ولم تناقش أي من الدراسات السابقة دور نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيط في تعزيز أثر المرونة

الاستراتيجية على جودة القرارات؛ لكن تتفق النتائج الواردة إلى حد ما مع بعض الدراسات في طبيعة واتجاهات العلاقة مثل دراسة (بهادلي، 2017؛ والبوعينين، 2019؛ وبنّي أحمد والعاودة، 2011؛ وعباس وحسن، 2018؛ والطهراوي، 2018؛ والنجار والحوري، 2008؛ والأشرم، 2016؛ وحسين، 2015؛ وإدريس والغالي، 2013)، وتفسر الباحثة سبب الاتفاق مع هذه الدراسات في ضوء الدور الحيوي الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرارات؛ كونها من متطلبات بناء قرارات في حالات تأكد مرتفعة، وتجعل الإدارة العليا قادرة على تبني قرارات صعبة وفي أوقات مناسبة، وضمن حدود وإمكانيات المؤسسة، وفي إطار يتوافق مع خصائص العاملين وقدراتهم، وهذا ما تسعى إليه كثير من المؤسسات ومنها المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات السابقة ذات العلاقة.

كما قامت بتحديد دور الوساطة لنظم المعلومات الاستراتيجية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات، فكانت نظم المعلومات الاستراتيجية تتوسط أثر كل من (الواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية) على جودة القرارات، لكن بنسب مختلفة، حيث كانت قيم التأثير المباشر لهذه الأبعاد على التوالي (0.34، 0.35، 0.31، 0.45)، وبلغ التأثير المباشر لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات (0.63)، وبالتالي فإن قيم التأثير غير المباشر لأبعاد المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات على التوالي لهذه الأبعاد (0.214، 0.222، 0.195، 0.284)، أما دور الوساطة فجاء على التوالي (0.29، 0.28، 0.32، 0.18)؛ علماً بأنه تم استثناء بعدي (السرعة والاتساق) لعدم استيفاء شروط الوساطة، حيث على مستوى بعد السرعة حصلت الباحثة على نتائج تفيد أن معامل مؤشر الجودة (GFI Goodness of Fit Index) بلغ (0.602)، وبلغ مؤشر الموائمة المقارن (Comparative Fit Index) (0.555)، وبالتالي لم تحقق شروط الوساطة، وبنسبة لبعده الاتساق فلم تحقق عدة شروط حيث بلغ معامل مؤشر الجودة (GFI Goodness of Fit Index) بلغ (0.529)، وبلغ مؤشر الموائمة المقارن (Comparative Fit Index) (0.492)، ولم تشير النتائج إلى وجود تغيير في التأثير بدخول وساطة نظم المعلومات الاستراتيجية، وبناءً على النماذج التي أعدتها الباحثة تمكنت من الوصول إلى الشكل التالي لوساطة نظم المعلومات الاستراتيجية في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:-



شكل رقم (3): نموذج الوساطة لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات وبناءً على الشكل التالي فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تتوسط أثر كل من (الواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية) على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، بينما لم تكن نظم المعلومات الاستراتيجية وسيطاً بين أثر كل من (السرعة والاتساق) على جودة القرارات.

4. 9 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن ومناقشتها:

ينص السؤال الثامن على: "هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل؟".

للإجابة عن السؤال الثامن قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة من خلال استخدام اختبار ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T test) للفروق تبعاً لمتغيري

الجنس، وطبيعة العمل، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVAs) للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وفيما يلي توضيح للنتائج:

الفرضية الرئيسية الخامسة: - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل.

1 - الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (4. 31): اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير الجنس

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	النتيجة
نظم المعلومات الاستراتيجية	ذكر	152	108.329	15.243	1.556	0.121	لا توجد فروق
	أنثى	46	104.457	13.142			
المرونة الاستراتيجية	ذكر	152	114.836	17.882	1.199	0.232	لا توجد فروق
	أنثى	46	111.326	15.662			
جودة القرارات	ذكر	152	51.58	9.863	2.105	0.037	توجد فروق
	أنثى	46	48.087	9.836			

** (T) الجدولية عند درجات حرية (196) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.62)

* (T) الجدولية عند درجات حرية (196) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.98)

يتضح من الجدول (4. 31) أن قيم الاحتمال (Sig.) على نظم المعلومات المحاسبية والمرونة الاستراتيجية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين تقديرات عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت قيمة الاحتمال (Sig.) على جودة القرارات أقل أكبر من (0.05)، وكانت قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وبالتالي توجد فروق في جودة القرارات تعزى لمتغير الجنس، وجاءت هذه الفروق لصالح الذكور؛ وقد ترجع هذه الفروق إلى اختلاف التركيبة النفسية بين الذكور والإناث؛ حيث يغلب على الأنثى الهدوء والتروي والعاطفة، أما الذكور يغلب عليهم الحكمة والسيطرة وهي من متطلبات

اتخاذ القرارات. والنتائج الواردة في الجدول تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل (أبو معمر، 2017؛ وقاسم، 2011؛ والوادية، 2015).

2 - الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (4. 32): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)	النتيجة
نظم المعلومات الاستراتيجية	بين المجموعات	174.953	2	87.476	0.395	0.674	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4321.557	195	221.598			
	الإجمالي	43386.510	197				
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	101.262	2	50.631	0.165	0.848	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	59656.658	195	305.932			
	الإجمالي	59757.919	197				
جودة القرارات	بين المجموعات	10.713	2	5.356	0.054	0.948	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	19462.600	195	99.808			
	الإجمالي	19473.313	197				

** (F) الجدولية عند درجات حرية (195 - 2) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (195 - 2) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (4. 32) أن قيم الاحتمال (Sig.) على نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والنتائج الواردة في الجدول تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل (أبو معمر، 2017؛ وقاسم، 2011؛ والوادية، 2015)، وترى الباحثة أن سبب الاتفاق يرجع إلى عدة عوامل أهمها اتفاق الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

3 - الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

جدول (4. 33): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)	النتيجة
نظم المعلومات الاستراتيجية	بين المجموعات	222.667	2	111.334	0.503	0.606	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	43163.843	195	221.353			
	الإجمالي	43386.510	197				
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	2759.164	2	1379.582	4.720	0.010	توجد فروق
	داخل المجموعات	56998.755	195	292.301			
	الإجمالي	59757.919	197				
جودة القرارات	بين المجموعات	652.614	2	326.307	3.381	0.036	توجد فروق
	داخل المجموعات	18820.699	195	96.516			
	الإجمالي	19473.313	197				

** (F) الجدولية عند درجات حرية (195 - 2) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (195 - 2) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (4. 33) أن قيمة الاحتمال (Sig.) على نظم المعلومات الاستراتيجية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق على نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بينما يوضح الجدول أن قيمة الاحتمال (Sig.) على المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات كانت أقل من (0.05)، وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه فلم يكتشف كافة الفروق فلجأت إلى اختبار (L.S.D)، والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفروق:

جدول (4. 34): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على المرونة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	سنوات الخدمة	7 سنوات فأقل	8 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة
	المتوسط الحسابي			
	7 سنوات فأقل	--		
المرونة الاستراتيجية	8 - 15 سنة	*13.321 0.003	--	
	أكثر من 15 سنة	*10.882 0.010	//2.439 0.356	--

يوضح الجدول (4. 34) أن الفروق كانت لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة)، والفئة (8 - 15 سنة) وعلى حساب الفئة (7 سنوات فأقل). وترى الباحثة أن الفرق جاءت لصالح فئة مرتفعي الخبرة؛ وهذا يشير إلى أن خبرة الفرد تنعكس على فهمه العميق لخصائص منظمته وأدوات وأساليب تحقيق المرونة، بخلاف منخفضي الخبرة تجددهم غير قادرين على فهم المرونة الاستراتيجية المتوفرة في مؤسستهم؛ لأن احتكاك ذوي الخبرات المنخفضة بالمستويات الاستراتيجية أيضاً يكون بشكل جزئي؛ أما ذوي الخبرات فإنهم يشاركون في اتخاذ القرارات وقد يكونوا ضمن مناصب إدارية عليا، وهذه المواقع تسمح لهم بالاطلاع على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، ويزيد فهمهم لواقع المرونة المتوفرة.

جدول (4. 35): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على جودة القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	سنوات الخدمة	7 سنوات فأقل	8 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة
	المتوسط الحسابي			
	7 سنوات فأقل	--		
جودة القرارات	8 - 15 سنة	*5.765 0.022	--	
	أكثر من 15 سنة	*2.997 0.049	//2.768 0.248	--

يوضح الجدول (4. 35) أن الفروق كانت لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة)، والفئة (8 - 15 سنة) وعلى حساب الفئة (7 سنوات فأقل). وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء عدة عوامل أهمها أن ذوي الخبرات المتوسطة والمرتفعة لديهم اطلاع أكبر على القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة؛ لأن غالباً ذوي الخبرات يكونوا ضمن مناصب إدارية وإشرافية قريبة من صناع القرار، كذلك فإن وصول القرار ذاته يكون بشكل تدريجي هرمي، وأن ممارسة واتخاذ القرارات يكون ضمن مستويات إدارية وتنظيمية متباينة، فقد يكون من المستجيبين ذوي الخبرة صناع قرار داخل هذه المؤسسات، وبالتالي فإن ذلك يسمح لهم بفهم عميق لطبيعة القرار وأسباب اتخاذه ومدى انعكاسه على الأفراد وكافة أقسام المؤسسة

التعليمية. والنتائج المتعلقة بالفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو معمر، 2017؛ وقاسم، 2011)، واختلفت مع نتائج دراسة (الوادية، 2015).

4 - الفروق تبعاً لمتغير طبيعة العمل:

جدول (4. 36): اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل

البيان	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	النتيجة
نظم المعلومات الاستراتيجية	إداري	114	106.80	15.17	0.696	0.487	لا توجد فروق
	أكاديمي بمنصب إداري	84	108.29	14.42			
المرونة الاستراتيجية	إداري	114	114.25	16.98	0.220	0.826	لا توجد فروق
	أكاديمي بمنصب إداري	84	113.70	18.09			
جودة القرارات	إداري	114	50.520	10.21	0.412	0.681	لا توجد فروق
	أكاديمي بمنصب إداري	84	51.107	9.62			

** (T) الجدولية عند درجات حرية (196) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.62)

* (T) الجدولية عند درجات حرية (196) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.98)

يتضح من الجدول (4. 36) أن قيم الاحتمال (Sig.) على نظم المعلومات المحاسبية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين تقديرات عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية يكون بشكل محوري وأساسي وبالتالي ينعكس ذلك على كافة أقسام ووحدات المؤسسة التعليمية، كذلك فإن المرونة الاستراتيجية تتعلق بسياسات عامة وأنظمة ولوائح وتعليمات، وهي من المتطلبات المتوفرة بكافة الأقسام، أما بالنسبة لجودة القرارات، فإن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل هرمي، وتصل لكافة أقسام المؤسسة وهذا انعكس على استجابات أفراد العينة وجاءت متقاربة نظراً لأن المؤسسة التعليمية تتعامل مع كافة العاملين لديها بأنهم موارد يمكن استغلال طاقاتهم وقدراتهم، وبالتالي تقوم بتفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات لدى كافة العاملين لديهم، وأن تطبيقها يكون بشكل متوازن ومتكامل وبنفس التوقيت.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تناولت الباحثة من خلال الفصل الخامس أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال تحليل البيانات والإجابة عن التساؤلات، كما تضمن الفصل عرضاً لأهم التوصيات والبحوث المستقبلية.

5. 1 ملخص لنتائج الدراسة.

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت مرتفعةً بوزن النسبي (76.82%).
- 2- حصل بعد القيمة المحدثة لنظم المعلومات الاستراتيجية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.42%)، وجاء بعد الأداء الفردي والسياقي في نظم المعلومات الاستراتيجية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.40%)، بينما حصل بعد القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.12%)، وحصل بعد استخدام النظام على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي مرتفع (75.28%).
- 3- أظهرت نتائج تحليل البيانات أن مستوى المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بدرجة كبيرة، وبلغ الوزن النسبي (76.16%).
- 4- حصل بعد الاتساق على المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.66%)، يليه بعد الخفة بوزن نسبي (78.44%)، ثم بعد الواقعية بوزن نسبي (77.96%)، ثم بعد السرعة بوزن نسبي

(77.00%)، ثم بعد البصيرة بوزن نسبي (72.74%)، وجاء أخيراً بعد الإبداعية بوزن نسبي (71.20%).

5- بلغ مستوى جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة جاء مرتفعاً حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمحوّر جودة القرارات (72.60%)،

6- أظهرت نتائج الانحدار أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، كما تبين أن جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية (السرعة، والاتساق، والواقعية، والخفة، والبصيرة، والإبداعية) لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، كما تبين أن جميع أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (القيمة المضافة لنظم المعلومات الاستراتيجية، والقيمة المحدثة لنظم المعلومات الاستراتيجية، والأداء الفردي والسياقي، واستخدام النظام) لها أثر دال إحصائياً على جودة القرارات.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة، كما تبين أن جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية (السرعة، والاتساق، والواقعية، والخفة، والبصيرة، والإبداعية) لها أثر دال إحصائياً على نظم المعلومات الاستراتيجية.

9- أظهرت النتائج أن هناك دور مباشر وغير مباشر لنظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، بمعنى أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات، وكان دور الوساطة جزئياً ومتوسطاً.

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

11- لا توجد فروق بين تقديرات عينة الدراسة حول نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، بينما جاءت الفروق على جودة القرارات لصالح الذكور.

12- لا توجد فروق على نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما جاءت الفروق حول المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. 2 توصيات الدراسة.

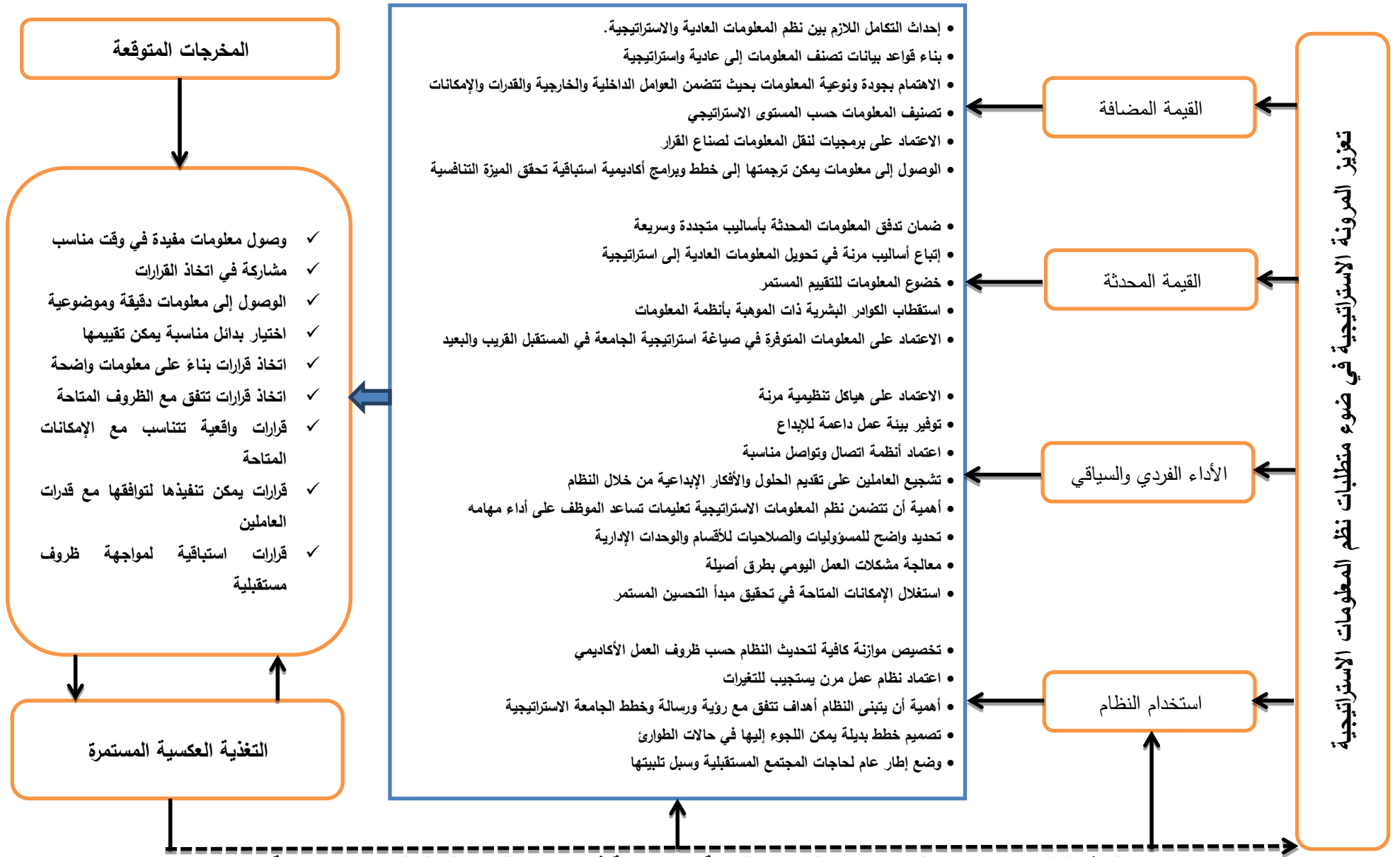
على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حددت الباحثة الفقرات الأقل من حيث الوزن النسبي وتوصلت إلى التوصيات التالية:

م.	التوصيات	جهة التنفيذ
1	الاهتمام بكافة أنظمة المعلومات وتصنيفها داخل مؤسسات التعليم العالي، والعمل على سهولة وصولها لمستخدميها لأنها تؤثر في جودة القرارات	قسم نظم المعلومات بمؤسسات التعليم العالي
2	اتباع سياسات وهياكل تنظيمية مرنة لكي تساعد صناع القرار وأقسام مؤسسات التعليم العالي على إجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة	الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي
3	توفير معلومات استراتيجية تتعلق بحالات التأكد، لتساعد صناع القرار على اختيار البديل الأمثل	الأقسام الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي
4	الاعتماد على نماذج وبيانات مقارنة تاريخية وإحصائية في نظام المعلومات التشغيلي والاستراتيجي؛ لما لها من أثر في فهم الواقع والتغييرات	قسم نظم المعلومات بمؤسسات التعليم العالي
5	الاعتماد على آليات وسياسات يمكن من خلالها تحويل المعلومات العادية أو تجميعها لتكوين معلومات استراتيجية تتعلق بالإدارة العليا والقرارات الاستراتيجية للجامعة	العاملين في أقسام نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي
6	الاهتمام بعمليات التقييم المستمر للمعلومات الاستراتيجية التي تتوفر في النظام، ومتابعتها وتحديثها	قسم نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي
7	تعزيز طبيعة وخصائص المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بأداء الأقسام وتصنيفها إلى إدارية وأكاديمية ليتسنى تحليلها واستخدامها في صناع القرارات وتطبيقها	مدخلي البيانات والعاملين في أقسام نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي

م.م	التوصيات	جهة التنفيذ
8	الاعتماد على أنظم اتصال وتواصل تتوافق مع التغييرات التي طرأت في التعليم العالي وبما يخدم كافة المستويات الإدارية بالجامعة	وحدة التطوير والجودة في مؤسسات التعليم العالي
9	توفير بنى تحتية تعتمد على أحدث التقنيات عند بناء وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية.	الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي
10	تلبية متطلبات التغيير وإجراءها بالوقت المناسب	الإدارة العليا ومجالس مؤسسات التعليم العالي
11	إجراء عمليات التغيير يجب أن يكون مخططاً ومدروساً سواء أكان التغيير جزئي أو هيكلي	مجالس مؤسسات التعليم العالي ووحداتها الإدارية
12	الالتزام برؤية ورسالة وأهداف مرنة يمكن تغييرها حسب متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المحلي	الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي
13	التزام الجامعات بوظائفها الأساسية خاصة فيما يتعلق بعلاج مشكلات المجتمع المحلي، وتقديم المعلومات والارشادات اللازمة لتكن مؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية مفيدة	مجالس مؤسسات التعليم العالي ووحداتها الإدارية
14	مواجهة مشكلات العمل الأكاديمي بحاجة إلى اتباع أساليب مرنة وطرق متعددة	رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية
15	تدريب العاملين على التقنيات الحديثة؛ ليتسنى اتباع التغييرات اللازمة في العمل الأكاديمي بأقصى سرعة ودقة	دائرة شؤون الموظفين أو دائرة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي
16	اعتماد معايير واضحة لتحقيق الميزة التنافسية بما في ذلك جودة البرامج الأكاديمية، وقدرة الجامعة على التغيير والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة	وحدة التطوير والجودة في مؤسسات التعليم العالي
17	ترسيخ مفاهيم وقيم تنظيمية تتبنى فكرة أن الكادر البشري أهم مورد والاهتمام بصياغة سياسات حول سبل الاستفادة من قدرات وطاقات الكوادر البشرية	دائرة شؤون الموظفين أو دائرة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي
18	توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع، وقبول أفكار العاملين الإبداعية وتهيئة الظروف لترجمتها إلى برامج وأنشطة فعلية	رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية
19	اتباع معايير موضوعية والاعتماد على معلومات دقيقة في عمليات اتخاذ القرار مع تجنب المعايير الشخصية	مجالس مؤسسات التعليم العالي ووحداتها الإدارية
20	إعادة النظر في آليات اتخاذ القرار لتكن أكثر سلاسة وسرعة واستجابة للموقف	مجالس مؤسسات التعليم العالي ووحداتها الإدارية
21	الاهتمام بكافة جوانب عمليات اتخاذ القرار وقياس مدى تحقيق الهدف من القرار وتحسين الاستفادة من التغذية الراجعة لعمليات القياس والتقييم	مجالس مؤسسات التعليم العالي ووحداتها الإدارية

5. 3 البحوث المستقبلية.

- 1- إجراء مزيد من الدراسات حول نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وربطها بمتغيرات أخرى مثل التوجهات الريادية والاستدامة.
 - 2- إجراء دراسات حول العوامل الفردية والتنظيمية المساهمة في نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
 - 3- إجراء دراسات مقارنة حول درجة توافر متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة.
- وفي ضوء نتائج الدراسة والتوصيات توصلت الباحثة إلى مخطط لتحسين الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات بمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة؛ حيث يتضمن المخطط.



شكل رقم (4): تحسين جودة القرارات من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية في ضوء متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أبو الغنم، خ. (2012). أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية.

أبو انعير، نذير سيحان محمد. (2016م). ظاهرة العنف الجامعي ودور الجامعات في الحد من انتشارها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، م(43)، ع(1): 213 - 233.

أبو بكر، ن. (2012). المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، (16).

أبو رذن، إ. والعنزي، د. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك. م(20)، ع(2)، 237 - 274.

أبو عفش، إ. (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو معمر، ت. (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

أحمد، د. (2014). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة البديل الاقتصادي. ع(2): 140 - 156.

أحمد، ع. (2012). نظام المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في القبول التسجيل، بحث مقدم لمؤتمر 33 للمنظمة العربية للمسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات العربية، المنعقد بتاريخ 16 - 3 - 2012 إلى 19 - 3 - 2012 بجامعة الخرطوم، السودان.

- إدريس، م. والغالي، ط. (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*. م(33)، ع(1)، 105 - 134.
- الأشهر، ن. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- الأشهب، ن. (2015). *اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بركات، ز. (2008). واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لشبكة الانترنت في البحث العلمي. *المؤتمر الدولي الرابع لجامعة القاهرة، بتاريخ: 18/ ديسمبر/ 2008 المنعقد بجامعة القاهرة بمناسبة مئوية الأولى لانطلاقها*.
- البغدادي، ع. والجبوري، ح. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسياسيل في العراق. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*. م(17)، ع(1)، 17 - 32.
- البكري، ث. (2008). *استراتيجيات التسويق*. ط(1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بن أحمد، آ. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
- البوعيين، م. (2019). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي: الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات العائلية البحرينية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- تعلب، س. (2011). *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- جرادات، ع. والعجلوني، م. والمشاقبة، ز. (2009). دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. *مجلة جامعة*

تشيرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. م(31)، ع(1)،
73 - 93.

جواد، ش. (2010). إدارة استراتيجية. ط(4). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
جواد، ش. (2010). مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية. ط(1)، عمان: دار حامد
للنشر والتوزيع.

حسين، ح. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها
الاستراتيجية. مجلة المنصور. ع(25)، 67 - 92.

حمادي، ا. وعلي، ل. (2017). تأثير المرونة الاستراتيجية والالتأكد البيئي في الصحة
التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة دنانير. ع(8)،
44 - 70.

حمود، س. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر
والتوزيع.

الهوراني، ن. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات: دراسة حالة
برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
الجامعة الإسلامية بغزة.

الخرشة، ي. (2012). دور أنظمة المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية
على المصارف التجارية الأردنية. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية. م(6)، ع(1)،
الدوري، ز. والعزاوي، ن. والسكارنة، ب. والعملية، ش. وعبد القادر، م. (2009). وظائف
وعمليات منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوري، ز. والعزاوي، ن. والسكارنة، ب. والعملية، ش. وعبد القادر، م. (2009). وظائف
وعمليات منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

الرجي، م. وملكاوي، م. (2012). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي.
مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع(33)، 282 - 314.

رملي، ف. (2011). نظم المعلومات المحاسبية - مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات
الإدارية. الخرطوم: دار اللاباي للنشر والتوزيع.

زريقا، و. وديوب، م. (2016). دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات. مجلة جامعة البعث. م(38)، ع(19)، 119 - 153.

الزعيبي، خ. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي. ط(1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزيود، خ. (2014). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان، الأردن.

الساعدي، م. وزيار، س. (2013). جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. م(15)، ع(3)، 7 - 41.

السقا، م. (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

سيف الدين، ع. (2013). الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار. الجزائر: منشورات جامعة ورقلة.

الشريف، ر. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان، الأردن.

شيجا، أ. وعبدالرحمن، ن. يوسف، ع. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. م(38)، ع(1)، 163 - 183.

الطائي، م. والخفاجي، ن. (2010). نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور ميزة تنافسية. ط(2)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

طعمة، ح. (2010). نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي. ط(1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- الطهراوي، م. (2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. م(27)، ع(1)، 55 - 73.
- عابد، ه. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- عالم، خ. (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- عباس، ف. وحسن، ز. (2018). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات بالعراق. منشورات كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية، العراق.
- عبد الوهاب، ص. (2011). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الانجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة الزقازيق. (1): 20 - 76.
- عبدالله، ر. (2012). القرار الإداري. ط(1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والطباعة والتوزيع.
- عبداوي، ن. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- العبودي، ز. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ط(1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العزیز، م. (2013). نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، ط3، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- العطوي، م. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد. م(1)، ع(3). 127 - 148.

- العلاونة، س. (2014). نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة العلوم الإدارية، م(17)، ع(3): 150 - 190.
- عواد، ف. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. ط(1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- العويسات، ج. (2003). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. ط(1)، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- الغالب، ط. (2012). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية على منظمات عراقية. مجلة العلوم الاقتصادية. م(8)، ع(29)، 80 - 112.
- الفاضل، م. (2015). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية. م(23)، ع(2)، 902 - 920.
- الفضل، م. (2004). نظريات اتخاذ القرار منهج كمي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- القندلجي، ع. والجنابي، ع. (2012). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط(6)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ماهر، أ. (2013). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، ع. (2011). إدارة المؤسسات. ط(1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مساعدة، م. (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية. ط(2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المطيري، ف. (2012). أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- المعاضدي، م. والطائي، أ. (2011). اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناع الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية الراقدين. م(33)، ع(105)، 112 - 158.

- مهدي، م. (2012). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*. م(14)، ع(2): 42 - 62.
- مهدي، م. (2012). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*. م(14)، ع(2)، 59 - 61.
- ناجي، ع. والديك، م. (2011). مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.
- النجار، ف. والهوري، ف. (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *مجلة جامعة نشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*. م(30)، ع(2)، 57 - 77.
- النمر، س. وخاشقجي، ه. ومحمود، م. وحمزاوي، م. (1991). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. الرياض: قسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- نوة، و. (2015). *إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الهواسي، م. والبرزنجي، ح. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. بغداد: دار الكتب والوثائق.
- الوادية، م. (2015). *علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- الياسري، أ. وكامل، س. (2013). أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد*، م(2)، ع(8)، 90 - 122.
- ياغي، م. (2010). *اتخاذ القرارات التنظيمية*. ط(2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

يونس، م. (2015). دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور المعلوماتي -
دراسة ميدانية بجامعة القصيم. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*. م(8)،
ع(21)، ص ص: 125 - 156.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية.

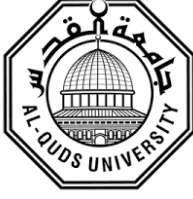
- Abdelkarim MIRAOUI et Hamid BETTAHAR, Les Pratiques de flexibilité au seindes entreprises publiques algérienne en 2003 (étude empirique menée auprès de 30 entreprises), Acte du 2ème siminaire internationale de la gestion des entreprises Dynamique de la gestion de la PME : Innovation, technologie de l'information et de la communication et formation », Faculté des sciences Economiques et de Gestion, université Mohamed Khider, Biskra, Alger, 12/13 Avril 2004.
- Almahamid, S. Awwad, A. & McAdams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan International Journal of Management. 27(3). Part 1, 387.
- Alshubaily, N. F., & Altameem, A. A. (2017). The Role of Strategic Information Systems (SIS) in Supporting and Achieving the Competitive Advantages (CA): An Empirical Study on Saudi Banking Sector. *Int. J. Adv. Comput. Sci. Apallocations*, 8(7), 128-139.
- Awwad, A. (2009). The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives: an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies. *Jordan journal of Business Administration*. 5(3), 415 – 431.
- Azeroual, O., & Theel, H. (2019). The effects of using business intelligence systems on an excellence management and decision-making process by start-up companies: A case study. arXiv preprint arXiv:1901.10555.
- Campbell, E., Rn, Ms, Hong Li.(2006). *The Impact of Health Information Technology On Work and Patient Care in Labor and Delivery*, United State.
- Carayona, P., Smithc, P., Schoofs, A., Kuruchithame, V. and Life, Q (2007): *Implementation of an electronic health records system (EHRS) in a small clinic _ the viewpoint of clinic staff*, Behavior & Information Technology, 28(1), P.5-20.
- Chang, V., Abdel-Basset, M., & Ramachandran, M. (2019). Towards a reuse strategic decision pattern framework—from theories to practices. *Information Systems Frontiers*, 21(1), 27-44.
- Chawla, S. K., Khanna, D. & Chen, J. 2010. Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries. *SIES J. Manage*, (7):1-12.

- Cohen, M. et al (2016). An importance-performance analysis of hospital information system attribute nurse perspective.
- Haag, S., & Cummings, M. (2009). *Management information systems for the information age*. McGraw-Hill, Inc..
- Hunter, M. G. (Ed.). (2010). *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global.
- Journal of Social and Management Sciences*. Online: 2151-1559, doi:10.5251/ajsms.
- Kappelman, L., Johnson, V., Torres, R., Maurer, C., & McLean, E. (2019). A study of information systems issues, practices, and leadership in Europe. *European Journal of Information Systems*, 28(1), 26-42.
- Kofarnaisa, F.U, & Yazid, A. SH. (2015). The Relationship Between Strategic Information Systems And Strategic Performance: The Case Of Islamic Banks In Malaysia. University Sultan Zainal Abidin, Malaysia.
- Löser, F. (2015). *Strategic information systems management for environmental sustainability: enhancing firm competitiveness with Green IS* (Vol. 6). Universitätsverlag der TU Berlin.
- Marakas, G., & O'Brien, J. (2012). *Introduction to Information Systems- Loose Leaf*. McGraw-Hill Higher Education.
- Merali, Y., Papadopoulos, T., & Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future?. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 125-153.
- Ojo, A. (2013) Organizational Factors Associated with Electronic Health Information Management Systems Success in two Nigerian Teaching Hospitals, *Journal Health Informatics in Africa*, v1-i1-4.
- Oz, E. (2008). *Management information systems*. Sixth ed. Cengage Learning.
- Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of economics and management*, 3(1), 12 – 33.
- Rahro, M., & Soleymani, B. (2017). An Investigation On The Effect Of Strategic Information System On The Improvement Of The Implementation Of Organizational Strategies. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 5(5).
- Roberts, C. (2006). La gestion de la flexibilité au travail: pratiques et marges de manoeuvre des RRH. *Gestion 2000*, 23(4).
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 33-44.

- Thomas, K. (2013). Designing Strategic Information Systems in Complexity Science Concepts.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Wiseman, C. (2016). Attack & counterattack: The new game in information technology. *Planning Review*. Downloaded by University of Liverpool.
- Yaghoubi Nour, M. & Dahmardeh, M. R. (2011). Knowledge Management; Critical Success Factor in Organizational Agility. *American*
- Yang, J. T., & Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأخوة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية.

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية بجامعة القدس.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أدوات الدراسة من خلال اعداد مصفوفة أبعاد لكل متغير، وتعريف كل متغير تعريفاً اصطلاحياً وإجرائياً، وصياغة الفقرات بعد مراجعة بعض الدراسات والبحوث ذات العلاقة.

وتعرض عليكم الباحثة أدوات الدراسة بهدف تحكيمها، ووضع تعليماتكم ومقترحاتكم حولها، علماً أنه بإمكانك حذف فقرات، وإضافة فقرات جديدة، وتعديل الفقرات المتوفرة بكل استبانة، كما يمكنك إبداء الرأي حول الأبعاد ومناسبتها، وستكون تعليقاتكم ومقترحاتكم محط عناية الباحثة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نها جمعة

.....	الاسم:
.....	الدرجة العلمية:
.....	مكان العمل:

أولاً: استبانة نظم المعلومات الاستراتيجية.

تعرف الباحثة نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها نظم المعلومات الاستراتيجية عبارة عن نظام يوفر المعلومات اللازمة حول مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية واغتنام الفرص التي من شأنها تحقيق هدف تنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية. وتتضمن خمسة أبعاد: القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية، والقيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية، والأداء الفردي للعاملين، والأداء السياقي، واستخدام النظام.

م.	نظم المعلومات الاستراتيجية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية						
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية تقارير وبيانات واضحة لصناع القرار.					
2	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية صناع القرار معلومات دقيقة حول سير العمل الأكاديمي.					
3	تتمتع نظم المعلومات الاستراتيجية بمصداقية المعلومات التي تقدمها.					
4	تضيف نظم المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة لأنظمة الجامعة الإدارية والمالية.					
5	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج واضحة حول التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية.					
6	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج مقارنة حول التغيرات الخارجية.					
7	تزيد نظم المعلومات الاستراتيجية من حالة التأكد عند اختيار البديل المناسب في عمليات صنع القرار.					
8	تضيف نظم المعلومات الاستراتيجية بيانات حول الموارد المالية المتوفرة في الجامعة.					
القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية						
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات حديثة وليس مجرد أتمتة للعمليات الإدارية بالجامعة.					
2	تضمن نظم المعلومات الاستراتيجية الوصول السهل للمعلومات الجديدة.					
3	توفر الجامعة كوادر بشرية مؤهلة لمتابعة نظم المعلومات الاستراتيجية وتحديثها.					
4	تتلاءم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية مع حاجة صناع القرار.					
5	تعد المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية					

					بمثابة مورد حيوي واستراتيجي بالنسبة للجامعة.
					6 يتحكم نظام المعلومات الاستراتيجي في مصدر المعلومات التي يوفرها لصناع القرار.
					7 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية بنوك معلومات تعزز سرعة الاستجابة للتغيرات.
					8 تخضع المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لتقييم مستمر لضمان دقتها وموضوعيتها.
الأداء الفردي والسياقي					
					1 تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية بيانات ومعلومات واضحة يستفيد منها العاملون في مهامهم الوظيفية.
					2 تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية بيانات ومعلومات تعزز تطبيق القرارات.
					3 يتيح نظام المعلومات الاستراتيجية كلمة مستخدم ومرور لكافة العاملين بالجامعة.
					4 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية بيانات واضحة حول أداء أقسام الجامعة.
					5 يتم تصنيف المعلومات في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب أقسام ودوائر الجامعة.
					6 تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية لدوائر الجامعة وأقسامها.
					7 توفر الجامعة نظام اتصالات هابطة وصاعدة تساعد على استخدام العاملين لنظم المعلومات الاستراتيجية.
					8 تعتمد الجامعة على نظام الدخول الموحد (<i>Online System</i>) لضمان سريان العمل بشكل موحد.
استخدام النظام					
					1 تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات يستفيد منها كافة العاملين في الجامعة.
					2 يحدد نظام المعلومات الاستراتيجية المستويات الإدارية التي يمكنها الاستفادة من المعلومات.
					3 تتبع نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج حوار مناسبة لإحداث التفاعل بين المعلومات ومستخدميها.
					4 تعطي الجامعة أهمية كبيرة لاتساق المعلومات وعدم تعارضها.
					5 تخصص الجامعة جزء من موازنتها لبناء نظام معلومات سهل الاستخدام.

					تخضع البنية التحتية لنظام المعلومات الاستراتيجية للرقابة المستمرة.	6
					تعتمد الجامعة على نظام معلومات استراتيجية يمكن صيانته باستمرار.	7
					تتبع الجامعة أنظمة اتصال وتواصل تزيد من فاعلية استخدام النظام.	8

ثانياً: استبانة المرونة الاستراتيجية

تُعرف الباحثة المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة على تغيير استراتيجيتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات، والتحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك، والعمل بديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة. وتتضمن الأبعاد الآتية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية.

م.	المرونة الاستراتيجية				
	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
السرعة					
1					تستجيب الجامعة لكافة التغيرات التي تطرأ في التعليم العالي.
2					توفر الجامعة أدوات حديثة لتحسين أنظمتها الإدارية.
3					تطرح الجامعة تخصصات وبرامج أكاديمية تواكب سوق العمل المحلي.
4					تتسم العمليات الإدارية بالجامعة بالديناميكية المستمرة.
5					تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب.
الاتساق					
6					تضع الجامعة أهداف وبرامج تلبي حاجات المجتمع المحلي.
7					تغير الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل في قطاع غزة.
8					تدرس الجامعة مشكلات المجتمع المحلي من أجل إيجاد حلولاً لها.
9					تشارك الجامعة في الفعاليات والمناسبات الاجتماعية.
10					تقدم الجامعة خطط وبرامج لتنمية المجتمع المحلي.
الواقعية					
11					تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتاحة لديها في صياغة برامجها وأنشطتها.
12					تحدد الجامعة أهداف واقعية يمكن تحقيقها.

					تدرس الجامعة إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير.	13
					تبحث الجامعة في ظروف وأنماط الأخطاء التي وقعت بها.	14
					تضع الجامعة طرق متعددة لمواجهة مشكلات العمل الأكاديمي.	15
البصيرة						
					يتوفر لدى الجامعة معلومات واضحة حول المستقبل القريب.	16
					تستجيب الجامعة لاحتياجات المجتمع المحلي المستقبلية.	17
					تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين من أجل مواجهة التغيرات التقنية في العمل الأكاديمي.	18
					تقوم الجامعة بكافة خطوات إدارة المعرفة لمواكبة التطور.	19
					تتنبأ الجامعة بظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.	20
الخفة						
					تتكيف الجامعة مع الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة.	21
					تتبنى الجامعة مداخل إدارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.	22
					تتكيف الجامعة بشكل فوري مع متطلبات المنافسة في العمل الأكاديمي.	23
					تضع الجامعة استراتيجيات سريعة لتحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.	24
					تعتبر الجامعة أن كوادرها البشرية أهم الموارد اللازمة لاستمرارية المنافسة.	25
الإبداعية						
					تستغل الجامعة الفرص المتاحة في مجال التعليم العالي بشكل استباقي.	26
					توفر الجامعة مناخ داعم لإبداع العاملين.	27
					تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الأصيلة.	28
					تأخذ الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج تعليمية.	29
					تطبق الجامعة أفكار العاملين الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.	30

ثانياً: استبانة جودة القرارات.

تُعرف الباحثة جودة القرارات بأنها السرعة والدقة في حل المشكلات عبر اختيار بديل مناسب لظروف العمل الأكاديمي، وظروف البيئة المحيطة.

م.	جودة القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1	تسعى الجامعة لتشخيص المشكلة التي تواجهها بدقة.					
2	تجمع معلومات كافية حول موضوع القرار.					
3	تتبع الجامعة أساليب إدارية علمية في عمليات صنع القرار.					
4	تخضع عمليات اتخاذ القرار لمعايير تنظيمية وليس شخصية.					
5	يشرف على عمليات اتخاذ القرار كوادر مؤهلة وقادرة على تجاوز المشكلات.					
6	ينظر صناع القرار إلى البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عند عمليات اتخاذ القرار.					
7	تتخذ الجامعة القرار بالسرعة المناسبة.					
8	يعتمد صناع القرار على أنظمة المعلومات المتوفرة في عمليات صنع القرار.					
9	يتخذ صناع القرار قرارات موضوعية دقيقة ويمكن تطبيقها.					
10	تتم عمليات صنع القرار في إطار حوارى وشورى.					
11	يوجد تقييم مستمر لعمليات اتخاذ القرارات وتطبيقها.					
12	تحقق الجامعة التغذية الراجعة لاتخاذ القرارات.					
13	تتوصل الجامعة إلى القرارات الجيدة للمواقف التي تتعرض لها.					
14	يهتم صناع القرار باتخاذ القرارات بحالة مرتفعة من التأكد.					
15	تتناسب القرارات التي تتخذها الجامعة مع الإمكانيات المتاحة.					

انتهت الاستبانة

ملاحظات تود الإشارة إليها ويمكن أن تستفيد منها الباحثة:-

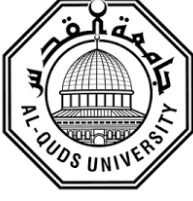
- -1
- -2
- -3
- -4
- -5

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
أ.د. ماجد الفرا	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية بغزة
أ.د. يوسف عطية بحر	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية بغزة
أ.د. عماد نشوان	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية بغزة
د. محمد أبو الجبين	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. محمد عبد اشتهوي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. وائل ثابت	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر بغزة
د. بلال البشيتي	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر بغزة
د. سامية عبدالله عبد المنعم	أستاذ مساعد	جامعة غزة
د. سليمان الطلاع	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر بغزة
د. طارق مفلح أبو حجير	أستاذ مساعد	جامعة غزة
د. كمال الهداوي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. محمود الشنطي	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
د. محمد جودت فارس	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر بغزة
* ترتيب أسماء لجنة التحكيم جاء أولاً حسب الدرجة العلمية ثم الأحرف الأبجدية		

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا جامعة القدس

الأخوة العاملين في الأقسام الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية
تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية بجامعة القدس.

وتأتي هذه الاستبانة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة حول تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية بالجامعة، ومستوى المرونة الاستراتيجية، وجودة القرارات في الجامعة.

فأرجو من سيادتكم التكرم بجزء من وقتكم الثمين، وقراءة عبارات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الدرجة المناسبة؛ علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نهى محمود جمعة

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
المؤهل العلمي	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> ماجستير
سنوات الخدمة	<input type="radio"/> 7 سنوات فأقل	<input type="radio"/> 8 - 15 سنة
طبيعة العمل المنظمة	<input type="radio"/> إداري	<input type="radio"/> أكاديمي بمنصب إداري
	<input type="radio"/> دكتوراه	<input type="radio"/> 16 سنة فأكثر

ثانياً: نظم المعلومات الاستراتيجية:

تعرف الباحثة نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها نظم توفر المعلومات اللازمة حول مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية واغتنام الفرص التي من شأنها تحقيق هدف تنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية. وتتضمن خمسة أبعاد: القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية، والقيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية، والأداء الفردي للعاملين، والأداء السياقي، واستخدام النظام.

م.	نظم المعلومات الاستراتيجية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية						
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية تقارير واضحة لصناع القرار.					
2	تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية صناع القرار معلومات دقيقة حول سير العمل الأكاديمي.					
3	تتمتع نظم المعلومات الاستراتيجية بمصدقية المعلومات التي تقدمها.					
4	تصنيف نظم المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة لأنظمة الجامعة الإدارية والمالية.					
5	توفر نظم المعلومات الاستراتيجية مؤشرات واضحة حول التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية.					
6	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج مقارنة حول التغيرات الخارجية.					
7	تزيد نظم المعلومات الاستراتيجية من حالة التأكد عند اختيار البديل المناسب في عمليات صنع القرار.					
القيمة المحدثة للمعلومات الاستراتيجية						
1	تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات حديثة وليس مجرد أتمتة للعمليات الإدارية بالجامعة.					
2	تضمن نظم المعلومات الاستراتيجية الوصول السهل للمعلومات الجديدة.					
3	تعزز نظم المعلومات الاستراتيجية الاتصالات الإدارية الفعالة لتطبيق القرارات.					
4	تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية بقدرتها على تحويل المعلومات العادية إلى معلومات استراتيجية.					
5	تعد المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الاستراتيجية بمثابة مورد					

					حيوي واستراتيجي بالنسبة للجامعة.
					7 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية بنوك معلومات تعزز سرعة الاستجابة للتغيرات.
					8 تخضع المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لتقييم مستمر لضمان دقتها وموضوعيتها.
الأداء الفردي والسياقي					
					1 تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة يستفيد منها العاملين في مهامهم الوظيفية.
					3 يتيح نظام المعلومات الاستراتيجية كلمة مستخدم ومرور لكافة العاملين بالجامعة.
					4 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة حول أداء أقسام الجامعة (الإدارية والأكاديمية).
					5 يتم تصنيف المعلومات في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب أقسام ودوائر الجامعة.
					6 تمنح نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية لدوائر الجامعة وأقسامها (الإدارية والأكاديمية).
					7 توفر الجامعة نظام اتصالات هابطة وصاعدة تساعد على استخدام العاملين لنظم المعلومات الاستراتيجية.
					8 تعتمد الجامعة على نظام الدخول الموحد (Online System) لضمان سريان العمل بشكل موحد.
استخدام النظام					
					1 تقدم نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل الأكاديمي والإداري.
					2 يحدد نظام المعلومات الاستراتيجية المستويات الإدارية التي يمكنها الاستفادة من المعلومات.
					3 تتبع نظم المعلومات الاستراتيجية نماذج حوار مناسبة لإحداث التفاعل بين المعلومات ومستخدميها.
					5 تخصص الجامعة جزء من موازنتها لبناء نظام معلومات حديث.
					6 تخضع البنية التحتية لنظام المعلومات الاستراتيجية لتحسين المستمر.
					7 تعتمد الجامعة على نظام معلومات استراتيجية يمكن صيانته باستمرار.
					8 تتبع الجامعة أنظمة اتصال وتواصل تزيد من فاعلية استخدام النظام.

ثالثاً: المرونة الاستراتيجية:

تُعرف الباحثة المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة على تغيير استراتيجيتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات، والتحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك، والعمل بديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة. وتتضمن الأبعاد الآتية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية.

م.	المرونة الاستراتيجية				
	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
السرعة الاستجابة السريعة للتغيرات، وإدخال أفكار وخدمات جديدة تتفق مع هذه التغيرات.					
1					تستجيب الجامعة لكافة التغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي.
2					توفر الجامعة أدوات حديثة لتحسين أنظمتها (الإدارية والأكاديمية).
3					تطرح الجامعة تخصصات وبرامج أكاديمية تواكب سوق العمل المحلي.
4					تتسم العمليات الإدارية بالجامعة بالديناميكية المستمرة.
5					تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب.
الاتساق أن تتسق الجامعة بالمجتمع المحلي، وتسعى لربط أهدافها بأهداف المجتمع وتلبي حاجاته ورغباته.					
1					تضع الجامعة أهداف وبرامج تلبي حاجات المجتمع المحلي.
2					تغير الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل.
3					تدرس الجامعة مشكلات المجتمع المحلي من أجل إيجاد حلولاً لها.
4					تشارك الجامعة في الفعاليات والمناسبات الوطنية.
5					تقيم الجامعة أنشطة علمية (ندوات - مؤتمرات - أيام دراسية ...) تناقش من خلالها سبل تحقيق التنمية الإنسانية لشرائح المجتمع.
الواقعية أن تحدد الجامعة أهداف واقعية تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ومواجهة مشكلات العمل بكفاءة.					
1					تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتاحة لديها في صياغة برامجها وأنشطتها.
2					تحدد الجامعة أهداف واقعية يمكن تحقيقها.
3					تدرس الجامعة إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير.
4					تطور الجامعة أهدافاً لمواجهة المشكلات والتحديات.
5					تضع الجامعة طرق متعددة لمواجهة مشكلات العمل الأكاديمي.
البصيرة القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات المجتمع، وتلبيتها في وقتها المحدد.					
1					يتوفر لدى الجامعة معلومات واضحة حول ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.
2					تضع الجامعة خطط بديلة لمواجهة ظروف العمل الأكاديمي

					المستقبلية.
					3 تستجيب الجامعة لاحتياجات المجتمع المحلي المستقبلية.
					4 تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات التقنية في العمل الأكاديمي.
					5 تقوم الجامعة بكافة خطوات إدارة المعرفة لمواكبة التطور.
الخفة التكيف الفوري مع بيئة العمل الأكاديمي مهما كان حجم التغيرات.					
					1 تكيف الجامعة مع الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة.
					2 تتبنى الجامعة مداخل إدارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.
					3 تكيف الجامعة بشكل فوري مع متطلبات المنافسة في العمل الأكاديمي.
					4 تضع الجامعة استراتيجيات سريعة لتحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.
					5 تعتبر الجامعة أن كوادرها البشرية أهم الموارد اللازمة لاستمرارية المنافسة.
الإبداعية توليد أفكار جديدة حول أساليب العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة، والاستباقية في تقديم البرامج والخدمات التعليمية.					
					1 تستغل الجامعة الفرص المتاحة في مجال التعليم العالي بشكل استباقي.
					2 توفر الجامعة مناخ داعم لإبداع العاملين.
					3 تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية.
					4 تأخذ الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج تعليمية.
					5 تطبق الجامعة أفكار العاملين الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.

رابعاً: جودة القرارات:

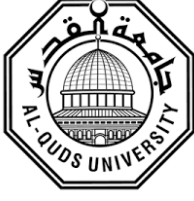
تُعرف الباحثة جودة القرارات بأنها السرعة والدقة في حل المشكلات عبر اختيار بديل مناسب لظروف العمل الأكاديمي، وظروف البيئة المحيطة.

م.	جودة القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1	تسعى إدارة الجامعة لتشخيص المشكلة التي تواجهها بدقة.					
2	تجمع إدارة الجامعة معلومات كافية حول موضوع القرار.					
3	تخضع عمليات اتخاذ القرار لمعايير موضوعية وليس شخصية.					
4	يقوم باتخاذ القرارات كوادر مؤهلة وقادرة على تجاوز المشكلات.					
5	تنظر إدارة الجامعة إلى البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عند عمليات اتخاذ القرار.					
6	تتخذ إدارة الجامعة القرار بالسرعة المناسبة.					
7	تعتمد إدارة الجامعة على أنظمة المعلومات المتوفرة في عمليات صنع القرار.					
8	تتخذ إدارة الجامعة قرارات موضوعية دقيقة ويمكن تطبيقها.					
9	تتم عمليات صنع القرار بإدارة الجامعة في إطار حوارى ومشاورات مكثفة.					
10	تقوم إدارة الجامعة بتقييم مستمر لعمليات اتخاذ القرارات وتطبيقها.					
11	تحقق إدارة الجامعة التغذية الراجعة من عمليات اتخاذ القرارات.					
12	تتوصل إدارة الجامعة إلى القرارات الجيدة للمواقف التي تتعرض لها.					
13	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة معمقة للبدائل.					
14	تناسب القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مع الإمكانيات المتاحة.					

انتهت الاستبانة، شكراً جزيلاً لتعاونك

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4): نص المقابلات الشخصية.



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية". وتحقيقاً لأهداف الدراسة وإثراء معلومات اللازمة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتفسير بعض المواقف تطلب الأمر بناء مقابلات شخصية، والمطلوب من سيادتكم منح الباحثة المعلومات اللازمة، والإجابة بشكل مختصر على أسئلة المقابلة، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحث ستعامل بسرية تامة.

الاسم:

الدرجة العلمية:

الوصف الوظيفي:

تاريخ المقابلة:

أسئلة المقابلة:-

1 - ما طبيعة المعلومات التي تقوم الجامعة بحفظها وتبويبها ضمن نظم المعلومات لديها؟

.....
.....
.....
.....

2 - ما مدى حاجة الجامعة إلى نظم المعلومات الاستراتيجية؟

.....
.....
.....
.....

3 - هل تعتقد أن إدارة الجامعة تدرك أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية، وما مدى استفادتها منها؟

.....
.....
.....
.....

4 - ما طبيعة التطور الذي حققته الجامعة في مجال بناء قاعدة معلومات استراتيجية لخدمة صناعة القرار؟

.....
.....
.....
.....

5 - ما تقييمك لفائدة نظم المعلومات الاستراتيجية مقارنة بتكلفتها، فسر ذلك في ضوء الوضع الراهن؟

.....
.....
.....
.....

6 - ما مدى انعكاس الظروف المحيطة على نظم المعلومات الاستراتيجية بالجامعة؟

.....
.....
.....
.....

7 - هل تتبع الجامعة سياسات مرنة في أساليب العمل اليومي؟

.....
.....
.....
.....

8 - هل برأيك يمكن للجامعة أن تغير مسار عملها بشكل سريع وفقاً لمتطلبات الظروف الراهنة؟

.....
.....
.....
.....

9 - ما الظروف التي انعكست على مرونة الجامعة كمنظمة تعليمية؟

.....
.....
.....
.....

10 - هل تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الظروف المحيطة والتغيرات البيئية عند عمليات اتخاذ القرار؟

.....
.....
.....
.....

11 - يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً بعيد المدى، هل تضع الجامعة في ظل الظروف الراهنة أهدافاً بعيدة المدى؟

.....
.....

.....
.....
12 - ما مدى كفاية المعلومات المتوفرة لعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

.....
.....
.....
.....
.....
13 - ما الأساليب التي تقوم بها الجامعة في عمليات تقييم قراراتها الاستراتيجية، وهل أنظمتها تسمح لها بالتغير السريع في هذه القرارات؟

.....
.....
.....
.....
.....
14 - ما المستوى التنظيمي المسموح له بتحديد البدائل اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

.....
.....
.....
.....
.....
15 - ما القيم والمعتقدات واللوائح التي تعتمد عليها الإدارة وتأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



① د. محمد التقي محمد الجبور
مدى زيادة

2019/11/14

④ مشور الوظيفي
لستاذين بيا بيا
تسهيل مهمة
12.12.2019

التاريخ 24 . 11 . 2019

⑤ استاذنا المشرف
1845
السجل

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن

الطالب/ة محمود ..جهدت ورقمه/ها الأكاديمي : 20256..216.....

هو /هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :

..... المعرف البرمجة المعلومات الاستراتيجيات في البرمجة الاستراتيجيات

..... عن المعلومات الاستراتيجيات المعلومات المعلومات

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن

المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

② المدعوة / الدعوة / الدعوة / الدعوة - بحرصه

دعوات - دعوات من اعضاء هيئة تدريسية
دعوات - دعوات من اعضاء هيئة تدريسية

1- دعوات لادريسيه

2- ادارته على اكلادسيه

3- رؤساء اقسام اكلادسيه + ادارسيه

4- رؤساء اقسام اكلادسيه + ادارسيه

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

هاتف: 28632001
E-mail: tjaffal@staff.alquds.edu

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ 24 . 11 . 2019

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب/ة... نوره... محمود... بهجت... ورقمه/ها الأكاديمي : 20256.21.6.....
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :
..... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة...
..... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة... البرمجة...
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

للاطلاع على
2012-20

د. تهاني جفالي
منسقة برنامج التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

نسخة : الملف



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ 24 - 11 - 2019

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب/ة
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :
.....
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهناني جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

هاتف: 28632001
E-mail: tjaffal@staff.alquds.edu

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء

فهرس الجداول

- جدول (2. 1) يوضح معوقات تطبيق المرونة الاستراتيجية.....32
- جدول (2. 2) يوضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية76
- جدول (3. 1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل والجامعة.....78
- جدول (3. 2) عينة الدراسة وطريقة اختيارها ونسب الاسترداد.....79
- جدول (3. 3) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وطبيعة العمل79
- جدول (3. 4) يوضح مصفوفة أبعاد متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية81
- جدول (3. 5): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد.....83
- جدول (3. 6): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد85
- جدول (3. 7): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور جودة القرارات والدرجة الكلية لفقراتها.....86
- جدول (3. 8): معاملات الارتباط البينية بين أبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته.....87
- جدول (3. 9): معاملات الارتباط البينية بين أبعاد محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته.....87
- جدول (3. 10): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها....88
- جدول (3. 11): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها.....88
- جدول (3. 12): معاملات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحوّر جودة القرارات89
- جدول (3. 13) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور نظم المعلومات الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته89
- جدول (3. 14) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته90
- جدول (3. 15) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب للدرجة الكلية لمحوّر جودة القرارات.....91
- جدول (3. 16) تصحيح البيانات وطريقة الحكم على النتائج.....91
- جدول (3. 17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوّر الاستبانة.....92
- جدول (4. 1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوّر الاستبانة.....95

- جدول (4. 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية ودرجتها الكلية.....96
- جدول (4. 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "القيمة المضافة".....97
- جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "القيمة المحدثة".....99
- جدول (4. 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثالث "الأداء الفردي والسياقي"100
- جدول (4. 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الرابع "استخدام النظام".....102
- جدول (4. 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجتها الكلية103
- جدول (4. 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "السرعة".....104
- جدول (4. 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "الاتساق".....105
- جدول (4. 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثالث "الواقعية".....106
- جدول (4. 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الرابع "البصيرة".....107
- جدول (4. 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الخامس "الخفة".....108
- جدول (4. 13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد السادس "الإبداعية".....109
- جدول (4. 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات "جودة القرارات".....110
- جدول (4. 15) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لنموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....112
- جدول (4. 16) نموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....112

- جدول (4. 17) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات.....113
- جدول (4. 18) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....114
- جدول (4. 19) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لنموذج انحدار نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات.....115
- جدول (4. 20) نموذج انحدار نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات.....116
- جدول (4. 21) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وجودة القرارات.....116
- جدول (4. 22) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة القرارات...117
- جدول (4. 23) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لنموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية.....118
- جدول (4. 24) نموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية.....119
- جدول (4. 25) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية.....120
- جدول (4. 26) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد المرونة الاستراتيجية على نظم المعلومات الاستراتيجية.....120
- جدول (4. 27): معاملات الارتباط الجزئي بين متغيرات الدراسة.....121
- جدول (4. 28): نتائج تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لدور نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيط بين (المرونة الاستراتيجية وجودة القرارات).....122
- جدول (4. 29): يوضح العلاقة الخطية بين أبعاد متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....123
- جدول (4. 30): نموذج انحدار أبعاد متغيري نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....123
- جدول (4. 31): اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير الجنس.....127
- جدول (4. 32): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....128
- جدول (4. 33): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....129

- جدول (4. 34): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على المرونة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....130
- جدول (4. 35): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على جودة القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....130
- جدول (4. 36): اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل131

فهرس الملاحق

- 149.....ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى.....
- 156.....ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم.....
- 157.....ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.....
- 163.....ملحق رقم (4): نص المقابلات الشخصية.....
- 167.....ملحق رقم (5): خطابات تسهيل مهام الباحثة في التطبيق.....

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة.....8
- شكل رقم (2): نموذج الوساطة لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....124
- شكل رقم (3): نموذج الوساطة لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات.....126
- شكل رقم (4): تحسين جودة القرارات من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية في ضوء متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية.....137

فهرس المحتويات

أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	مصطلحات الدراسة
د	الملخص
و	Abstract

الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة

1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهمية الدراسة	3.1
5	أهداف الدراسة	4.1
6	أسئلة الدراسة	5.1
7	فرضيات الدراسة	6.1
7	متغيرات الدراسة	7.1
9	حدود الدراسة	8.1
9	هيكلية الدراسة	9.1

الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة

12	المبحث الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية	
12	مفهوم نظام المعلومات	1.1.2
13	أنواع نظم المعلومات	2.1.2
14	نظم المعلومات الاستراتيجية	3.1.2
16	مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية	4.1.2
17	العناصر الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية	5.1.2
18	أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية	6.1.2
19	أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية	7.1.2
20	أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	8.1.2
22	معوقات تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية	9.1.2
24	المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية	
24	مفهوم المرونة	1.2.2

25 مستويات المرونة	2.2.2
26 مفهوم مرونة المنظمة	3.2.2
27 مفهوم المرونة الاستراتيجية	4.2.2
28 أهمية المرونة الاستراتيجية	5.2.2
29 أبعاد المرونة الاستراتيجية	6.2.2
31 مراحل المرونة الاستراتيجية	7.2.2
31 معوقات المرونة الاستراتيجية	8.2.2
33	المبحث الثالث: جودة القرارات	
33 مفهوم اتخاذ القرارات	1.3.2
34 مظاهر ومراحل عملية اتخاذ القرار	2.3.2
36 أهمية اتخاذ القرار	3.3.2
36 أنواع القرارات	4.3.2
38 علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات	5.3.2
39 معوقات عملية اتخاذ القرارات	6.3.2
40 العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرارات	7.3.2
42 الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات	8.3.2
43 مفهوم القرارات الاستراتيجية	9.3.2
44 أهمية القرارات الاستراتيجية	10.3.2
44 خصائص القرارات الاستراتيجية ذات الجودة العالية	11.3.2
46	المبحث الرابع: الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات	
48	المبحث الخامس: مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية	
48 الجامعة الإسلامية	1.5.2
50 جامعة الأزهر	2.5.2
51 جامعة الأقصى	3.5.2
53	المبحث السادس: الدراسات السابقة	
53 دراسات تعلقت بنظم المعلومات الاستراتيجية	1.6.2
58 دراسات تعلقت بالمرونة الاستراتيجية	2.6.2
67 دراسات تعلقت بجودة القرارات	3.6.2
73 التعقيب على الدراسات السابقة	4.6.2

الفصل الثالث/ المنهجية والإجراءات

77 منهج الدراسة	1.3
78 مجتمع الدراسة	2.3
78 عينة الدراسة	3.3
80 أدوات الدراسة	4.3
92 صلاحية البيانات لاختبارات الانحدار	5.3
93 الأساليب والمعالجات الإحصائية	6.3

الفصل الرابع/ عرض النتائج ومناقشتها

95 اعتدالية منحنى البيانات	1.4
96 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها	2.4
103 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها	3.4
110 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها	4.4
112 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها	5.4
115 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها	6.4
118 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها	7.4
121 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع ومناقشتها	8.4
126 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن ومناقشتها	9.4

الفصل الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات

132 ملخص لنتائج الدراسة	1.5
134 توصيات الدراسة	2.5
136 البحوث المستقبلية	3.5

قائمة المصادر والمراجع

138 أولاً: المراجع باللغة العربية	
146 ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية	
149 قائمة الملاحق	
171 فهرس الجداول	
175 فهرس الملاحق	
176 فهرس الأشكال	
177 فهرس المحتويات	