

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على الإدارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة – فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب/ة: هبة ديب قديح

Signature:

التوقيع: هبة ديب

Date:

التاريخ: 2015/06/28

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة أعمال

مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا في
المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين

The Impact of Management Information Systems on the Strategy
Implementation from the Perspective of the Top Management in the
Banks Operating in Gaza Strip - Palestine

إعداد

الباحثة / هبة ديب قديح

إشراف

الدكتور / أكرم إسماعيل سمور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436 هـ - 2015 م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم Ref

ج س غ/35

التاريخ Date 2015/06/02

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هبة ديب سلمان قديح لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين

The Impact of Management Information Systems on the Strategy Implementation from the Perspective of the Top Management in the Banks Operating in Gaza Strip - Palestine

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 15 شعبان 1436هـ، الموافق 2015/06/02م الساعة الحادية عشرة صباحاً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

| | | |
|-------|-----------------|----------------------|
| | مشرفاً و رئيساً | د. أكرم إسماعيل سمور |
| | مناقشاً داخلياً | د. يوسف عبد عطية بحر |
| | مناقشاً خارجياً | د. محمد جودت فارس |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



آية قرآنية

قال تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ^ط وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ^ج وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ^ج وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

صدق الله العظيم

سورة النساء / آية 113

إهداء

إلى والديّ...

إلى إخواني و أخواتي و أصدقائي...

إلى أساتذتي في الجامعة...

إلى كل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة...

لهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع...

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

انطلاقاً من قول المصطفى " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، لا يسعني إلا
أن أشكر الدكتور أكرم سمور، الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة، وكان له الفضل
في إتمام هذه الدراسة بملاحظاته وإرشاداته.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة المتمثلة بالدكتور: محمد
فارس، والدكتور: يوسف بحر، على تفضلها بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها. كما
وأشكر المحكمين للاستبانة لتوجيهاتهم وملاحظاتهم التي ساعدت على إخراجها بالشكل
السليم، جزاهم الله خيراً.

والله ولي التوفيق،

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا (مدير فرع - نائب مدير عام - نائب مدير فرع - مراقب مصرف) في المصارف العاملة في محافظات قطاع غزة (محافظه غزة - محافظة خان يونس - محافظة رفح - محافظة الشمال - محافظة الوسطى) والذي يبلغ 74 فرداً.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة، ووزعت على (63) فرداً من مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (85.13%) وكانت نسبة الاستجابة 100%، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية ومتطلبات نظم المعلومات الإدارية (البشرية - البرمجية - المادية - التنظيمية). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى (الجنس - المستوى التعليمي - مكان عمل المصرف). وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى (العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية).

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة: الاستمرار في تطوير وتحديث متطلبات نظم المعلومات الإدارية المختلفة بما يتناسب مع عمل المصرف واحتياجات العاملين فيه. وأهمية تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عمل المصرف وخدمة عملية الإدارة الاستراتيجية. وضرورة تعزيز عملية المتابعة والتقييم من أجل تحسين عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية في المصارف العاملة في فلسطين.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the management information systems on implementing the strategy in the banks operating in Palestine – Gaza strip. The study population consists of 74 employees, from top management (Assistant general manager – branch manager – assistant branch manager), in banks operating in Gaza strip provinces (Gaza Province, Khan yunis Province, Rafah Province, North Gaza Province and The Middle Province).

The researcher used the analytical descriptive method to reach out results of the study, and applied a questionnaire as to the sample of the study, distributed to 63 individuals of the study population with ratio (85.13%) and response ratio 100%. The statistical analysis program SPSS was used for analyzing and explaining the data.

The study concluded number of results and the most important are: There is a significant relationship between implementing the strategy and the requirements of management information systems: (human, programmatic, physical and organizational). There is a significant effect of the requirements of management information systems on implementing the strategy in banks operating in Gaza strip. There are no statistically significant differences between the perceptions of respondents on the "Impact of management information systems on implementing the strategy in the banks operating in Gaza strip", attributed to (sex, educational qualification, and the place of the bank). There are statistically significant differences between the perceptions of respondents on the "Impact of management information systems on implementing the strategy in the banks operating in Gaza strip", attributed to (age, job title, and years of experience in the current job).

Most important recommendations of the study: Continuing to develop and update the administrative information systems requirements according to the work of the bank and the needs of its employees. The importance of developing the organizational structure according to the work of the bank and serving the process of strategic management. The necessity to strengthen the monitoring and evaluation process in order to improve the process of implementing the strategic plans in banks operating in Palestine.

قائمة المحتويات

| | |
|-----|-----------------------------------|
| I | آية قرآنية |
| II | إهداء |
| III | شكر وتقدير |
| IV | ملخص الدراسة |
| V | Abstract |
| VI | قائمة المحتويات |
| X | قائمة الجداول والرسومات التوضيحية |
| 1 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 2 | أولاً: المقدمة: |
| 3 | ثانياً: مشكلة الدراسة: |
| 4 | ثالثاً: أهمية الدراسة: |
| 5 | رابعاً: أهداف الدراسة: |
| 6 | خامساً: متغيرات الدراسة: |
| 7 | سادساً: فرضيات الدراسة: |
| 8 | سابعاً: صعوبات الدراسة: |
| 8 | ثامناً: خلاصة: |
| 9 | الفصل الثاني: الإطار النظري |

| | |
|---------|---|
| 10..... | المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية: |
| 10..... | أولاً: المقدمة: |
| 11..... | ثانياً: النظام: |
| 15..... | ثالثاً: نظم المعلومات: |
| 19..... | رابعاً: نظم المعلومات الإدارية: |
| 25..... | المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية |
| 25..... | أولاً: المقدمة: |
| 25..... | ثانياً: الإدارة: |
| 26..... | ثالثاً: الاستراتيجية: |
| 27..... | رابعاً: الإدارة الاستراتيجية: |
| 29..... | خامساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية: |
| 30..... | سادساً: مراحل الإدارة الاستراتيجية: |
| 40..... | الفصل الثالث: القطاع المصرفي الفلسطيني |
| 41..... | المبحث الأول: واقع المصارف الفلسطينية: |
| 41..... | أولاً: مقدمة: |
| 41..... | ثانياً: لمحة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني: |
| 42..... | ثالثاً: مكونات الجهاز المصرفي الفلسطيني: |
| 43..... | رابعاً: الخدمات التي تقدمها المصارف العاملة في فلسطين: |
| 44..... | خامساً: مشاكل الجهاز المصرفي الفلسطيني: |
| 45..... | المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات الإدارية في تطبيق الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية: |

| | |
|---------|--|
| 45..... | أولاً: مقدمة: |
| 45..... | ثانياً: توظيف نظم المعلومات في أعمال المصارف الفلسطينية: |
| 47..... | ثالثاً: معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المصارف الفلسطينية: |
| 48..... | رابعاً: الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية: |
| 49..... | الفصل الرابع: الدراسات السابقة |
| 50..... | أولاً: المقدمة: |
| 50..... | ثانياً: الدراسات الفلسطينية: |
| 57..... | ثالثاً: الدراسات العربية: |
| 63..... | رابعاً: الدراسات الأجنبية: |
| 68..... | خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة: |
| 70..... | سادساً: خلاصة: |
| 72..... | الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات |
| 73..... | أولاً: المقدمة: |
| 73..... | ثانياً: منهج الدراسة: |
| 74..... | ثالثاً: مجتمع الدراسة : |
| 74..... | رابعاً: عينة الدراسة: |
| 75..... | خامساً: أداة الدراسة: |
| 76..... | سادساً: خطوات بناء الإستبانة: |
| 76..... | سابعاً: صدق الاستبانة: |
| 85..... | ثامناً: ثبات الإستبانة: |

| | |
|----------|---|
| 88..... | عاشراً: خلاصة: |
| 89..... | الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها |
| 90..... | أولاً: المقدمة: |
| 90..... | ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية |
| 96..... | ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة: |
| 112..... | رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة |
| 131..... | الفصل السابع: النتائج والتوصيات |
| 132..... | أولاً: المقدمة: |
| 132..... | ثانياً: النتائج : |
| 135..... | ثالثاً: التوصيات: |
| 136..... | رابعاً: دراسات مقترحة: |
| 137..... | خامساً: المراجع |
| 138..... | المراجع العربية: |
| 145..... | المراجع الأجنبية: |
| 147..... | المواقع الالكترونية: |
| 148..... | سادساً: الملاحق |

قائمة الجداول والرسومات التوضيحية

1. رسم وضيحي (1.1): متغيرات الدراسة 7
2. رسم توضيحي (1.3): المكونات الأساسية للنظام وعمليات التفاعل بينهما 14
3. رسم توضيحي (2.3): مراحل الإدارة الاستراتيجية 31
4. رسم توضيحي (1.4): المصارف العاملة في فلسطين. 42
5. جدول (1.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات المادية " والدرجة الكلية للمجال 77
6. جدول (2.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال 79
7. جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البشرية " والدرجة الكلية للمجال 80
8. جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البرمجية " والدرجة الكلية للمجال 81
9. جدول (5.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال 82
10. جدول (6.5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة 84
11. جدول (7.5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة 85
12. جدول (8.5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 87
13. جدول (1.6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 90
14. جدول (2.6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 91
15. جدول (3.6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 92
16. جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 93

17. جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 94
18. جدول (6.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان عمل المصرف 95
19. جدول (7.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات
المادية " 97
20. جدول (8.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات
التنظيمية " 100
21. جدول (9.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات
البشرية " 102
22. جدول (10.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات
البرمجية " 105
23. جدول (11.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات " متطلبات تطبيق نظم
المعلومات الإدارية المحوسبة " 107
24. جدول (12.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " آليات تطبيق
وتنفيذ الإستراتيجية " 108
25. جدول (13.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة
..... 113
26. جدول (14.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات
الإدارية 114
27. جدول (15.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات
الإدارية 115
28. جدول (16.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات
الإدارية 117
29. جدول (17.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات
الإدارية 118

30. جدول (18.6): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار 120
31. جدول (19.6): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 123
32. جدول (20.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر 124
33. جدول (21.6): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المستوى التعليمي 125
34. جدول (22.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 127
35. جدول (23.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة 128
36. جدول (24.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان عمل المصرف 130

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: أهمية الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: متغيرات الدراسة
- سادساً: فرضيات الدراسة
- سابعاً: صعوبات الدراسة
- ثامناً: خلاصة

أولاً: المقدمة:

تسعى المنظمات سواء الخدمية أو الصناعية إلى وضع استراتيجية عمل متكاملة تشمل جميع أعمال المنظمة وجميع أقسامها، ومن الجدير بالذكر أن معظم المنظمات تواجه تحدياً كبيراً وأكثر صعوبة في تطبيق هذه الاستراتيجيات التي تم إعدادها وصياغتها مسبقاً وترجمتها على أرض الواقع إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للحوافز والمكافآت، والهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية السائدة، ونظم المعلومات، والاتصالات، والقيادة، ونظام تقييم الأداء الاستراتيجي (سالم، 2008).

إن فشل المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب بل يتعداها ليؤثر على جميع نواحي الإدارة الاستراتيجية ويؤول بها إلى الفشل، ومهما كان الجهد المبذول من قبل الإدارة كبيراً في اختيار وصياغة استراتيجية مناسبة لهذه المنظمة، آخذين بعين الاعتبار الأسس الإدارية والنماذج الاستراتيجية وأدوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، إلا أن جميع هذه الخطوات وهذا الجهد يصبح دون جدوى ما لم يتم تطبيقه استراتيجياً بخطوات سليمة وبشكل ناجح وفعال (بن حبتور، 2004).

وفي ظل ما يشهده العالم من نمو متسارع يشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية على حد سواء، انعكست آثاره على حياة المنظمات بكافة أنواعها، الأمر الذي فرض عليها اللجوء إلى استخدام طرق وتقنيات جديدة لاستيعاب هذا الكم الهائل والمتسارع من الطلبات. وحيث تعد المعلومات التي تمتلكها المنظمة من أهم الموارد الرئيسية التي تساعد على توجيه جل جهدها في الاتجاه الصحيح لتحقيق رسالتها وأهدافها، إلا أن ذلك ليس كافياً لحل جميع المشكلات التي قد تواجهها. فالمعلومات - خصوصاً مع ضخامة حجمها - يجب أن توضع في نظام لتسهيل عملية الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب (يحيى، 2006).

وقد ظهرت نظم المعلومات الإدارية لتكون واحدة من النظم القادرة على تجهيز المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة في المشروع باستخدام الحاسب الآلي. كما وتعد نظم المعلومات الإدارية في العصر الحاضر من أهم الانجازات التي تحققت في مجال العمل الإداري (العمرى، 2009).

حيث تمثل نظم المعلومات سلاحاً استراتيجياً بيد المنظمات لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها من خلال اعتمادها كأداة لتوفير معلومات للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، بالإضافة الى دورها البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمتها في توفير المعلومات التي تساعد المنظمات في الابداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي، لذلك عدت نظم المعلومات كميزة تنافسية تمتلكها المنظمات تساعد في البقاء والاستمرار في ظل تحديات البيئة (العمرى والسامرائى، 2010).

ويشكل خاص، تعد المصارف من أكثر المنظمات حاجة لاستخدام نظم المعلومات الإدارية وذلك لأنها وجدت في عالم معقد وسريع التغير، ومن هنا فقد أضحت لزاماً على المصارف الفلسطينية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة خدماتها المصرفية المقدمة لتواكب التطور الكبير في قطاع الأعمال داخلياً وخارجياً (اسماعيل، 2011).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة فلسطينية تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يصبح لزاماً على المنظمات وخاصة المصرفية أن تدير أنفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، الأمر الذي لن يتحقق بدون تنفيذ الخطط الاستراتيجية (صيام، 2010).

وقد لوحظ في المصارف العاملة في قطاع غزة وجود عدد من المشكلات التي تواجه الموظفين أثناء قيامهم بعملهم، وتؤدي إلى تأخير تقديم الخدمات بالسرعة والوقت المطلوب. ومن هذه المشكلات: الازدحام الدائم في المصارف الذي يؤدي إلى تأخر العملاء في الحصول على خدمتهم، وزيادة الفوضى في المصرف. إضافة لذلك، عدم إمام الموظفين بالأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها تسهيل العمل في المصرف واستغلال الوقت في إنجاز مهام إضافية. ومن جهة أخرى، اعتماد بعض المصارف على الأساليب التقليدية اليدوية في العمل، الأمر الذي لا يتماشى مع الكم الكبير من المعلومات والأعمال الكبيرة التي تحتاج لأنظمة معلوماتية تديرها وتحفظها بشكل آمن.

أتاحت نظم المعلومات الإدارية لمنظمات الأعمال فرصة كبيرة في تحسين تنفيذها للخطط الاستراتيجية وذلك لاعتمادها على تكنولوجيا حديثة ومتطورة تزود المنظمات بمعلومات وبيانات واقعية تساعد على رسم سياستها وتوجهاتها بطريقة صحيحة. وأيضاً تقلل من وجود عقبات أو أزمات تحول دون إمكانية تنفيذ الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع. وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أهمية الدراسة للباحثة:

تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للباحثة في تدريبها على البحث العلمي، حيث تعتبر هذه الدراسة أول مشروع بحثي جدي تقوم به الباحثة وبهذا الحجم الأمر الذي أدى إلى تطوير قدراتها البحثية، ومن جهة أخرى تتناسب مع تطلعاتها المهنية، حيث تهتم الباحثة بموضوعات الإدارة الاستراتيجية ومدى إمكانية ربطها مع نظم المعلومات الإدارية، بالإضافة إلى كون هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من دراسة الموضوع في التطور الوظيفي مستقبلاً حيث أن هذه الدراسة تناقش موضوعاً حيويًا حديثاً.

2. أهمية الدراسة للباحثين والأكاديميين:

تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين والأكاديميين في إمكانية الاستفادة من الإطار النظري الذي أعدته الباحثة في مجال نظم المعلومات الإدارية وربطه بتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات حيث أنها أصبحت من أهم المجالات المستخدمة في إدارة الأعمال، كما أن هناك إمكانية للاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في دراسات مستقبلية.

3. أهمية الدراسة للقطاع المصرفي:

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تتناول موضوعاً جديداً لم يتم تناوله مسبقاً في قطاع غزة - حسب علم الباحثة- في مجال إدارة المنظمات حيث تربط استخدام نظم المعلومات الإدارية بتنفيذ الاستراتيجية، لذا يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في المجال العملي للمصارف في قطاع غزة.

4. أهمية الدراسة للمجتمع:

يعد قطاع المصارف من القطاعات الحيوية في فلسطين حيث أنه يخدم شريحة واسعة من أفراد المجتمع، لذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تسهيل تقديم الخدمات المصرفية لأفراد المجتمع وإنجاز المهام بطريقة أسرع وأكثر كفاءة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء قلة الدراسات الميدانية في استخدام نظم المعلومات وعلاقتها بتنفيذ الاستراتيجية، فإن البحث يصبو إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية ومدى استخدامها في تطبيق الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
2. التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية (مادية - برمجية - بشرية - تنظيمية) في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
3. إبراز أهم المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
4. التوصل إلى نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير وتعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
5. التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.

6. التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين

7. إيجاد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة

خامساً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:

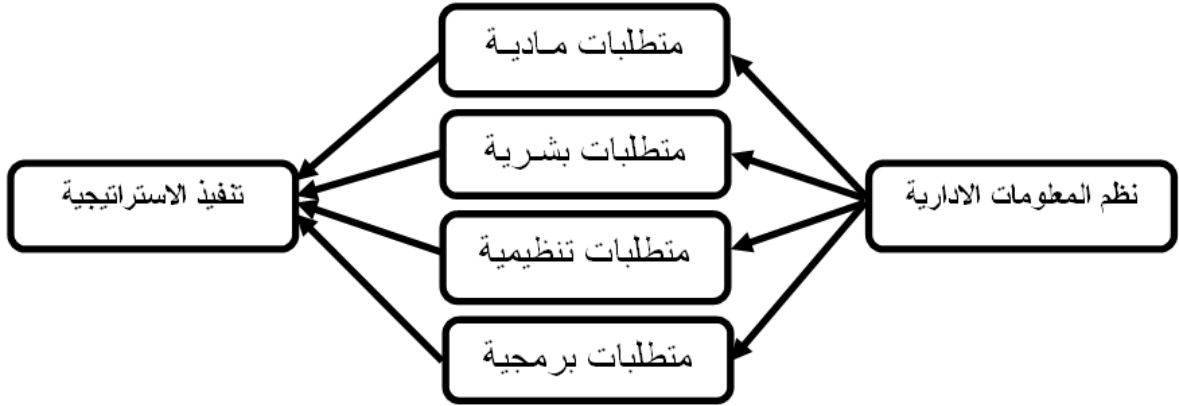
استخدام نظم المعلومات الإدارية:

- ✓ متطلبات مادية
- ✓ متطلبات برمجية
- ✓ متطلبات بشرية
- ✓ متطلبات تنظيمية

المتغير التابع:

تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.

حيث تم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج الدراسة الافتراضي، هما استخدام نظم المعلومات الإدارية و تنفيذ الاستراتيجية والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



1. رسم توضيحي (1.1): متغيرات الدراسة
المصدر: (بتصرف من الباحثة، 2015) اعتماداً على دراسة (الحلبي، 2010)

سادساً: فرضيات الدراسة:

1. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
2. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
3. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
4. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تطبيق الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين.

6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين: (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان عمل المصرف).

سابعاً: صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة بعض الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة:

1. عدم تطبيق الدراسة على جميع المصارف الفلسطينية في شقي الوطن (قطاع غزة و الضفة الغربية) وذلك لصعوبة الوصول للمعلومات في المصارف الموجودة في الضفة نظراً للحصار المفروض على قطاع غزة و الفصل بين المنطقتين من قبل الاحتلال الاسرائيلي.
2. استهداف الدراسة للإدارة العليا في المصارف في قطاع غزة جعل الوصول للعينة أكثر صعوبة وذلك لانشغالهم الدائم وعظم المسؤوليات الموكلة لهم من إدارة أعمال المصارف والموظفين.

ثامناً: خلاصة:

تناول هذا الفصل توضيح لأهم الأسس التي ستقوم عليها هذه الدراسة موضحاً المشكلة الرئيسية وسؤالها الرئيسي وهو مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين. بالإضافة إلى أنه تناول الإطار العام للدراسة مبيناً أهداف الدراسة وأهميتها والمتغيرات (المستقلة والتابعة) وعدة فرضيات ستختبرها الدراسة لتنتهي بمجموعة من النتائج والتوصيات يمكن الاستفادة منها على الصعيد العملي في تطوير وتعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

• المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية

• المبحث الثاني: تطبيق الاستراتيجية

المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية:

أولاً: المقدمة:

نظراً للتطور الكبير والمتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودخولها في كل المجالات كعنصر جوهري وفعال، دخل العالم في عصر "مجتمع المعلومات"، حيث أصبحت المعلومات بمثابة مورد حيوي لجميع أنواع الشركات بلا استثناء. ونتيجة لذلك، أولت الشركات جل اهتمامها للمعلومات، فقامت بتبني أساليب عمل جديدة تعتمد على نظم ذات قدرة فائقة على توفير معلومات دقيقة ومنظمة وقيمة، وتلبية احتياجات عملائها بأفضل شكل ممكن، وتسهيل عملية التغيير والتحديث المستمر (Miller & Jordan, 2012)

ويختلف حجم نظام المعلومات المستخدم من منظمة لأخرى، فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة قد تحتاج لنظام معلومات أقل تعقيداً وتطوراً من ذلك المستخدم في المنظمات الضخمة والعلاقة. بمعنى أنه يمكن استخدام نظم المعلومات بشكل يتماشى مع طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها والكم المتوفر من المعلومات. ويتم تصميمه بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم الأخرى التي تحتاج إليها، وذلك بالشكل والتوقيت المناسبين، إضافة لذلك يعتبر وسيلة ذات فعالية كبيرة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع ومتابعة ورصد التغييرات المختلفة التي تطرأ مع الوقت (العيد و مراد، 2011)

ومع ظهور مفهوم "نظم المعلومات"، أصبح يستخدم هذا المصطلح كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر، لذلك أضحي لمفهوم "نظم المعلومات الإدارية" دوراً جوهرياً وحيوياً في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به و التعرف على مفهومه وخصائصه و تطوراته المختلفة. حيث أصبح بمثابة القلب النابض الذي يعين المنظمات علي اتخاذ التصرفات الإدارية التي تحقق لها النجاح، فهي تعمل في بيئة الأعمال والتي يجب أن تقدم لها الحلول القوية لمجابهة المخاطر. (علي، 2010)

ثانياً: النظام:

1. النظام:

يعود معنى كلمة (نظام) لأصل يوناني، فهو أساساً مشتق من كلمة (systema) التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء (الطائي، 2005).

وعلى الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 م ، وقد سعى الباحثين إلى إيجاد تعريف دقيق ومحدد للنظام:

حيث عرفت (مسغوني، 2014: ص10) النظام بأنه "مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو أهداف معينة؛ وتتألف كل من هذه الأنظمة من أنظمة فرعية".

واتفق في تعريف النظام (السقا، 2011: ص17)، حيث عرفه بأنه "مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو المقومات التي تعمل مع بعضها البعض بصورة متناسقة ومترابطة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة".

وكذلك عرف (النجار، 2007: ص25) النظام بأنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل ، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد ، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويري منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة والرقابة".

ومنهم من عرفه على أنه "مجموعة من الوحدات مركبة مع بعضها لتكوين شيء كلي وتعمل معا في انسجام، حيث أن النظام يتكون من عدة وحدات، تشكل كل وحدة نظام بحد ذاته. كما أن كل وحده يمكن أن

تكون مكونة من وحدات جزئية أصغر والتي يمكن اعتبارها أيضا نظم مستقلة. كما أن النظام ذاته ما هو إلا وحدة من وحدات نظام أكبر". (لظفي، 2005: ص118)

نلاحظ من التعريفات السابقة أن الجميع اتفقوا على أن النظام ما هو إلا مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها البعض التي تعمل بشكل متناسق وانسيابي لإتمام مهمة أو هدف معين.

2. مكونات النظام:

على الرغم من تباين التعريفات من عالم لآخر، واستخدام كل لرؤيته المستقلة للنظام وتعريفه من الزاوية التي ارتأها بأنها الأهم والأكثر شمولية، إلا أن التعريفات اشتركت في مجموعة من النقاط الرئيسية التي اعتبرت من المكونات الرئيسية للنظام والتي لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها في أي نظام، وتلك النقاط لخصها (إدريس، 2003) بالتالية:

أ. المكونات الخمس: العناصر، و العلاقات وآليات العمل، والحدود، والأهداف.

ب. لكل نظام كيان خاص وله حدود معينة تميزه عن البيئة التي يعيش فيها.

ت. جميع عناصر النظام تقع ضمن حدوده وكل ما هو خارج هذه الحدود يسمى بيئة النظام.

ث. بيئة النظام هي كل ما يؤثر على هذا النظام ويتأثر به.

ج. عناصر النظام مترابطة و متكاملة وتقوم بوظائفه من خلال هذا الترابط والتكامل.

ح. للنظام أهداف و وظائف.

خ. عمل النظام تحويلي، فالنظام يحول المدخلات إلى مخرجات حسب معايير معينة.

وبعد التعرف على المكونات الرئيسية المشتركة في جميع الأنظمة، لا بد من توضيح كيف تعمل عناصر النظام بشكل متناسق وامتتالي مع بعضها البعض وما هي العمليات التي تتميز بها كل مرحلة من هذه المراحل.

أ. المدخلات: وتتعلق باستحصال وتجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج. مثلاً: المواد الخام، والطاقة والبيانات والجهود البشرية والتي يجب أن تتوفر وتنظم لأغراض المعالجة (عبد الرازق، 2013).

ب. العمليات (المعالجة): وهي عملية تحويلية يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومن أمثلتها العمليات التصنيعية، والحسابات التي تجري على البيانات (أبو حمام، 2014).

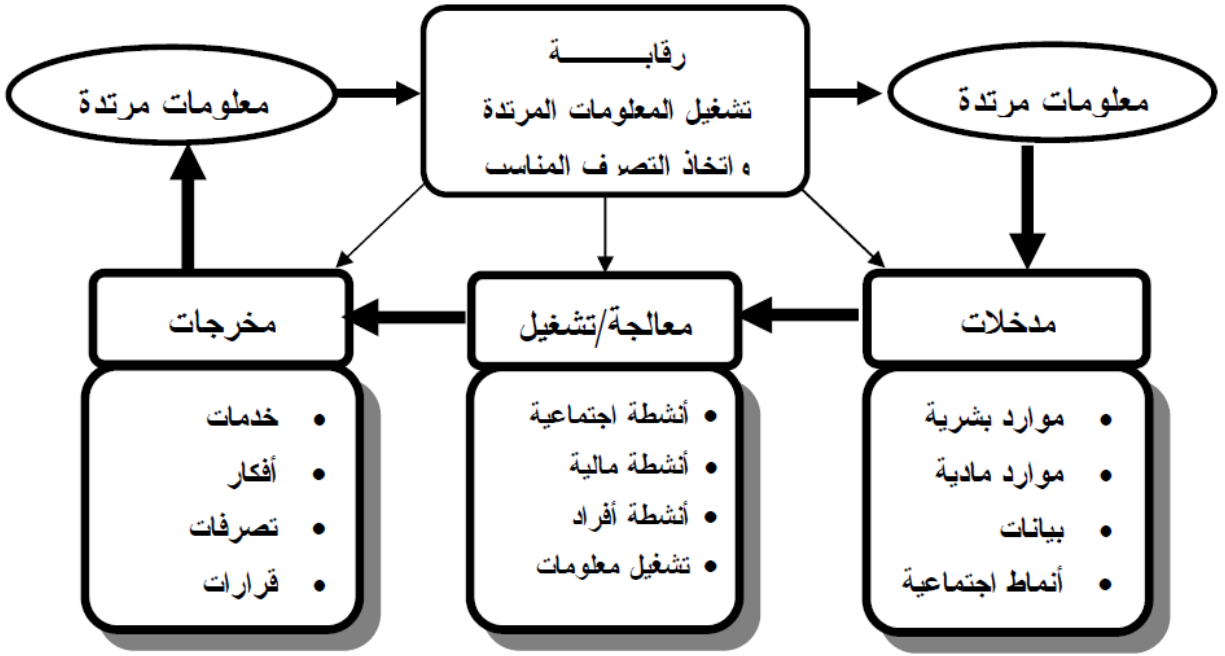
ت. المخرجات: هو ما ينتج عن المرحلة الثانية (العمليات) قد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة، خدمة أو معلومة، و تعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام و قدرته على تحقيق أهدافه (ربيع، مخوخ، 2002).

ث. المعلومة المرتدة/التغذية الراجعة: وهي عملية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم عناصر النظام السابقة (المدخلات، العمليات التشغيلية، المخرجات) والتأكد من مدى دقتها وإمكانيتها في تحقيق أهدافها (السقا، 2011).

ج. العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض ، و أيضا ربط النظام ببيئته (العمرى، 2009).

ح. بيئة النظام: أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى ، فتواجهه في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها و بالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام و بيئته يؤدي إلى فشل النظام و فنائه (العمرى، 2009).

خ. حدود النظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به و يفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام و درجة تعقده (سلطان، 2000).



2. رسم توضيحي (1.3): المكونات الأساسية للنظام وعمليات التفاعل بينهما
المصدر: (الدريس، 2003) نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة.

3. تصنيفات النظام:

يمكن تصنيف النظام إلى عدة أقسام حسب معايير مختلفة منها:

أ. طبيعة النشاطات وتشمل:

النظم الطبيعية والصناعية: تمثل النظم الطبيعية النظم الموجودة بالطبيعة مثل : نظام دوران الأرض ،
الفصول الأربعة، وتسمى هذه النظم بالنظم الكونية ، أما النظم الصناعية فهى نظم من ابتكار الإنسان مثل:
أنظمة الحاسوب ، أنظمة المعلومات الإدارية (النجار، 2007).

ب. درجة الانفتاح وتشمل:

النظم المغلقة والمفتوحة: النظام المغلق هو النظام المفصول عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يؤثر بها ولا توجد بينهما أي حدود مشتركة مثل : النظام الذري، التفاعل الكيماوي المعزول . أما النظام المفتوح فهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر ويؤثر به ، ويكون له علاقة مستمرة معها مثل نظم المنظمة المختلفة (نوه، 2014).

ت. درجة التجريد:

النظم المحسوسة والمجردة: تتكون النظم المحسوسة من مجموعة من العناصر الطبيعية أو الصناعية المحسوسة مثل: نظم الحاسوب وتسمى أيضا بالنظم المادية. أما النظم المجردة فهى النظم التي لا يمكن لمسها، إنما يكون تصورهما عقليا مثل نظام العد والنظرية النسبية (العمرى، 2009).

ث. درجة الثبات:

النظم الثابتة والنظم المتغيرة: النظام الثابت هو النظام الذي عمل ضمن آليات محددة سلفا وبشكل شبه مطلق، ويمكن التنبؤ بدقة سلوكه مستقبلا مثل: النظام الكوني، نظام البرنامج الحاسوبي. أما النظام المتغير فهو النظام الذي يعمل وفق آلية معينة ثابتة وبشكل مستمر، ولا يمكن التنبؤ بسلوكه مستقبلا بشكل حتمي مثل: النظم الإدارية والمالية والاجتماعية (النجار، 2007).

ثالثاً: نظم المعلومات:

تعتبر المعلومات أحد الموارد والمدخلات الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت خاصة أم عامة، كبيرة أو صغيرة، صناعية، تجارية، خدمية حكومية، أو خيرية. وباتت المنظمات تسعى جاهدة إلى توفير الكم المناسب للمعلومات والبيانات التي من شأنها زيادة نجاح الشركة وتمكينها من تحقيق أهدافها المرجوة بأسرع طريقة ممكنة. بالإضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على النمو والبقاء في السوق ومنافسة

المنظمات الأخرى. حيث يعتبر حجم المعلومات الذي تمتلكه المنظمة بمثابة ثروة لها تزيد من قوتها ونجاحها. من هنا كان لا بد لنا من التعرف على المعلومات لغة واصطلاحاً، والتعرف على أهمية المعلومات للمنظمات وما هي أهم خصائصها وسماتها.

1. المعلومات:

لغة:

كلمة معلومات مشتقة من مادة (ع ل م) وهى تتعلق بالعقل البشري ووظائفه. والمفرد منها كلمة معلومة (آبادي، 2008)

اصطلاحاً:

عرّف (إدريس، 2003: ص23) المعلومات بأنها عبارة عن "البيانات التي تم وضعها في إطار ذو معنى ودلالة وفائدة، والتي تم توفيرها للمستقبل، حيث يتم استخدامها في صنع القرارات".

كما ويرى (قندليجي والجنابي، 2013: ص46) المعلومات بأنها "الحقائق والبيانات التي تغير من الحالة المعرفية للشخص في موضوع معين".

وقام (عليان، 2008، ص6) بتعريفها على أنها "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً أو ظرفاً محددًا، أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة".

من جهته بيّن (Laudon & Laudon، 2013، ص8) بأن المعلومات عبارة عن "البيانات التي تم إعدادها في شكل ذو معنى بحيث أصبحت ذات قيمة للجنس البشري".

استناداً للتعريفات السابقة، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف المعلومات على أنها البيانات والحقائق التي يتم توفيرها بشكل منظم وتعد مورداً استراتيجياً يساعد على تشخيص وتحليل الظروف، والتي تقلل من عدم التأكد في موضوع أو موقف معين وتزيد المعرفة لدى متلقيها.

2. خصائص المعلومات:

تتسم المعلومات بشكل عام بمجموعة من السمات والخصائص المشتركة فيما بينها، واختلف عدد هذه الخصائص من كاتب لآخر، ولكنها في النهاية تسمى بالخصائص الوصفية أي لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي الموضوعي. فيما يلي مجموعة من الخصائص العامة للمعلومات التي لخصها (الغريباوي، 2014) كما يلي:

- أ. التوقيت: أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.
- ب. الدقة: أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها.
- ت. الصحة أو الخلو من الخطأ: أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت لغوية أو رقمية.
- ث. إمكانية التعبير الكمي: أي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر.
- ج. إمكانية التحقق: أي درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات. وجدير بالذكر إن هذه الخاصية للمعلومات ترتبط بالموضوعية. وتشير الموضوعية في المعلومات إلى الخلو من التحيز . كما تشير أيضاً الموضوعية في المعلومات إلى توافر الدليل الموضوعي القابل للتحقيق.
- ح. إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.
- خ. الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي، أو لتحقيق أغراض خاصة.
- د. الشمول: أي تمامية أو اكتمال المعلومات.
- ذ. الملائمة: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- ر. الوضوح: أي خلو المعلومات من الغموض.

3. أهمية المعلومات:

أصبحت المعلومات في عصرنا الحالي بمثابة القاعدة الأساسية التي تستخدمها المنظمة وتعتمد عليها في إنجاز أعمالها في ظل البيئة سريعة التغير التي يشهدها العالم في العصر الحالي. كما أن للمعلومات دورها جوهري في كل نواحي النشاط فهي أساسية للبحث العلمي وهي عنصر لاغني عنه في الحياة اليومية لأي فرد وهي بالإضافة إلى هذا كله مورد ضروري للصناعة والشؤون الاقتصادية والإدارية والعسكرية والسياسية ولذلك يصدق القول (من يملك المعلومات ويستثمرها يستطيع أن يكون الأقوى).

وقد لخص (الوردي والمالكي، 2002) مجموعة من النقاط عن أهمية المعلومات على سبيل التعداد لا الحصر:

- أ. تنمية قدرة الدولة على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت في الدول الأخرى.
- ب. ترشيد وتنسيق ما تبذله الدولة من جهد في البحث و التطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- ت. كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- ث. توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات الفنية و اختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- ج. رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية في قطاعات الإنتاج والخدمات.
- ح. تعدد المعلومات دعامة أساسية من دعائم البحث العلمي؛ فالبحوث بمختلف أنواعها ومناهجها بحاجة إلى البيانات والمعلومات المطلوبة لانجاز المهام الجديدة.
- خ. أهميتها الكبرى في اتخاذ القرارات بكافة أنواعها وفي مجالات مختلفة.
- د. هي أساس ومرمى مطلوب وضروري لانجاز وظائف الإدارة الحديثة للمؤسسات، بجميع قطاعاته.
- ذ. المعلومات ضرورية لتنمية وتطوير قدرات الفرد والمجتمع، ولها دورها المهم في إنجاز أي عمل ونشاط.
- ر. موردا أساسيا في أي نشاط بشري، أيًا كانت طبيعة هذا النشاط وأياً كان مجاله.
- ز. المعلومات ينبوع لا ينضب، تتزايد ولا تتناقص، فالإنسان يستفيد منها ويضيف إليها.
- س. المعلومات موردا استثماريا أساسيا يمكن توفيره واختزانه والإفادة منه.

ش. تحتل ركناً هاماً في البناء الإداري المعاصر لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم.
ص. المعلومات وسيلة رئيسية للإدارة في التخطيط والتنسيق والمتابعة.
ض. هي أساس أي قرار يتخذه كل مسئول في موقعه، وتعتمد عليها دقة القرار وصحته.
ط. تتوقف نوعية القرارات على نوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة وعلى مدى صلاحية هذه المعلومات.

رابعاً: نظم المعلومات الإدارية:

ظهرت نظم المعلومات في الخمسينات من القرن الحالي، حيث كانت بدايتها عبارة عن نظام لتشغيل البيانات فقط، ومن ثم تطورت في الثمانينات لتخدم المستويات الإدارية ولتحدد استراتيجيات المنظمة. وقد منح الازدهار الكبير والتطور السريع للمنظمات نظم المعلومات الأهمية الاستراتيجية البالغة ، حيث اصبح لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المنظمات. بل وأصبح دورها أكثر اتساعاً وشمولية للأعمال الإدارية ليتماشى مع التعقيد الذي صاحب بيئة الأعمال والأنشطة الإدارية.

1. ماهية نظم المعلومات الإدارية:

عرّف (Laudon & Laudon, 2013 : ص13) نظم المعلومات بأنها عبارة عن "مكونات مجتمعة ومرتبطة تعمل مع بعضها البعض لجمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها لدعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة، والتحليل على مستوى المنظمة بحيث تصبح واضحة للإدارة، كما تساعد الإداريين والعاملين في تحليل المشاكل، واستيعاب المواضيع الصعبة".

من جهته رأى (طواف، 2010: ص7) بأنها "مجموعة من العناصر البشرية والآلية مكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات الإدارة لتمهد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد بالإضافة إلي إمكانية اتخاذ القرارات".

وفي تعريف آخر وضع (الزهراني، 2008: ص14) بأنها "مجموعة من العناصر تتكامل مع بعض لجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات في المنظمة".

وعرفها (الشمران، 2004: ص73) بالنظم "التي تهدف لتهيئة المعلومات الإدارية للإدارة للقيام بوظائفها بشكل جيد. والتي تستخدم الحاسب الالكتروني بشكل أساسي في معالجة البيانات وتوفير المعلومات مع ضرورة وصف نشاطات المنشأة الداخلية والخارجية وتحديد المعلومات اللازمة لكل هذه الوظائف".

من التعريفات السابقة، يمكن للباحثة استخلاص تعريف لنظم المعلومات الإدارية بأنها: مجموعة من المكونات (سواء بشرية أو آلية) تعمل مع بعضها البعض بشكل مترابط ومتناسق لجمع المعلومات وتخزينها (المدخلات) ومعالجتها وتحليلها (العمليات) وتزويد أقسام الإدارة المختلفة بها (مخرجات) لتلبية احتياجاتهم واستخدامها في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

وترى الباحثة أنه وعلى مستوى المصارف الفلسطينية، فإن هناك استعداد كبير بل واستخدام فعلي لنظم المعلومات الإدارية في كافة المستويات الإدارية والاستفادة مما تقدمه في مجال التخطيط والتنظيم والتحكم في نشاطات المصارف الفلسطينية، وكذلك تقديم معلومات آنية لمديري الإدارات المختلفة للقيام بواجباتها وتحقيق أهدافها. وعلاوة على ذلك الاستفادة مما تقدمه نظم المعلومات الإدارية من حفظ وحماية للمعلومات وللممتلكات الأفراد.

2. الأهداف التي تعمل على تحقيقها نظم المعلومات الإدارية:

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن الهدف الأساسي لنظم المعلومات، هو مد كافة المستخدمين والمنفعين منها [أفراد، منظمات، دول...إلخ] بالمعلومات الضرورية التي يحتاجون إليها لتنمية مداركهم، وإكسابهم توجيهات وخبرات تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها. (موسى، 2006)

وبالإضافة إلى الهدف الرئيسي، ذكر (موسى، 2006) مجموعة من الأهداف ذات الأهمية البالغة التي تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيقها:

- أ. المساعدة في ربط الأهداف الفرعية المتعددة، وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة. وربط النظم الفرعية العديدة معاً في كيان متكامل يعمل على تنسيق تدفقات البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة لمن يطلبها.
- ب. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على مختلف نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير المنتقاء والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء والفعل.
- ت. توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء، والتعرف على معلومات عن الأنشطة الجارية من حيث معدلات التنفيذ الحالية والتوقعات المستقبلية.
- ث. تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير على كافة أنواعها وأشكالها.
- ج. تحقيق الكفاءة وذلك من خلال أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، وتحقيق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.

3. العوامل التي أثرت على تطور نظم المعلومات الإدارية:

كانت نظم المعلومات في الخمسينات عبارة عن نظم لتشغيل البيانات ، أما في السبعينات ظهرت نظم تخدم المستويات الإدارية ، ثم ظهرت نظم أخرى تخدم المستويات التي تحدد استراتيجيات المنظمة في الثمانينات ، وقد أوضح (رمضان، 2009) العوامل التي أدت هذه التطورات في نظم المعلومات في النقاط التالية :

- أ. التطور في تكنولوجيا المعلومات: أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسات، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة و أيضاً انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المؤسسات.
- ب. التطور في خصائص التطبيقات: بدأت نظم المعلومات بتقديم نظم ذات أغراض عامة متعلقة بالوظائف المتداولة في أغلبية المؤسسات مثل تلك المتعلقة بالمخزون، المبيعات، الإنتاج، التسويق والتمويل، لكن مع تطور دور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ظهرت برامج جديدة

تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد أو مجموعات معينة داخل المؤسسة مثل نظم دعم القرار للإدارة الوسطى والنظم الخبيرة.

4. متطلبات نظم المعلومات الإدارية:

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على أربعة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، والتي هي: المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات البرمجية. وبإمكاننا ملاحظة هذه العناصر والتمييز بينها أثناء العمل، في أي نوع من أنواع نظم المعلومات يواجهه الفرد في حياته العملية. وهي العناصر والموارد ضرورية، وتكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها. ويمكننا أن نوضحها بالآتي:

أ. المتطلبات التنظيمية: ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء كان شركة أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية ... الخ. حيث أن أهداف المنظمة، وطبيعة عملها، وبيئتها الخارجية، وثقافتها، كذلك فإن طبيعة الإدارة، وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات. (العمرى، 2009)

ب. المتطلبات البشرية، المؤهلة والمدرية، لتنفيذ النشاطات المختلفة، والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة، حسب طبيعة النظام ووظائفه. إضافة إلى أنهم هم سيصبحون مستخدمين نهائيين لنظام المعلومات، والذين يستخدمون مخرجات النظام. كذلك فإن هؤلاء هم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في رفد النظام بمدخلات جديدة، بعد أن ينجزوا بحوثهم، أو يتخذوا قراراتهم، وينتجوا معلومات جديدة. (العمرى، 2009)

ت. المتطلبات المادية: كالأجهزة والمكونات المادية بمختلف أنواعها، سواء كانت حواسيب مناسبة، ومدخلات إلكترونية أو ضوئية ليزيرية، أو أجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة. وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتي تشتمل على مختلف أنواع البرمجيات،

وخاصة البرامجيات التطبيقية المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها. (قندلجي وآخرون، 2005)

ث. المتطلبات البرمجية: وتشمل البيانات والمعلومات المطلوب إدخالها في نظام المعلومات، المتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أو الإلكترونية. حيث تقوم البرامجيات والنظم والأساليب الفنية بمعالجتها وتخزينها وتأمين استرجاعها، عن طريق الطاقات البشرية المدربة لذلك. وأن مثل هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات النظام. (قندلجي وآخرون، 2005)

5. التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية:

تحتاج المنظمات لأنواع مختلفة من نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرارات ولتسهيل الأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظمة على جميع المستويات ولكافة الوظائف. وعليه فهي تواجه مجموعة من التحديات منها:

أ. التكامل: على الرغم من ضرورة عملية التكامل كي تتمكن المنظمة من تصميم نظم مختلفة تخدم كافة المستويات التنظيمية ووظائفها وجميع أعمال المنظمة وتسهل عملية الاتصال في جميع أرجائها إلا أن عملية التكامل التكنولوجي والتنظيمي قد تكون صعبة و مكلفة وعليه يجب على المنظمة أن تحدد أي المستويات التي يجب إجراء التكامل بينها وكم ستكون تكلفة هذا التكامل المالية. (Loudon & Loudon, 2013)

ب. توسيع مدى التفكير الإداري: لقد تم تدريب معظم المدراء للتفكير على مستوى دائرة أو خط إنتاج أو خدمة وقلما تم تدريبهم على إدارة المنظمة ككل وقليلًا ما يتم توفير الوسائل الإدارية اللازمة لتطوير قدرات المدراء ولكن إدارة المنظمة من وجهة نظر نظم المعلومات تتطلب توسيع مدى التفكير الإداري للمدراء ليصبح أوسع وأشمل في إدارة المنظمة بكافة إدارتها وأقسامها، وتوفير الوقت اللازم لهم والوسائل المساعدة لتطبيق هذا المفهوم ليتمكنوا من التعامل مع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. (Loudon & Loudon, 2013)

ت. شدة المنافسة: حمل العقد الماضي منافسة شديدة وظهور لشركات عملاقة تقود السوق العالمي، وانهيار لشركات أخرى. ومما لا شك فيه أن القرن الحالي سيشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة

زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية. لذا يجب أن يراعى الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجيتهم جميع هذه التغيرات المحيطة ووضع استراتيجيات تتناسب مع وضع السوق الحالي وذات مرونة عالية.

ث. التغيرات التكنولوجية: بالإضافة إلى التغير المستمر في بيئة الأعمال، فإن تكنولوجيا المعلومات تشهد نمواً لا يقل عن نظيرتها. حيث يشهد العالم اليوم إصدار تطبيقات جديدة يومياً لتسهيل العمليات الإدارية. لذلك فإن الشركات يجب أن تبقى على اتصال بأحدث التغيرات التكنولوجية والعمل على تطبيق المفيد منها والذي سيخدم بشكل كبير نموها ونجاحها. فيجب على المدير مواكبة تكنولوجيا المعلومات، لأنها تدعم موقفهم في مواجهة المنافسة و التعامل مع السوق، واستمرارية الحفاظ على الجودة مع تخفيض الأعباء و التكاليف، وزيادة الإنتاجية. (المغربي، 2002)

ج. تغيير طبيعة قوى العمل: لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الاستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمة المستقبلية فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل وتوقعات العمالة وآمالها ومن الاستعداد للعمل وتغير المدى العمري، هذا إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية

أولاً: المقدمة:

يعتبر الإنسان اجتماعي بطبيعته إذ يصعب عليه العيش بمفرده منعزلاً عن الأحياء الأخرى. وسيجد صعوبة بالغة مهما حاول أن يحقق كل متطلبات حياته بجهد المنفرد. لذلك نراه يتجمع مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة. ومن الضروري لهذه التجمعات حتى تحقق أهدافها وتنفذ واجباتها أن تنشأ علاقة منظمة مبنية على أسس لإدارة الأمور فيما بينهم. ومعنى هذا أن الإنسان لا بد أن يتعاون مع بعضه البعض وبيدلاً جهداً بشرياً لتحقيق الأهداف المنشودة وفق خطوات ومنهج منظم.

تطور علم الإدارة عبر العصور ومر بعدة مراحل مختلفة حيث نشأ وتطور بعد مروره باجتهادات انسانية متعددة يصعب فيها وضع حد فاصل لها من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الاساسية لتلك المدارس والفعاليات والممارسات الاستمرارية لها. يسعى هذا المبحث إلى التعرف على (مفهوم الإدارة، ومفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهدافها، أهميتها، ومراحلها).

ثانياً: الإدارة:

تعد الإدارة من أهم الأمور المسؤولة عن تقدم الأمم ونجاح المنظمات داخل المجتمع أو فشلها، ويعود ذلك بسبب قدرتها على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بكفاءة وفعالية. (Robbins & Coulter، 2009)

ويعرف فردريك تايلور الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكثر الطرق كفاءة. كما عرفها (Robbins & Coulter، 2009: ص22) بأنها " عملية التنسيق والإشراف على أنشطة العمل التي تنجز بواسطة الآخرين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

وعرفتھا الأسطل بأنها" فن التنسيق بين الجهود البشرية والإمكانات المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" (الأسطل، 2009 : ص108).

وفي تعريف آخر، ذكر (Ebert & Griffin، 2009: ص64) أن "الإدارة عبارة عن أربعة مراحل رئيسية وهي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".

ويبين عبد الله أن الإدارة هي "عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة" (عبد الله، 2006: ص6)

من التعريفات السابقة يمكننا التوصل إلى حقائق مرتبطة بمصطلح الإدارة وهي على النحو الآتي:

- أ. إن الإدارة قيادة مجموعة من الافراد يعملون في مؤسسة او مجموعة مؤسسات.
- ب. أينما وجدت الادارة فهناك هدف يجب تحقيقه بفاعلية وكفاءة، و هنالك رابطة بين الأهداف الموضوعة والنتائج المتحققة.
- ت. ان الاداره تتكون من مجموعة من الخطوات وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- ث. ان الإداري الكفو هو الذي يعتمد الاسلوب العملي في ادارته حتى يتمكن من السيطرة على تباين الظروف المختلفة.

ثالثاً: الاستراتيجية:

إن مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويختلف فهم الناس لهذا المفهوم، فمنهم من يعبده شيئاً مهما لا يمكن الاستغناء عنه. ومنهم من يعتبره بأنه مجرد خطة فعلية تهدف إلى النجاح والتميز. وبالرجوع إلى أصل كلمة "استراتيجية" Strategy نجد أنها تعود إلي الأصل الإغريقي، حيث ظهرت في بداية الأمر في المجال العسكري وتعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال أو فن نقل القوات

والمعدات من وإلى ارض المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء. (نجم، 2011)

ثم انتشر استعمال كلمة إستراتيجية حتى دخلت جميع المجالات والأنشطة الإنسانية. فعندما تم نقل المصطلح إلى حقل الإدارة أصبح يعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة." (بن حبتور، 2004: ص47)

وقد اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد للاستراتيجية. فعرفها ثوماس بأنها "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، ب ما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة" (الدوري، 2010: ص25)

وفي تعريف آخر فإن الاستراتيجية هي وضع إطار عام لتبيين المسار الذي تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها. ويمكن الاسترشاد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها وبشكل أساس الإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية (الخفاجي، 2010 : ص38)

وعرف (النعيمي وآخرون، 2009: ص91) الإستراتيجية بأنها " نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح".

وتُعرف الاستراتيجية بأنها "اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة يحدد مسار عملها خلال مدة محددة" (الدجني، 2011: ص25)

وبعد دراسة التعريفات السابقة، ترى الباحثة أنه يمكن تلخيص ما سبق بأن الاستراتيجية: إطار أو مسار عام تضعه المنظمة ليكون كأساس لجميع عملياتها لتحقيق أهدافها وغاياتها خلال مدة معينة.

رابعاً: الإدارة الاستراتيجية:

في ضوء الحديث السابق عن مفهوم الإستراتيجية، تتضح الملامح الأولية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية. حيث تعتبر من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك

استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة (Pirtea,et al, 2009).

وقد ظهر مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" كمفهوم بديل عن "سياسات الأعمال" لعدة أسباب نذكر منها: نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ووجود الظروف البيئية غير المؤكدة وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة (الدوري، 2005)

وتسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية (الدوري، 2010)

ولتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر، ستعرض الباحثة عدة تعريفات لمجموعة من الخبراء والمختصين، ومن ثم يتم تعريفها إجرائياً بناء على مجموعة التعريفات التي سيتم ذكرها:

عبارة عن فن وعلم يقوم من خلال خطوات رئيسية وهي: صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (David، 2011: ص6)

عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبيعية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2010 : ص16)

مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد وتتضمن المراحل الأربعة الرئيسية وهي: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة. (Wheelen & Hunger، 2012: ص5)

عملية تطوير تصور استراتيجي، ورسالة الأعمال، ووضع الأهداف وإعداد الاستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء. (الخفاجي، 2010: ص37)

بالرجوع إلى التعريفات السابقة، ويمكن تلخيص ما يلي: الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية عقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية والواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الادارية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة) التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

خامساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية بما يلي: (حمدان وإدريس، 2009)

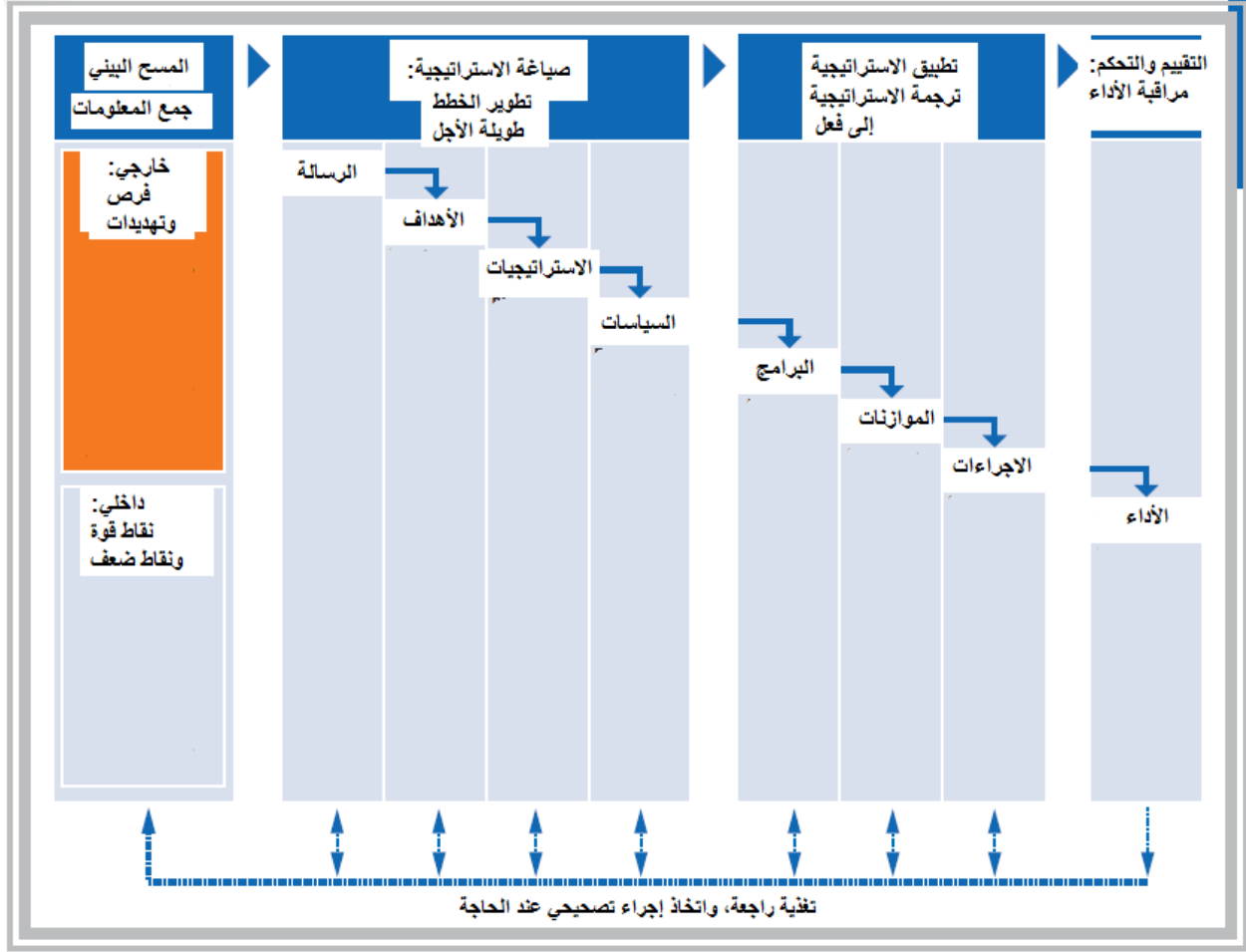
- أ. تقوم الإدارة الاستراتيجية بتغذية المنظمة بالفكر الأساسي لها. حيث يعتبر من أهم عناصرها الداخلية والذي يسهم بشكل كبير في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات المطبقة في المنظمة.
- ب. تساهم الإدارة الاستراتيجية في التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن أن تقع في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. فتعمل على وضع الاستراتيجيات والخطوات المطلوبة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغييرات على صعيد المنظمة.
- ت. تقوم الادارة الاستراتيجية بتدريب الموظفين في الإدارة التنفيذية والوسطى على التفكير وحل المشكلات التي من المحتمل حدوثها ومواجهتها غذا تم ترقيتهم لمناصب إدارية أعلى. وبذلك تكون الإدارة الاستراتيجية قد أعدت كوادر مدربة جيداً لتولي المهام في المستويات الإدارية العليا.
- ث. تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- ج. تعتبر الإدارة الاستراتيجية قناة وصل ذات أهمية كبيرة تربط بين العاملين في المنظمة وذلك من أجل التغلب على المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام.

- ح. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- خ. تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.
- د. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه .

سادساً: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربعة مراحل وعمليات رئيسية يجب تطبيقها في المنظمة للوصول إلى الأهداف بشكل فعال وكفاءة عالية. وقد قام الكثير من العلماء بدراسة هذه الخطوات وقد اختلفوا في وضع المسميات لها، لكن في نهاية المطاف اتفقوا على مجموعة من الخطوات الأساسية التي لا غنى عنها في أي منظمة. وفي إطار ما تقدم، يمكن تلخيص مراحل الإدارة الاستراتيجية كما يلي، (عقيلي، 2005) و(الغالبى وادريس، 2007) و (حمود، 2010) و (عواد، 2012) و(Wheelen & Hunger، 2012):

- ✓ المرحلة الأولى: التحليل/المسح البيئي .
- ✓ المرحلة الثانية : صياغة/تكوين الاستراتيجية .
- ✓ المرحلة الثالثة: تطبيق/تنفيذ الاستراتيجية .
- ✓ المرحلة الرابعة: التقييم والرقابة.



3. رسم توضيحي (2.3): مراحل الإدارة الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012)

1. المرحلة الأولى: التحليل/المسح البيئي:

يعد المسح البيئي أول الخطوات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية. وتتبع أهميته من خلال عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة وذلك لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي إحداث عملية التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورسالتها (ضحايي والمليجي، 2011).

وقد عرّف (الدوري، 2005: ص107) التحليل البيئي بأنه: مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة علي بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.

ونستطيع أيضاً تقسيم التحليل البيئي طبقاً للبيئة المراد تحليلها إلى قسمين:

أ. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

مفهوم البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من عدد لا محدود من المتغيرات التي تتواجد خارج نطاق المنظمة. وتقوم بدعم المنظمة أو عرقلة عملها طبقاً لطريقة تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض وكيفية تأثيرها على المنظمة (عوض، 2004).

ب. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

مفهوم البيئة الداخلية:

إن الهدف الأساسي من دراسة وتحليل البيئة الداخلة للمنظمة هو الوقوف عند نقاط (القوة) والعمل على تعزيزها وتميئتها والاستفادة منها لأبعد حد، واكتشاف مواطن (الضعف) والتي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة (الدوري، 2005).

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات:

يعد تحليل (SWOT) من الأدوات البسيطة والتي يمكن استخدامها للتعرف على الموقف الاستراتيجي للمنظمة. ويقوم هذا المفهوم على افتراض أساسي يقوم على أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين قدرات المنظمة الداخلية (نقاط الضعف والقوة) وبين الموقف في البيئة الخارجية (الفرص

والتهديدات). وجود ذلك التطابق يؤدي إلى تعظيم قدرة الشركة على استغلال نقاط القوة وانتهاز الفرص المناسبة، بالإضافة إلى تفادي التهديدات والمخاطر والحد منها (ادريس والمرسي، 2006).

ويمكن تعريف المكونات الأساسية لتحليل (SWOT) على النحو التالي (ادريس والمرسي، 2006):

أ. الفرص Opportunities: هي المواقف المفضلة والمرغوب بها في بيئة المنظمة. وهي تعتبر من اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية والتي ينتج عنها اكتشاف للاحتياجات غير المشبعة للعملاء، أو العلاقات اللازم تحسينها مع العملاء، أو التغييرات في البيئات المحيطة.

ب. التهديدات (Threats): تمثل التهديدات والاتجاهات والمواقف غير المرغوب فيها في بيئة الخارجية للمنظمة. ومن التهديدات التي تواجهها المنظمة دخول منافسين جدد للسوق وانخفاض معدلات النمو في الطلب وزيادة القوة التساومية للمشتريين، إضافة إلى التغييرات التكنولوجية والشتريعات المقيدة للأسعار.. الخ.

إن فهم الفرص والمخاطر المؤثرة التي تحيط بالمنظمة يساعدها على تحديد بدائل موضوعية للاختيار الاستراتيجي والتعرف على أفضل قطاعات السوق التي يجد تسخير الجهود لخدمتها.

ت. نواحي القوة (Strength): مجال القوة عبارة عن مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المنظمة لمواجهة المنافسين وإشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تسعى لخدمتها.

ث. نواحي الضعف (Weakness): مجال الضعف أو القصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي يؤثر على المنظمة فيقلل من أدائها الفعال. ومن الأمثلة على هذه المجالات: ضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة.

2. المرحلة الثانية : صياغة/تكوين الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تعتبر الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي للمنظمة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يستفاد منها متخذو القرار في اختيار واتخاذ القرارات المختلفة.

(ادريس والغالبي، 2009)

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وغاياتها وذلك في ضوء رؤية مستقبلية شاملة ورسالة واضحة، ومن خلال توجيه عمليات البحث والتحليل لإيجاد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة وللاستفادة من نقاط ومواطن القوة وتقليص وتجنب أثر نقاط الضعف. بالإضافة لذلك مراعاة الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات والمخاطر التي من شأنها التأثير سلبياً على المنظمة. وتحتوي عملية الصياغة على خطوة يتم من خلالها تحديد الاستراتيجية البديلة ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب للمنظمة. وتتجلى أهمية صياغة الاستراتيجية في مجموعة من الأمور نذكر منها: (ادريس والغالبى، 2009)

- أ. هي المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملئم بين الجانب النظري والتطبيقي للاستراتيجية.
 - ب. تساعد صياغة الاستراتيجية المنظمة في تحديد الأدوار للمستويات المختلفة ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات.
 - ت. المساهمة في تخصيص الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.
 - ث. تمثل قاعدة الانطلاق لبدء عمليات التنفيذ للخيار الاستراتيجي لاحقاً.
- وتشمل مرحلة صياغة الاستراتيجية على خطوات أساسية وهي:

أ. تحديد رسالة وأهداف المنظمة.

ب. تحديد العوامل البيئية (داخلية - خارجية).

ت. تحديد البدائل الاستراتيجية.

ث. اختيار الاستراتيجية المناسبة.

3. المرحلة الثالثة: تطبيق/تنفيذ الاستراتيجية:

أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات؛ التحدي المتعلق بتنفيذ الاستراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس. ذلك بأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً، وان أي فشل للإدارة في تطبيق الاستراتيجية لن يقتصر على هذه الحلقة الديناميكية الحساسة وانما يتعداها الى فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية ككل. (سالم، 2008)

أ. تعريف التطبيق الاستراتيجي:

تعرف مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بأنها "مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات". (القطامين، 1996: ص150) وقد عرف (إدريس والغالي، 2009: ص84) التطبيق الاستراتيجي بأنه "عملية ترجمة للتوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة وآليات تنسيقها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات عمل كثيرة ضرورية ولازمة لغرض تنفيذ فعال". ويمكننا القول بشكل مبسط أن تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن عملية نقل القرارات والأسس والنظريات إلى أرض الواقع وتنفيذها بشكل فعال بما يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها.

ب. متطلبات تطبيق الاستراتيجية: (الكرخي، 2008):

لا بد من توفير مجموعة من المستلزمات والمتطلبات الضرورية وذلك لتمهيد الطريق لتطبيق الاستراتيجية بشكل انسيابي وبدون إحداث عوائق أو مواجهة مشاكل، ومن هذه المتطلبات:

- ✓ إعداد هيكل تنظيمي يتناسب مع حاجات تنفيذ الاستراتيجية بما في ذلك مراجعة الوحدات القائمة ودراسة إن كان هناك حاجة لإزالة أو إضافة أو دمج وحدات مع بعضها البعض. وأيضاً إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمدراء ورؤساء الأقسام. وكذلك وضع تصاميم جديدة للوظائف والنظر في مستوى المركزية واللامركزية في المنظمة.
- ✓ إعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية حسب الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها الموضوعية.
- ✓ وضع معايير لقياس الأداء لإعطاء صورة واقعية ودقيقة عن المستوى الذي حققته الأنشطة والفعاليات والبرامج الاستراتيجية.
- ✓ وضع نظام حوافز بناء على النتائج التي تظهر من عمليات تنفيذ الاستراتيجية.
- ✓ وضع أسلوب إدارة فعال للموارد البشرية لتلبية حاجات تنفيذ الاستراتيجية من خلال تدريب العاملين وتوظيف كفاءات جديدة وتسريح غير المكفؤ منهم.

✓ مراجعة ثقافة المنظمة لتعديل أي مفردات فيها لا تتلاءم مع قيم الاستراتيجية الجديدة وتوجيهات المنظمة المستقبلية.

✓ إعداد تحليل كامل للموارد المالية المتاحة والموارد التي يمكن استخدامها مستقبلياً والسبل اللازمة لتنمية موارد المنظمة.

ت. أهمية تطبيق الاستراتيجية:

مما لا شك فيه أن عملية تطبيق الاستراتيجية تشكل أهمية كبيرة للمنظمة حيث أنها تساهم في جوانب مختلفة منها (محمود، 2011):

- ✓ بناء القدرات التنظيمية والتي تمكن تطبيق استراتيجي ناجح في المنظمة.
- ✓ وضع الموازنات وتخصيص الموارد على الأنشطة الضرورية لنجاح الاستراتيجية.
- ✓ وضع سياسات وإجراءات العمل الداعمة لتطبيق الاستراتيجية.
- ✓ وضع إطار مكافآت لتحفيز الأفراد على إنجازاتهم في المنظمة ودفعهم إلى تحقيق الأهداف المحددة لهم دائماً.
- ✓ خلق ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي داعمين للتنفيذ الناجح للاستراتيجية.
- ✓ تحديد المعلومات والاتصالات ونقطة العمل التي تمكن الافراد من التطبيق الفاعل للاستراتيجية.
- ✓ توفير قيادة قادرة على المضي قدماً في تطبيق الاستراتيجية.

ث. عوامل نجاح التطبيق الاستراتيجي:

من الواجب توفر عدد من العوامل المهمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح، ومن بعض هذه العوامل التي ذكرتها الباحثة (صباح، 2013):

✓ توافر التفكير الاستراتيجي: إن توافر التفكير الاستراتيجي يمد الأفراد في المنظمة بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة. ويساعدهم في القيام بإعداد التنبؤات المستقبلية بدقة عالية، إضافة إلى إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

✓ توافر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ توفر نظام الحوافز: يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

✓ توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة

✓ توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

4. المرحلة الرابعة: التقييم والرقابة:

تمثل مرحلة الرقابة الاستراتيجية الخوة الاخيرة في مراحل الإدارة الاستراتيجية. وعلى الرغم من ذلك إلا أنها فعلياً تتسم بالاستمرارية وتبدأ قبل البدء بأي من مراحل الإدارة الاستراتيجية. حيث تعتبر الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الاهداف المراد تحقيقها (ادريس والغالبي، 2009).

أساليب التقييم:

هناك عدة أساليب لعملية التقييم والرقابة على النتائج المتحققة من تنفيذ الاستراتيجية والتي أوجزها (الكرخي، 2008) في النقاط التالية:

- أ. التقييم الذاتي: وهو التقييم الذي ينصب على أداء المنظمة نفسها وتقوم به بقدراتها الذاتية.
- ب. التقييم المشترك: هو التقييم الذي ينصب على أداء المنظمة الداخلي حيث تشارك فيه أطراف عدة على رأسها المنظمة بمشاركة الفئات المستفيدة ومجاميع ذات خبرة.
- ت. التقييم السريع: هو التقييم الذي ينصب على أداء المنظمة لمعالجة حالة معينة اعتيادية أو طارئة.
- ث. التقييم الخارجي: هو التقييم الذي يقوم به فريق متخصص خارجي اي ليس من موظفي المنظمة.
- ج. التقييم المتقاطع: هو التقييم الذي يقوم به فريق خارجي بمشاركة فريق من المنظمة.

سابعاً: خلاصة

تلعب المعلومات دوراً أساسياً وجوهرياً في جميع المنظمات متناولة كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية وخاصة منذ البداية في التخطيط ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية. فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية تقوم بتزويد مدراء المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات.

بناء على ذلك، فإن استخدام نظم المعلومات يعد ذو أهمية كبيرة لتطبيق الاستراتيجية والتحقق من تحقيقها للأهداف الموسوعة، وأيضاً الرقابة على كافة مراحل التطبيق. حيث تقوم نظم المعلومات بتزويد المدراء بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تصل إلى صفة الفاعلية بناء على دقة وصحة المعلومات التي اعتمدت عليها.

إن عملية الحصول على المعلومات وتوفرها ليست بالعملية السهلة واليسيرة نظراً لزيادة التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية. بالإضافة لذلك فإنه من الصعوبة الوصول للمعلومات، وإن تم التوصل لها فليس بالضرورة أن تكون معلومات دقيقة وصحيحة الأمر الذي من شأنه أن يؤثر تأثيراً سلبياً على جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بما فيها تطبيق الاستراتيجية ومدى فاعليتها وتحقيقها للأهداف.

إن أحد صور استخدام نظم المعلومات الادارية في المنظمة يتمثل في الاعتماد على تطبيقات الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفصل الثالث: القطاع المصرفي الفلسطيني

● المبحث الأول: واقع المصارف الفلسطينية:

● المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات الإدارية في تطبيق

الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية

المبحث الأول: واقع المصارف الفلسطينية:

أولاً: مقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم الركائز الأساسية على مستوى الاقتصادي الكلي لأي دولة في العالم، ليس فقط لدوره الهام في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، بل لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي. وعند وجود أي خلل بهذا القطاع تحدث نتيجة لذلك اضطرابات متتابعة بجميع الأنشطة المختلفة داخل النظام الاقتصادي كما هو الحال ببعض الاقتصاديات العالمية بالوقت الراهن. (سلمان، 2013)

ويمثل الجهاز المصرفي ركناً مهماً في الاقتصاد القومي، فاهتمت أغلب الدول المتحضرة بسن تشريعات تنظم مجالات النشاط المتعلقة بكافة أنواع المصارف المكونة للجهاز المصرفي بها. حيث يتكون الجهاز المصرفي من الوحدات المصرفية والتي على رأسها المصرف المركزي (عاشر، 2012)

وتعتبر الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف ذات أهمية كبيرة لعملها على تسهيل معاملات الأفراد من خدمات الصراف الآلي واستلام الفواتير والدفع والإيداع وإرسال الحوالات وغيرها. كل ذلك أدى إلى اهتمام المصارف بنوعية الخدمات التي تقدمها والعمل دائماً على تحسينها وزيادة كفاءتها ومواكبتها للتطورات التكنولوجية.

ثانياً: لمحة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني:

تتطور المصارف تبعاً لتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية ونتيجة للاستقرار. حيث بدأ الجهاز المصرفي عمله في فلسطين بعد توقيع اتفاقية باريس عام 1994م وتكون الجهاز المصرفي حينها من (8 مصارف) و (38 فرعاً). (شاهين، 2013)

ومع تطور الحياة الاقتصادية وزيادة الحاجة إلى استخدام المعاملات المصرفية، نما وتطور الجهاز المصرفي الفلسطيني فأصبح يضم وحدات محلية ووافدة. ووصل عدد فروعها إلى 229 فرعاً (التقرير السنوي لسلطة النقد 2013) كما يبين الجدول التالي:



4. رسم توضيحي (1.4): المصارف العاملة في فلسطين.

المصدر: التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية 2013

ثالثاً: مكونات الجهاز المصرفي الفلسطيني: (قشطة، 2013)

يتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من أربعة مكونات رئيسية وهي كالتالي:

1. **سلطة النقد الفلسطينية:** تأسست سلطة النقد الفلسطينية أواخر عام 1994 لبناء النظام المصرفي والنقدي وضمان استقرار وتشجيع النمو الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية.
2. **المصارف التجارية:** يتكون القطاع المصرفي في فلسطين بشكل أساسي من المصارف التجارية التي تستقطب النسبة الأكبر من إيداعات الوحدة الاقتصادية وإيداعات الأفراد، وهي بالتالي تحتكر توجيه الإيداعات نحو الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وتنقسم المصارف التجارية إلى:
 - أ. **المصارف الوطنية:** وهي المصارف التي تأسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية.
 - ب. **المصارف العربية والأجنبية:** وهي المصارف التي تأسست بترخيص من السلطات المصرفية في البلد الأم، وحاصلة على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية لمزاولة العمل داخل فلسطين.
3. **المصارف الإسلامية:** تقوم هذه المصارف بتوجيه نشاطها الاقتصادي وفق الشريعة الإسلامية.
4. **المصارف المتخصصة:** تعمل في فلسطين مصارف متخصصة في مجال التنمية والائتمان الزراعي، ومجال دعم ومساندة المشاريع الصغيرة.

رابعاً: الخدمات التي تقدمها المصارف العاملة في فلسطين:

في ظل ازدياد المنافسة بين المصارف واحتدامها، أصبحت تسعى جاهدة إلى رفع أعمالها والعمل على توفير خدمات جديدة ومستحدثة بجانب خدماتها التقليدية وذلك للوصول إلى أكبر عدد من العملاء وتلبية احتياجاتهم وتسهيل معاملاتهم.

ففي فلسطين بشكل خاص استطاعت المصارف العاملة مواكبة التطورات العالمية وذلك من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى سرعة انتشارها وتوسعها. ومن هذه الخدمات على سبيل الذكر لا الحصر:

قبول الودائع بفوائد أو بدون فوائد، وتقديم التسهيلات الائتمانية المباشرة وغير المباشرة، وتقديم خدمات تحويل الأموال داخل فلسطين وخارجها، وبيع وشراء العملات الأجنبية، وإصدار بطاقات الائتمان والدفع، والشيكات

المحلية للتداول، والشيكات السياحية، وتقديم الخدمات المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وحفظ وإدارة المقتنيات الثمينة والأوراق المالية، وتقديم خدمات الاستعلام للزبائن والمحفظة والاستثمار، وتقديم خدمات الاستشارات المصرفية للعملاء، وخدمة الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وحسابات التوفير. (أبو عمر، 2009)

خامساً: مشاكل الجهاز المصرفي الفلسطيني: (الشرفا، 2008)

يتعرض الجهاز المصرفي الفلسطيني إلى العديد من المشاكل التي قد تؤثر على العمل المصرفي الفلسطيني و من أهم تلك المشاكل:

1. التشريع المصرفي و الناتج عن الافتقار ببعض التشريعات التي تحكم العلاقة بين المصرف وعملائه في حالات الإخلال بالالتزامات.
2. عدم وجود مناخ استثماري ملائم يساعد المستثمر على اتخاذ القرار المناسب في الاستثمار بسبب العديد من المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الدينية و عوامل الثقة والأمان.
3. عدم وجود الاستقرار السياسي و الاجتماعي.
4. عدم توفر الكوادر المدربة على الأعمال المصرفية بالرغم من توافر الخريجين في المجالات التي تحتاجها أعمال المصرف.
5. مشاكل تتعلق بضعف البنية التحتية بسبب الظروف السياسية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني.
6. وجود اختلال و تشوهات هيكلية في الجهاز المصرفي و ذلك بسبب عدم التزام المصارف بالهدف الذي أنشأت من أجله حيث أن العديد من المصارف المتخصصة لا تمارس عملها كمصارف متخصصة و إنما تمارس عمل المصارف التجارية.

و قد تؤثر المشاكل السابقة على أداء العمل المصرفي و خاصة الموظفين الذين يتعرضون لمشاكل عدم الاستقرار في الحياة السياسية و الاجتماعية و الذي يؤدي إلى عدم قيام هؤلاء الموظفين بانجاز أعمالهم بالدقة المطلوبة مما يؤدي إلى عدم الثقة بالنظام المصرفي الفلسطيني.

المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات الإدارية في تطبيق الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية:

أولاً: مقدمة:

استقطب التغيير المتسارع في عالم تكنولوجيا المعلومات باحثي وقيادات الإدارة بفروعها عامة وخاصة للتفكير استراتيجياً بأسلوب رصد هذا التغيير والوعي بمستلزمات الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات بترجمتها فعلياً عن طريق التنفيذ الاستراتيجي. ولقد انبثق هذا التفكير بنظم المعلومات ودورها الاستراتيجي استجابة لمعطيات القرن الحادي والعشرين. (الخفاجي، 2008)

وكتطبيق لنظم المعلومات الإدارية، تستخدم المصارف الفلسطينية أجهزة حاسبات حديثة وأجهزة خدمات ملفات متطورة ومرتبطة بشبكة متقدمة للحاسب الآلي ، هذه الشبكة تربط جميع الفروع والدوائر مع بعضها البعض في الضفة وغزة.

ثانياً: توظيف نظم المعلومات في أعمال المصارف الفلسطينية:

حيث تقوم المصارف الفلسطينية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في قسمين رئيسيين من الأعمال وهما:
(اسماعيل، 2011)

1. الأعمال الفنية :

تشكل المهام الفنية النواة الأساسية لعمل المصارف الفلسطينية ، ويتم من خلالها توفير جميع الخدمات المصرفية للعملاء ومتابعة تطويرها من خلال البحث عن التكنولوجيا والتقنية الحديثة وتطبيقها للحصول على

أحدث وأفضل الخدمات ، ويتم ذلك من خلال وضع جميع الخطط الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ المشاريع الفنية وصيانتها ، وتنقسم المهام الفنية الي ما يلي

أ. الشبكات الخارجية: يتم تأسيس الأعمال الفنية والبنية التحتية لشبكات الاتصال في جميع أنحاء الوطن، وتوصيل خطوط DSLine إلى الفروع والمكاتب وكذلك على جميع الصرافات المنتشرة في أرجاء الوطن.

ب. التركيب والصيانة: تركيب جميع أجهزة الصراف الآلي والماكينات المتعلقة ب Visa و Master Card وتقديم الخدمات الإضافية لها بالإضافة عن نقل الماكينة من مكان لآخر.

ت. التراسل : التراسل هي عملية ربط الفروع والمكاتب ببعضها البعض من جهة وربطها بالمصارف المراسلة أو المنظمات الدولية مثل Western Union أو Money Gram أو Swift وذلك من خلال أدوات اتصال معينة.

ث. الانترنت وتراسل البيانات : حيث تقوم المصارف الفلسطينية بتزويد العملاء بالخدمات الحديثة من - استعلام رصيد ، خصم قسط ، شيك مرجع...الخ - عن طريق SMS أو عن طريق Internet Banking أو أي خدمة أخرى.

2. الأعمال الإدارية:

تتركز المهام والاعمال الإدارية التي تقوم بها المصارف الفلسطينية بتقديم خدمات الدعم والتمكين للموظفين للتأكد من توفر وجاهزية الموارد البشرية والتقنية التي من شأنها تحقيق أهداف المصارف، وتتركز المهام الإدارية في الموارد البشرية واللوازم والأبنية والتأمينات والسلامة العامة. ومن اجل تحقيق التخصصية في العمل والتركيز في تنفيذ المهام لجميع الموظفين العاملين في المهام الإدارية، فقد أفردت المصارف الفلسطينية إدارات ودوائر متخصصة تحقق كل منها أهدافا محددة مرتبطة بتخصصها واهتمامها.

ويتم تنفيذ هذه المهام الإدارية باستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وبرامج متخصصة في مجالات العمل ذات الاهتمام ، ومن هذه البرامج برنامج شؤون الموظفين والذي يشكل قاعدة البيانات لمعلومات جميع الموظفين والذي يتم من خلاله أيضاً تنفيذ جميع الحركات المتعلقة بالموظفين ورواتبهم وتدريبهم وإجازتهم وتقلاتهم

وغيرها إضافة لكونه نظام اتصال داخلي بين الموظفين ومد رآئهم أو بين الموظفين وإدارة الشؤون الإدارية من خلال برنامج خدمات الموظفين.

ثالثاً: معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المصارف الفلسطينية:

لا تزال إلى حد ما مفاهيم نظم المعلومات في الصناعة المصرفية تجريدا نظريا في معظم المصارف العربية على الرغم من نجاح القليل منها في بناء وتطوير البنية التقنية التحتية للأعمال الإلكترونية بما في ذلك العمل المصرفي من خلال شبكة الانترنت التي تستخدم كقاعدة انطلاق تقنية لتقديم الخدمات المصرفية الفورية، كما يسود تصور لدى المديرين والعاملين في المصارف التقليدية مفاده أن المصارف الإلكترونية ستحل في النهاية محلهم وأنها ستساهم في تقليص عدد كبير من وظائفهم في الوقت الذي يشكك البعض منهم في جدوى الاستثمار في تكنولوجيا الانترنت والأعمال الإلكترونية.

وكذلك من أهم المشاكل التي تواجه عملية تطوير الخدمات المصرفية على مستوى الموارد البشرية ضعف المعارف والمهارات لدى العاملين في حقل الأعمال المصرفية الإلكترونية، وضعف برامج التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات (قشطة، 2013).

إضافة إلى ذلك عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصالات على إعطاء تغذية عكسية وتقييم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الاستراتيجية. فقد تأتي هذه المعلومات في وقت غير مناسب وبكلفة عالية أو منخفضة أو مشوهة ومحرفة (الغالبى وادريس، 2009).

رابعاً: الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية:

برغم الضرورة الملحة لتكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر ومدى الأثر الذي تتركه على أداء الشركات والمنظمات إلا أن هناك آثاراً سلبية لها على العاملين منها (قشطة، 2013):

- ✓ البطالة: بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في انسياب العمل إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى التخلي عن العاملين، وامكانية إنجاز العمل بواسطة الإعتماد على المصادر الخارجية.
- ✓ انعدام الخصوصية: من خلال تكنولوجيا المعلومات أصبح الاتصال أسرع وأسهل وأكثر ملاءمة من خلال الهاتف الخليوي، والبريد الإلكتروني، مما يزيد من الضغط على الفرد لأنه يشعر بأنه دائماً تحت الطلب وعليه أن ينجز العمل المطلوب منه في أي مكان وزمان.
- ✓ قلة أو نقص الأمان الوظيفي: حيث أن نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات يولد لديهم ضغطاً نتيجة عدم معرفتهم بهذه التقنية.
- ✓ سيطرة ثقافة العولمة: تكنولوجيا المعلومات جعلت العالم قرية صغيرة، فالدول القوية فرضت سيطرتها وثقافتها على الدول الضعيفة.
- ✓ تسريع النمط: باستخدام التكنولوجيا الحديثة "الانترنت" أصبحت المعلومات متاحة لعدد أكبر من الأشخاص وإزالة المسافات تزيد من الاختلافات الثقافية التي تظهر الحاجة إلى التمهّل من أجل فهم الأوضاع، فالبعض يرى أن السرعة هي عدو الاكتساب بينما البطء هو عنصر أساسي للاستيعاب.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

• أولاً: المقدمة

• ثانياً: الدراسات الفلسطينية

• ثالثاً: الدراسات العربية

• رابعاً: الدراسات الأجنبية

• خامساً: تعقيب على الدراسات السابقة

• سادساً: خلاصة

أولاً: المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات الفلسطينية، العربية، والأجنبية حول موضوع الدراسة، والمتمثل في مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة - فلسطين، للوقوف إلى أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والمقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، كما تم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً للترتيب التاريخي من الأحدث إلى الأقدم في كل نوع من الدراسات:

ثانياً: الدراسات الفلسطينية:

✓ دراسة (صباح، 2013)، بعنوان: "معوقات تطبيق الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة، ووزعت على (270) فرداً من مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة. وتؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة. ويؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة. وأخيراً، تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

✓ دراسة (قشطة، 2013) بعنوان: "علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية-قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية-قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وقد شملت الدراسة 6 مصارف وطنية، وتم توزيع 241 استبانة على عينة من العاملين في المصارف الوطنية بمسميات وظيفية مختلفة. وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، باستثناء متغير (المسمى الوظيفي) الذي أظهر فروقات ذات دلالة احصائية بين المشغلين وكل من مدرء الفروع والمراقبين.

✓ دراسة (أبو كريم، 2013) بعنوان: "علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الاداء الإداري-دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع 172 استبانة على المدرء في هذه المنظمات. ومن أهم نتائج الدراسة أن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، وقواعد البيانات. وتقوم مجالس الإدارة بالإشراف، وتحديد السياسات، ويوجد رسالة مكتوبة، ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية قيد الدراسة. وأيضاً أن نظام العمل في المنظمات غير الحكومية لا يتيح فرصة كبيرة للترقية، كما أن قسم تكنولوجيا المعلومات يتحمل مسؤولية

معدات تخزين البيانات. كما أظهرت وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً لكل من متغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

✓ دراسة (اسماعيل، 2011) بعنوان: " خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وقد تكونت عينة الدراسة من البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها (10)مصارف ، حيث تم توزيع (67) استبانة ، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظم وتكنولوجيا المعلومات في جميع الوحدات والأقسام ، وتحرص على الاستفادة القصوى من استخدامات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى درجة التعايش والتواصل مع العالم الخارجي ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن نظم المعلومات المستخدمة تعمل على كفاءة التنسيق بين الفروع وتعمل على زيادة إيرادات البنوك وخفض تكلفة الخدمة المصرفية. وأثبتت الدراسة بأن لنظم المعلومات دور كبير ومهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العاملة في قطاع غزة ، كما توفر معرفة ذات قيمة للبنك في تحسين جودة الخدمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها السبق على المنافسين. وأظهرت الدراسة وجود وعي لدى المصارف بأهمية امن وسرية العملاء والمحافظة على أموال المودعين، وذلك من خلال تبني سياسات وإجراءات واضحة بهذا الشأن.

✓ دراسة (Samour & Analoui، 2010)، بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية-دراسة حالة المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مدراء المنظمات الأهلية غير الحكومية الإدارة الاستراتيجية في فلسطين، ومعرفة أثر تطبيقها على الأداء. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 127 مدير في المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين، مثلوا عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها تملك أكثر من نصف المنظمات غير الحكومية نظم إدارية استراتيجية، وهذا يعني مدى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات. وإدراك مدراء المنظمات غير الحكومية أهمية الإدارة الاستراتيجية في زيادة جودة الخدمات، تحقيق الأهداف، وزيادة الأداء التنظيمي ككل. وإيضاً وجود قناعة لدى مدراء المنظمات غير الحكومية أن تقنيات الإدارة الاستراتيجية تساعد على ترتيب المشاكل التنظيمية، تقليل الصراع التنظيمي، وزيادة التطوير التنظيمي.

✓ دراسة (صيام، 2010) بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة":

هدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين كلٍ من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وأنه لدى إدارات المؤسسات الأهلية النسوية فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. كما تقوم المؤسسات الأهلية النسوية بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير

أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خطأ إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

✓ دراسة (الحلبي، 2010) بعنوان: "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية-دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى ملاءمة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية في وزارة المالية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة تتكون من 62 فقرة لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة . ولقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (104) موظفاً، استرجع منها (79) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متطلبات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة (المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية) تتمتع بكفاءة عالية من وجهة نظر الباحثين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واللامركزية في وزارة المالية في قطاع غزة. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اللامركزية في وزارة المالية في قطاع غزة" تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل الوظيفي، المستوى العلمي).

✓ دراسة (الكردي، 2010) بعنوان: " درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها":

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملاً. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وفق المعيار $=3$. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدير التربية ونائبيه. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغيري الخبرة، وموقع مديرية التربية والتعليم.

✓ دراسة (اللوحي، 2007) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديهم، وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة ومقدارها (241) شخصاً.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن ما نسبته % 67.78 من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير ، وهي كالتالي) :كفاءة نظم المعلومات الإدارية - كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة - توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته - السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية - كفاءة الجهاز الإداري - توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة). وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

ثالثاً: الدراسات العربية:

✓ دراسة (الشنطي، 2013)، بعنوان: أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الدور الذي تلعبه نظم المعلومات المحاسبية في المساعدة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية والمادية وبيان مدى أهمية استخدام نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في شركات القطاع الصناعي الأردني، للوصول إلى واقع تطبيق نظم المعلومات المحاسبية في القطاع الصناعي الأردني ، ولزيادة الوعي لدى الإدارة والمدققين الداخليين حول أهمية تطبيق نظم المعلومات المحاسبية في القطاع الصناعي الأردني بناء على نتائج هذه الدراسة ، يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في القطاع الصناعي الأردني حيث بلغ عددهم 74 شركة صناعة مساهمة عامة حيث تكونت عينة الدراسة من إدارات الشركات الأردنية المساهمة العامة والمدققين الداخليين بحيث تم توزيع عدد (60) استبانة، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظم المعلومات المحاسبية في

القطاع الصناعي الأردني يؤدي إلى تحسين فاعلية التدقيق الداخلي من خلال زيادة الالتزام بالقوانين والسياسات المحددة سلفاً وكذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات . وأوصت هذه الدراسة بزيادة الاعتماد على تطبيق نظم المعلومات المحاسبية في القطاع الصناعي الأردني كون ذلك يزيد من فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي في هذا القطاع، مما يساعد على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من قبل الإدارة.

✓ دراسة (حنا، 2012)، بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. لمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، اشتملت عينة الدراسة على 132 عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي 2010-2011. واستخدمت استبانة وزعت على من عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، احتوت (72) متطلباً، وقد احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية، متطلبات صياغة الإستراتيجية، متطلبات تطبيق الإستراتيجية، متطلبات تقويم الإستراتيجية). وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. ووجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة). وإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط. ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة). وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما ووجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق.

✓ دراسة (شيشون، 2011) بعنوان: أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء أطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة-الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة الجزائرية، من وجهة نظر إطاراتها. ولتحقيق هذا هيكلت الدراسة في ثلاث محاور رئيسية بحيث غطى الأول منها الإطار المنهجيا الذي تضمن بشكل خاص إشكالية البحث وتساؤلاته والفرضيات المنبثقة عنها، بينما وجه الثاني لبناء المرجعية النظرية للبحث التي عالجت مفهوم إدارة المعرفة من زوايا محددة، كما أوضحت مختلف مراحل عملية إدارة المعرفة. اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات الاحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحرجة والانحرافات المعيارية والارتباط الخطي والمتعدد. وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: تمثل الأسس

الاستراتيجية متطلبات ضرورية وهامة لتطبيق إدارة المعرفة. وتعتبر القيادة والثقافة التنظيمية من أهم الأسس الاستراتيجية لتطبيق المعرفة. وتعد الأسس التكنولوجية أقل أهمية من مثلتها الاستراتيجية في تطبيق ادارة المعرفة. وتعتبر البنية التحتية لإدارة تكنولوجيا المعلومات من أقوى الاسس التكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة.

✓ دراسة (الجازي، 2011)، بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الجودة الشاملة في الجمعية العلمية الملكية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الجودة الشاملة في الجمعية العلمية الملكية. إضافة إلى ذلك أيضاً التعرف على واقع كل من استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعية العلمية الملكية. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي الجمعية العلمية الملكية والبالغ عددهم (516) حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (120) موظفاً، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة في عملية جمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باختيار الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إدارة الجودة الشاملة في الجمعية العلمية الملكية. وأن مستوى إدراك المبحوثين لتطبيق مكونات تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة متوسطة بمعدل 3.59. وأن مستوى إدراك المبحوثين لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة جاء متوسطاً أيضاً بمعدل 3.49. وأن عنصر مشاركة العاملين كان أكثر عناصر إدارة الجودة الشاملة تأثراً بمكونات تكنولوجيا المعلومات ومن ثم إدارة الموردين. وأن أكثر مكونات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً في عناصر إدارة الجودة هو قواعد البيانات ومن ثم الشبكات الالكترونية ومتغير الاجهزة المادية، بالترتيب.

✓ دراسة (عبدويان، 2010)، بعنوان: أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء (الربحية، الحصة السوقية) البنوك التجارية الأردنية. حيث قام الباحث بتصميم استبانة شملت 26 فقرة لجمع المعلومات الأولية عن العينة البالغ عددها 245 فرداً. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن مستوى تحقيق نظام المعلومات لأهداف البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، ومدى ملاءمة نظام المعلومات الإدارية للمستويات الإدارية مرتفعاً. ومدى الاستجابة للمتغيرات المستجدة في بيئة البنوك التجارية الأردنية مرتفع. وقدرة النظام على توفير الامن للمعلومات في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً. كما وأظهرت النتائج أن مستوى ربحية البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً ومستوى الحصة السوقية في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً أيضاً. كما ويوجد أثر ذو دلالة معنوية لفاعلية نظم المعلومات الإدارية مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك الأردنية التجارية مجتمعة ومنفردة.

✓ دراسة (مراد، 2010)، بعنوان: أهمية نظم المعلومات الإدارية كاداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية، وعلى طبيعة وآليات عمل هذه النظم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. ومدى وعي هذه المؤسسات بأهمية استخدام نظم المعلومات كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها، والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر. بالإضافة إلى مدى مساهمة نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل البيئي من خلال المعلومات الضرورية التي توفرها. وتم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وذلك بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها تطور وفعالية نظام معلومات الشركة خاصة في شقّه التكنولوجي، وهذا راجع لليقظة التكنولوجية الكبيرة التي تتمتع بها إدارة الشركة، والتي تجعلها مواكبة بصفة دائمة للتطورات

التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي. وأن شبكة الانترنت تلعب دورًا مهمًا في بيئة الشركة، وذلك من خلال استخدامها من قبل مصلحة المشتريات كأداة هامة في البحث عن أفضل الموردين عبر مختلف دول العالم؛ واستخدامها كأداة في إجراء الاتصالات الداخلية (الرسائل الالكترونية)، ومنه تسهيل الاتصالات بين مختلف الوظائف؛ واستخدامها من قبل العديد من الإطارات والعاملين، كوسيلة للبحث عن المعلومات التي تهمهم وبذلك فهي تساعد على زيادة درجة اليقظة لديهم، كما تساعد كذلك على تنمية معارفهم وعلى زيادة مستوى التعلّم لديهم. كما توصلت الدراسة إلى عدم ارتقاء نظام معلومات الشركة إلى المستوى الإستراتيجي، بالقدر الذي يمكن المسيرين من تعزيز الاتصالات أكثر بالبيئة الخارجية، بحيث تصبح أهم العناصر والعوامل التي تتضمنها ممثلة في شكل تقارير ومؤشرات ملخصة (خاصة فيما يتعلّق بالمنافسة)، ومن ثمّ وبتكامل هذه المؤشرات مع المعلومات في البيئة الداخلية، يتمكن المسيرون من القيام بالتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا القيام بعمليات الرقابة وغيرها.

✓ دراسة (عريف، 2008) بعنوان: نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة (دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدامات نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية في اللاذقية وإبراز دورها وأهميتها في حل مشكلات الإدارة العامة في مديرية المالية باللاذقية، إضافة إلى وضع إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية بحيث يساهم في تحقيق الفاعلية والنجاح في عمل هذه المديرية ومن ثمّ تعميم هذا المقترح على باقي مديريات المالية في سوريا. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام بجمع المعلومات من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية والمنشورات الأخرى، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى ارتباط نظم المعلومات الإدارية مع عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية بعلاقة طردية قوية تأتي في المرتبة الأولى ومن ثمّ مع فاعلية العملية الرقابية ومن ثمّ مراحل وزمن إنجاز المعاملات.

✓ دراسة (ميا وآخرون، 2007)، بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"

تناول هذا البحث مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما تناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها. وقد توصلنا بنتيجة البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً. وأن البيئة الخارجية للمنظمات تتصف بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية. كما توصلت لوجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها. ووجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وأيضاً وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

رابعاً: الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة: (Radomska ، 2014) بعنوان: ربط العوائق الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية مع أداء الشركة.

Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المعوقات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية و عائدات الشركة. وقد كان السؤال الرئيسي لهذه الدراسة: هل العناصر الفردية التي تعوق الاستراتيجية مرتبطة بآثار التطبيق؟ استهدفت الدراسة 200 شركة بولندية من ضمن الشركات التي احتلت المراكز المتقدمة من حيث التفضيل بين الشركات. واستخدم الباحث المقابلة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. حيث تضمنت الاستبانة 58 سؤال. وقد تم الحصول على نسبة استرداد 74% من العدد الكلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المشاركة في الاستطلاع ليس لديها مشاكل كبيرة مع تنفيذ الاستراتيجية و هي قادرة على تقديم الحلول والعلاجات المناسبة بفعالية والتي تهدف إلى القضاء على العوائق المحتملة. وقد تم التوصل أيضاً إلى أن أفضل معيار لمعرفة أداء الشركة هو نسبة النمو في العائد.

✓ دراسة (Sharifi ، 2012) بعنوان: استخدام تحليل SWOT من أجل تقديم مبادئ توجيهية استراتيجية - دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية بجامعة آزاد الإسلامية في إيران:

"Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic guidelines (case study: Faculty of Humanities)"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية الإنسانية بجامعة آزاد الإسلامية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي والكمي لهذه الدراسة، وكذلك استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقها على (35) مفردة من الطلاب والمدراء وأعضاء الهيئة التدريسية، واستخدام الباحث الإحصاء الوصفي وتحليل

SWOT لتحليل المعلومات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن كلية العلوم الإنسانية لديها فرص قوية أكثر من نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها، وأكثر نقاط القوة أهمية هي وجود أعضاء هيئة تدريسية من الشباب ذو الخبرة والمهارة العالية، وان نقاط الضعف تتمثل في عدم توافر دورات تدريبية داخل الكلية وغموض مصير الطلاب الذين سيتخرجون من الكلية. كما أكد الباحث أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية تظهر أن كلية العلوم الإنسانية تتمتع ببيئة جيدة للتحسين والنمو بغض النظر عن وجود بعض المشاكل في المجالات الثقافية والبحثية والاقتصادية التي يتوقع بأن تزول مع وجود التخطيط الاستراتيجي.

✓ دراسة (Dandira، 2011)، بعنوان: مشاركة المنفذين - العنصر المفقود في صياغة الاستراتيجية.

Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على دور منفذين الخطط الاستراتيجية ومدى مشاركتهم في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية، وتقديم التوصيات اللازمة للمدراء لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، المقابلات المنتظمة، والمقالات والأبحاث السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج منها أن تقوم الإدارة العليا فقط بصياغة الخطط الاستراتيجية، ويقوم المنفذون بتنفيذها. وأنه يواجه المنفذون صعوبات كبيرة عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك لعدم مشاركتهم في صياغتها .

✓ دراسة (Lesile، 2008)، بعنوان: من التخطيط الاستراتيجي إلى تطبيق الاستراتيجية في صناعة الفنادق في جنوب أفريقيا.

From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحرك من التخطيط الاستراتيجي إلى تطبيق الاستراتيجية في صناعة الفنادق في جنوب أفريقيا، وتحديد الفجوة ما بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 61 مدير من مدراء الفنادق في جنوب أفريقيا، مثلوا عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها نقص مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية، ونقص الإجماع عبر متخذي القرار. وأن عملية تطبيق الاستراتيجية أقل رسمية من عملية التخطيط الاستراتيجي. وأيضاً نقص في وضوح الاستراتيجية، وعملية الاتصال، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير عبر الأفراد والوحدات. بالإضافة إلى نقص القدرة في تحويل الاستراتيجية إلى أنشطة عملية، وذلك لعدم وجود قدرات ومهارات كافية لدى الموظفين. وعدم وجود نظم رقابة وتقييم مناسبة وكافية .

✓ دراسة (Supattra، 2007) بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الإداري.

The Influence of Management Information Systems and Information Technology on Management Performance and Satisfaction

وقد أعدت الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة ، وعلى إستراتيجية الأعمال فيها ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء 170 مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلاند ، وقد استخدم الباحث في الاستبانة عدة أدوات منها الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقصاة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة ، وكفاءة أدائها ، وتحسن العمل الاستراتيجي فيها. وأنه كلما كان الاعتماد على المعلومات أكثر كلما زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات ، وأنه كلما زاد الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة ، وزادت فعاليتها، وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليتها.

✓ دراسة (Loukis & Sapounas، 2005) بعنوان: أثر الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية على أداء المنظمات في اليونان.

The Impact of Information Systems Investment and Management on Business Performance in Greece.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية على أداء المنظمات الصناعية في اليونان ، وقد استخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس للدلالة على أداء المنظمات وهي عائد المبيعات ، وإنتاجية العاملين ، والعائد على الأصول (كمقياس مالي). وقد افترضت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لنظم المعلومات على المقاييس الثلاثة ، وقد اعتمد الباحث في دراسته على أسلوب الاستبانة الاستقصائية على المنظمات الصناعية بالتعاون مع اتحاد الصناعات في اليونان. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك تأثير إيجابي كبير لنظم لمعلومات على مقاييس الإنتاج، وأداء العاملين. وأن تأثيرها على العائد على الأصول كان أقل. وأن هناك تكامل بين الاستثمار في أنظمة المعلومات وعوامل أنظمة المعلومات الإدارية المتمثلة في عدد موظفي أنظمة المعلومات ، وحجم التدريب ، وغيره من العوامل الأخرى ، وأن هذا التكامل يدعم في اتجاه زيادة حجم الإنتاج في المؤسسة ، وكفاءة إنتاج العاملين فيها.

✓ دراسة (Tan، 2004)، بعنوان: معوقات تطبيق الاستراتيجية - دراسة حالة الخطوط الجوية النيوزيلندية.

Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air New Zealand

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التركيز على عملية تطبيق الاستراتيجية، والتعرف على معوقات تطبيقها في الخطوط الجوية النيوزيلندية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال الحالات العملية عن طريق مقابلة 28 عامل من قسم إدارة الشبكات و العوائد في الخطوط الجوية النيوزيلندية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة تخلق تصورات فريدة لعملية تطبيق الاستراتيجية. وأنه توجد العديد من معوقات تطبيق الاستراتيجية، منها: صياغة الاستراتيجية، ظروف عدم التأكد البيئي، هيكلية وثقافة المنظمة، تخصيص الموارد، الأفراد، والرقابة. كما وتلعب القيادة المميزة دورا كبيرا في نجاح تطبيق الاستراتيجية. وأنه يمكن التغلب على معوقات تطبيق الاستراتيجية لو تم إدراك المدراء للوضع الحالي للمنظمة، والتخطيط بناء على ذلك.

✓ دراسة (Pollock، 2002) بعنوان: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات - تعرف على مسوعة تكنولوجيا المعلومات.

Knowledge Management and Information Technology Know-IT Encyclopedia

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تكنولوجيا ونظم المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة كما وتهدف الي تقييم كلا من الأداء الكلى لإدارة المعرفة و نظم المعلومات ومخرجات الاستثمار الفردي في المنظمة ، من أجل تحقيق نجاح ملحوظ ولتحسين أداء العمل ومخرجاته ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض البحث العلمي. وقد أظهرت الدراسة أن نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا يزال في بداياته وأن معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم..

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

• الدراسات الفلسطينية

اهتمت بعض الدراسات الفلسطينية بتوضيح علاقة نظم المعلومات الإدارية بجانب من جوانب المنظمة مثل الأداء الإداري في المنظمات، تحسين نظام الرقابة الداخلية في المصارف، وأثرها على المنافسة الاستراتيجية وأخيراً أثرها على اللامركزية في المنظمات، ومن هذه الدراسات: (الحلبي، 2010)، (اسماعيل، 2011)، (أبو كريم، 2013) و(قشطة، 2013)

من جانب آخر تناولت دراسات أخرى موضوع الإدارة الاستراتيجية بشيء من التفصيل مبينة المعوقات التي ممكن أن تواجه المنظمات عند مرحلة التطبيق الاستراتيجي بالإضافة إلى توضيح علاقة التطبيق الاستراتيجي بأداء المنظمة. ومثال على هذه الدراسات: (اللوح، 2007)، (صيام، 2010)، (صباح، 2013)، (الكردي، 2010) و(سمور، 2010)

• الدراسات العربية

اختلفت معظم الدراسات العربية في الجانب الذي تطرقت إليه في دراستها، حيث ركزت بعض الدراسات بشكل كبير على توضيح أهمية الأسس الاستراتيجية في المنظمة وكيفية ربطها بتطبيق المعرفة في المنظمات، وتوضيح متطلبات تطبيق الاستراتيجية. بالمقابل تشابهت بعض الدراسات العربية مع الدراسات الفلسطينية في توضيح أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة. ومثال على هذه الدراسات: (شيشون، 2011)، (حنا، 2012) و(ميا، 2007).

كما تناولت الدراسات العربية موضوع نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات في المنظمات، وأهميتها كأداة للتحليل البيئي، وأثرها على إدارة الجودة. ومن هذه الدراسات: (مراد، 2010)، (عريف، 2005) و(الجازي، 2011).

• الدراسات الأجنبية

تناولت الدراسات الأجنبية موضوع تطبيق الاستراتيجية في المنظمات بشكل مختلف توضح من خلاله أهمية مشاركة المنفذين في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية، وموضحة المعوقات التي من الممكن أن تواجه عملية تطبيق الاستراتيجية وكيفية الانتقال من عملية الصياغة (النظرية) إلى عملية التطبيق (العملية) بشكل سلس ومرن. ومن جانب آخر وضحت أهمية الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية لأثره الكبير على أداء المنظمات وكفاءة العمل.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تطرقت إلى موضوع نظم المعلومات الإدارية ومتطلباته الأربعة (البرمجية، المادية، البشرية والتنظيمية)، حيث وضحت الدراسة المقصود بمصطلح نظم المعلومات الإدارية والأهداف التي تعمل على تحقيقها هذه النظم والعوامل التي أدت إلى تطورها وزيادة أهميتها بشكل كبير في الآونة الأخيرة. وايضاً التحديات التي من الممكن أن تواجه تطبيق نظم المعلومات الإدارية. إضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة آلية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في المنظمات، موضحة مفهوم التطبيق الاستراتيجي ومراحله، وعوامل نجاحه والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات.

لكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مضمون الموضوع، حيث أنتت هذه الدراسة لترتبط بين مفهومي التطبيق الاستراتيجي و نظم المعلومات الإدارية بكافة متطلباته. ولتبين مدى تأثير تطبيق نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات. وقد تناولت القطاع المصرفي في قطاع غزة كونه من أهم وأكبر القطاعات في فلسطين، وبسبب التطور المتسارع والكم الهائل من المعلومات المستخدمة في هذا القطاع مما يجعله من أكثر القطاعات حاجة إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية فيه. وأيضاً تختلف عن الدراسات السابقة في الحدود الزمنية للدراسة حيث تتعلق بعام 2015.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في:

- ✓ بناء فكرة الدراسة.
- ✓ تحديد محاور الدراسة.
- ✓ عرض الإطار النظري.
- ✓ تكوين الاستبانة.
- ✓ المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- ✓ اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها.
- ✓ تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- ✓ مقارنة النتائج.
- ✓ تقديم التوصيات والمقترحات.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع أثر نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية في المصارف العاملة في فلسطين - قطاع غزة.
- ✓ قدمت الدراسة توصيات لتطوير عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، والتغلب على معوقاتها بالإضافة إلى توصيات لتطوير نظم المعلومات الإدارية بكافة متطلباتها.

سادساً: خلاصة:

تتأول هذا الفصل مجموعة من الدراسات الفلسطينية، العربية، والأجنبية حول موضوع الدراسة: مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية، للتعرف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، والمقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بالتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتم توضيح كيفية الاستفادة من هذه الدراسات، وأهم ما يميز هذه الدراسة.

الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات

- أولاً: المقدمة.
- ثانياً: منهج الدراسة.
- ثالثاً: مجتمع الدراسة.
- رابعاً: عينة الدراسة.
- خامساً: أداة الدراسة.
- سادساً: خطوات بناء الإستبانة.
- سابعاً: صدق الإستبانة.
- ثامناً: ثبات الإستبانة.
- تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة, وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة, وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة, وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها, ومدى صدقها وثباتها, وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج, وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة, وتحليل بياناتها, والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006: ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة, أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة, ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع, وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثالثاً: مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث, وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.(مقداد والفرا، 2008)

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من الإدارة العليا في المصارف العاملة في فلسطين، قطاع غزة والمتمثلة في المدير العام ونائب المدير العام ومدير الفرع ونائب مدير الفرع ومراقب المصرف والبالغ عددهم 74 فرداً.

رابعاً: عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 63 إستبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 63 إستبانة بنسبة 100%.

خامساً: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة- فلسطين "

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية, مكان عمل المصرف).

القسم الثاني: وهو عبارة عن متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ويتكون من 28 فقرة, موزع على 4 مجالات :

المجال الأول: المتطلبات المادية, ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: المتطلبات التنظيمية, ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: المتطلبات البشرية, ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: المتطلبات البرمجية, ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية, ويتكون من (19) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| موافق بدرجة كبيرة جداً | | | | | | | | | غير موافق بدرجة كبيرة جداً |

سادساً: خطوات بناء الإستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة- فلسطين "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

- ✓ الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- ✓ مراجعة أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة.
- ✓ استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
- ✓ تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- ✓ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- ✓ تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- ✓ تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية .
- ✓ تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين الإداريين والإحصائيين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية, جامعة الأزهر وأكاديمية الإدارة والسياسة.
- ✓ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل, لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (47) فقرة, ملحق (1).

سابعاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179).

وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري:

يقصد بصدق المحكمين " هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 11 متخصصين في الإدارة ونظم المعلومات والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (1.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات المادية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

5. جدول (1.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات المادية " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | معامل بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|----------------|--------------|--------------------------|
| 1. | تتوفر أجهزة حاسوب حديثة وملائمة لإتمام العمل المطلوب | .860 | | *0.000 |
| 2. | تتناسب سرعة أجهزة الحاسوب مع الأعمال المراد إتمامها | .914 | | *0.000 |
| 3. | تتناسب وسائل إدخال البيانات مع احتياجات العمل في الدائرة | .895 | | *0.000 |
| 4. | تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الدائرة | .889 | | *0.000 |
| 5. | تتوفر في النظام مساحات تخزين مناسبة وكافية للمعلومات المستخدمة | .855 | | *0.000 |
| 6. | تمتاز الشبكة في الدائرة بسرعة الاتصال ونقل المعلومات | .912 | | *0.000 |
| 7. | تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية | .886 | | *0.000 |

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

يوضح جدول (2.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

6. جدول (2.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل ارتباط | معامل بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|--------------|--------------|--------------------------|
| 1. | تشجع الإدارة العليا على استخدام نظام المعلومات المحوسب | .846 | | *0.000 |
| 2. | تتناسب المعلومات المتاحة من الإدارة العليا مع احتياجات الوظيفة | .888 | | *0.000 |
| 3. | تهتم الإدارة العليا بالآراء والاقتراحات حول استخدام نظام المعلومات المحوسب | .937 | | *0.000 |
| 4. | يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة | .475 | | *0.000 |
| 5. | تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر وتوفير متطلبات استخدام نظام المعلومات المحوسب | .935 | | *0.000 |
| 6. | تتابع الإدارة العليا سير العمل القائم على استخدام نظام المعلومات المحوسب. | .902 | | *0.000 |
| 7. | تضع الإدارة العليا مخصصات مالية مناسبة لتكاليف تشغيل نظام المعلومات المحوسب | .836 | | *0.000 |

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

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البشرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

7. جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البشرية " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | معامل بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|----------------|--------------|--------------------------|
| 1. | تقدم إدارة تكنولوجيا المعلومات نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات | .753 | | *0.000 |
| 2. | يتم الاتصال بسهولة وبصورة مباشرة مع إدارة تكنولوجيا المعلومات | .632 | | *0.000 |
| 3. | يتلقى العاملون دورات تدريبية كافية لتمكينهم من استخدام نظام المعلومات | .855 | | *0.000 |
| 4. | مستخدمي نظام المعلومات المحوسب مؤهلين للعمل على النظام | .843 | | *0.000 |
| 5. | يتمتع العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات بعلاقات جيدة مع جميع العاملين في المصرف | .896 | | *0.000 |
| 6. | يجيب القسم الفني في إدارة تكنولوجيا المعلومات بسرعة على الاستفسارات والمشاكل التي تواجه العاملين | .894 | | *0.000 |
| 7. | يتقهم العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات احتياجات الجهات المختلفة من نظام المعلومات | .844 | | *0.000 |

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البرمجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

8. جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البرمجية " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل ارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|----|---|--------------|-------------------------|
| 1. | توجد رقابة من الإدارة العليا على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات. | .879 | *0.000 |
| 2. | تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام. | .784 | *0.000 |
| 3. | تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة. | .954 | *0.000 |
| 4. | يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع متطلبات العمل والغايات المراد تحقيقها في المصرف | .951 | *0.000 |
| 5. | يتم توفير جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجها العاملون في قسم البرمجيات | .935 | *0.000 |
| 6. | البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف | .877 | *0.000 |
| 7. | توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين | .775 | *0.000 |

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

يوضح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

9. جدول (5.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | توجد أهداف سنوية واضحة للمصرف | .719 | *0.000 |
| 2. | يتوفر لدى المصرف الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة | .791 | *0.000 |
| 3. | يملك المصرف سياسات شاملة وواضحة ومفهومة للعاملين | .837 | *0.000 |
| 4. | يختار المصرف الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المصرف | .841 | *0.000 |
| 5. | يتم موازنة الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية | .849 | *0.000 |
| 6. | يقوم المصرف باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية | .658 | *0.000 |

| | | | |
|--------|------|---|-----|
| *0.000 | .671 | يلتزم العاملون في المصرف بتطبيق الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها رسمياً | .7 |
| *0.000 | .549 | يلتزم المصرف بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة | .8 |
| *0.000 | .862 | يستخدم المصرف نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية | .9 |
| *0.000 | .841 | يقوم المصرف بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية | .10 |
| *0.000 | .806 | تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية | .11 |
| *0.000 | .857 | تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطط الاستراتيجية | .12 |
| *0.000 | .808 | يوجد مشاركة في صياغة الاستراتيجية بين المستويات الدنيا والوسطى والعليا في المصرف | .13 |
| *0.000 | .898 | يقوم المصرف بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف | .14 |
| *0.000 | .856 | يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والاستثمارات الخاصة بالمصرف | .15 |
| *0.000 | .761 | تُنظَّم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطط الإستراتيجية وكيفية تطبيقها بما يتلاءم مع غايات المصرف | .16 |
| *0.000 | .677 | يتوفر نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ | .17 |
| *0.000 | .842 | يتم الحصول على التغذية العكسية حول أثر تطبيق الإستراتيجية الجديدة على سير العمل | .18 |
| *0.000 | .814 | يقوم المصرف بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها | .19 |

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (6.5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

10. جدول (6.5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

| المجال | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--|--------------------------|-----------------------------|
| المتطلبات المادية. | .834 | *0.000 |
| المتطلبات التنظيمية. | .937 | *0.000 |
| المتطلبات البشرية. | .852 | *0.000 |
| المتطلبات البرمجية. | .933 | *0.000 |
| متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. | .985 | *0.000 |

| | | |
|--------|------|----------------------------------|
| *0.000 | .963 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
|--------|------|----------------------------------|

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

ثامناً: ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7.5).

11. جدول (7.5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

| الصدق الذاتي * | معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المجال |
|----------------|--------------------|-------------|--------------------------------------|
| 0.976 | 0.953 | 7 | المتطلبات المادية. |
| 0.953 | 0.908 | 7 | المتطلبات التنظيمية. |
| 0.956 | 0.914 | 7 | المتطلبات البشرية. |
| 0.974 | 0.949 | 7 | المتطلبات البرمجية. |
| 0.985 | 0.971 | 28 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية |

| | | | |
|-------|-------|----|----------------------------------|
| | | | المحوسبة. |
| 0.982 | 0.964 | 19 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| 0.991 | 0.982 | 47 | جميع المجالات معا |

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7.5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.971،0.908)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.982). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.985،0.953)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.991) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1). وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8.5).

12. جدول (8.5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | المجال |
|-----------------------------|--|
| 0.069 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. |
| 0.323 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| 0.125 | جميع مجالات الاستبانة |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتين مستقلتين من البيانات.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر من البيانات.

عاشراً: خلاصة:

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية للدراسة، حيث تطرق إلى منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، والمعالجات الإحصائية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نوعين من البيانات: البيانات الأولية: المتمثلة في الاستبانة وتحليلها، والبيانات الثانوية: المتمثلة بالكتب والمقالات والرسائل العلمية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

تم استخدام عينة طبقية عشوائية حسب المحافظات، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 20 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 63 استبانة، وقد تم استرداد 63 استبانة بنسبة 100%

تم عرض خصائص وسمات مجتمع الدراسة بالتفصيل، كذلك تم التطرق إلى صدق وثبات الاستبانة عبر مجموعة من الطرق، ومقدمة عامة عن المعالجات الإحصائية لمجالات الدراسة تمهيدا لعرضها في الفصل الخامس.

الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

• أولاً: المقدمة.

• ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق

المعلومات الشخصية.

• ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة.

• رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الشخصية عن المستجيب التي اشتملت (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية، مكان عمل المصرف)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

-

13. جدول (1.6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| ذكر | 56 | 88.9 |
| أنثى | 7 | 11.1 |
| المجموع | 63 | 100.0 |

يتضح من جدول (1.6) أن ما نسبته 88.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما 11.1% إناث. مما يدل على قلة نسبة العاملات في الإدارة العليا في مصارف قطاع غزة، وهذا يتفق مع تقرير القوى العاملة الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013) حيث تبلغ نسبة القوى العاملة في قطاع غزة 41.2% حيث يشكل الذكور منها 65.8%، بينما تشكل الإناث 16%، وهذا يعود إلى ثقافة المجتمع الفلسطيني كونه يفضل وجود المرأة في بيتها من أجل قيامها بواجبها تجاه أبنائها وزوجها، أو في مهن محددة كالتعليم مثلاً.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

14. جدول (2.6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-----------|------------------|
| من 25 إلى أقل من 30 عام | 7 | 11.1 |
| من 30 إلى أقل من 35 عام | 6 | 9.5 |
| من 35 إلى أقل من 40 عام | 17 | 27.0 |
| 40 عام فأكثر | 33 | 52.4 |
| المجموع | 63 | 100.0 |

يتضح من جدول (2.6) أن ما نسبته 47.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 40 عام، بينما 52.4% أعمارهم 40 عام فأكثر. مما يدل على أن الإدارة العليا في المصارف في قطاع غزة يستحوذ عليها ذوو الخبرة الطويلة والقادرين على إدارة المصارف بشكل أفضل وتوظيف خبراتهم والتطوير المستمر.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

15. جدول (3.6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-------|------------------|
| دبلوم | 2 | 3.2 |
| بكالوريوس | 49 | 77.8 |
| ماجستير | 11 | 17.5 |
| دكتوراه | 1 | 1.6 |
| المجموع | 63 | 100.0 |

يتضح من جدول (3.6) أن ما نسبته 77.8% مستواهم التعليمي بكالوريوس، و 22.3% مستواهم التعليمي دبلوم وماجستير ودكتوراه. مما يدل أن المصارف تسعى لتوظيف ذوي المؤهلات العلمية من درجة البكالوريوس. حيث تشير النتيجة إلى حاجة المصارف إلى زيادة مستوى المؤهلات العلمية الموجودة في كوادرها الوظيفية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

16. جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------|-----------|------------------|
| مدير فرع | 15 | 23.8 |
| نائب مدير عام | 1 | 1.6 |
| نائب مدير فرع | 13 | 20.6 |
| مراقب مصرف | 14 | 22.2 |
| أخرى | 20 | 31.7 |
| المجموع | 63 | 100.0 |

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته 23.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير فرع, 1.6% مساهم الوظيفي نائب مدير عام, 20.6% مساهم الوظيفي نائب مدير فرع, 22.2% مساهم الوظيفي مراقب مصرف, بينما 31.7% مساهم الوظيفي غير ذلك. ويعزى عدم وجود مدراء عامين إلى أن المدراء العاميين للمصارف الفلسطينية مقرهم الرسمي في الضفة الغربية. أما في قطاع غزة ف يتواجد فقط مدراء الفروع ونوابهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية

17. جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------------|-----------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 8 | 12.7 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 3 | 4.8 |
| من 10 إلى أقل من 15 عام | 16 | 25.4 |
| 15 عام فأكثر | 36 | 57.1 |
| المجموع | 63 | 100.0 |

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 42.9% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال وظيفتهم الحالية أقل من 5 سنوات إلى أقل من 15 عام، بينما 57.1% سنوات خبرتهم 15 عام فأكثر. مما يدل على أن النسبة الأعلى للعاملين في الإدارة العليا في المصارف هم من ذوي الخبرات العالية.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان عمل المصرف
18. جدول (6.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان عمل المصرف

| مكان عمل المصرف | العدد | النسبة المئوية % |
|-----------------|-------|------------------|
| محافظة غزة | 38 | 60.3 |
| محافظة الشمال | 2 | 3.2 |
| محافظة خانينونس | 12 | 19.0 |
| محافظة رفح | 7 | 11.1 |
| محافظة الوسطى | 4 | 6.3 |
| المجموع | 63 | 100.0 |

يتضح من جدول (6.6) أن ما نسبته 60.3% من المصارف مكان عملها في محافظة غزة، 3.2% مكان عملها في محافظة الشمال، 19.0% مكان عملها في محافظة خانينونس، 11.1% مكان عملها في محافظة رفح، بينما 6.3% مكان عملها في محافظة الوسطى. مما يدل على كثرة عدد العاملين في مصارف مدينة غزة، وهذا يرجع إلى أن مدينة غزة من أكبر مدن القطاع حيث تحتوي على 17 فرع، علماً بأنه تم توزيع عدد الاستبانات على كل مصرف طبقاً للأوزان النسبية لتوزيع العينة.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً : تحليل فقرات " متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة "

- تحليل فقرات مجال " المتطلبات المادية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.6).

19. جدول (7.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات المادية"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (.Sig) | الترتيب |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1. | تتوفر أجهزة حاسوب حديثة وملائمة لإتمام العمل المطلوب | 9.19 | 91.90 | 22.06 | *0.000 | 1 |
| 2. | تتناسب سرعة أجهزة الحاسوب مع الأعمال المراد إتمامها | 8.67 | 86.67 | 13.26 | *0.000 | 6 |
| 3. | تتناسب وسائل إدخال البيانات مع احتياجات العمل في الدائرة | 8.79 | 87.94 | 17.09 | *0.000 | 4 |
| 4. | تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الدائرة | 8.75 | 87.46 | 16.67 | *0.000 | 5 |
| 5. | تتوفر في النظام مساحات تخزين مناسبة وكافية للمعلومات المستخدمة | 8.97 | 89.68 | 16.53 | *0.000 | 2 |
| 6. | تمتاز الشبكة في الدائرة بسرعة الاتصال ونقل المعلومات | 8.54 | 85.40 | 12.89 | *0.000 | 7 |
| 7. | تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية | 8.84 | 88.41 | 16.75 | *0.000 | 3 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 8.82 | 88.21 | 18.21 | *0.000 | |

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

من جدول (7.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوفر أجهزة حاسوب حديثة وملائمة لإتمام العمل المطلوب " يساوي 9.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.90%، قيمة الاختبار 22.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حيث تمتاز المصارف في قطاع غزة بتزويد فروعها بأحدث الأجهزة والمعدات وذلك لإنجاز الأعمال بسرعة ووقت مثالي بما يتناسب مع المهام التي تقوم بها المصارف.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تمتاز الشبكة في الدائرة بسرعة الاتصال ونقل المعلومات " يساوي 8.54 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.40%، قيمة الاختبار 12.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.010 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حيث تمتلك المصارف شبكات انترنت بسرعات اتصال عالية وذلك لنقل المعلومات بسرعة تساعد على إتمام الأعمال في الوقت المحدد لها دون أي تأخير.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 88.21%، قيمة الاختبار 18.21، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال المتطلبات المادية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين الجدول (7.6) أن جميع أفراد العينة موافقون على أن توفر ومناسبة المتطلبات المادية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة مع المهام التي يقومون بها. ولعل هذا الاتجاه الايجابي العالي نحو المتطلبات المادية يرجع لوجود أجهزة حاسوب حديثة وملائمة في جميع المصارف لإتمام العمليات بأسرع وقت ممكن، وسرعة الشبكة ونقل المعلومات واستخدام مساحات تخزين ملائمة. وتعتبر هذه النسبة هي نسبة طبيعية حيث أن

طبيعة عمل المصارف الفلسطينية تقتضي مواكبة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وبالتالي توفير أحدث المتطلبات المادية لتشغيل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

و قد اختلفت نتيجة فقرات هذا المجال مع نتائج دراسة (المانع، 2006) التي نصت على بأن تصورات المبحوثين للمستلزمات المادية سيئة حيث يميل أفراد مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة إلى أن عدد الأجهزة المتوفرة غير كبير، كذلك ضعف وقلة موارد التدريب على هذه الأجهزة، وقدم وتدني عوامل الصيانة المستخدمة.. من جهة أخرى اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السعودي، 2005) التي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين حول المتطلبات المادية كانت جيدة وميل أفراد العينة بدرجة كبيرة إلى وجود أهمية بالغة للمتطلبات المادية لنظم المعلومات الإدارية مع المهام التي يقومون بها. كما واتفقت مع دراسة (قشطة، 2013) التي وضحت مدى أهمية المستلزمات المادية وأوصت بضرورة التواصل مع التطورات العلمية التكنولوجية الحديثة والتحديث المستمر لها. كما وأكدت دراسة (أبو كريم، 2013) أن الأجهزة هي أكثر المتطلبات تأثيراً وأهمية في نظم المعلومات الإدارية لما لها من دور بارز وكبير تحسين الأداء الإداري.

- تحليل فقرات مجال " المتطلبات التنظيمية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (8.6).

20. جدول (8.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات التنظيمية "

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1. | تشجع الإدارة العليا على استخدام نظام المعلومات المحوسب | 9.16 | 91.59 | 17.42 | *0.000 | 1 |
| 2. | تتناسب المعلومات المتاحة من الإدارة العليا مع احتياجات الوظيفة | 8.79 | 87.94 | 15.41 | *0.000 | 5 |
| 3. | تهتم الإدارة العليا بالآراء والاقتراحات حول استخدام نظام المعلومات المحوسب | 8.65 | 86.51 | 11.95 | *0.000 | 6 |
| 4. | يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة | 7.94 | 79.37 | 6.94 | *0.000 | 7 |
| 5. | تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر وتوفير متطلبات استخدام نظام المعلومات المحوسب | 8.97 | 89.68 | 15.05 | *0.000 | 2 |
| 6. | تتابع الإدارة العليا سير العمل القائم على استخدام نظام المعلومات المحوسب. | 8.89 | 88.89 | 14.93 | *0.000 | 3 |
| 7. | تضع الإدارة العليا مخصصات مالية مناسبة لتكاليف تشغيل نظام المعلومات المحوسب | 8.84 | 88.41 | 14.29 | *0.000 | 4 |

| | | | | | |
|--|--------|-------|-------|------|------------------------|
| | *0.000 | 16.31 | 87.48 | 8.75 | جميع فقرات المجال معاً |
|--|--------|-------|-------|------|------------------------|

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

من جدول (8.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تشجع الإدارة العليا على استخدام نظام المعلومات المحوسب " يساوي 9.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.59%، قيمة الاختبار 17.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة " يساوي 7.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.37%، قيمة الاختبار 6.94، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.75، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 87.48%، قيمة الاختبار 16.31، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال المتطلبات التنظيمية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين الجدول (8.6) أن جميع أفراد العينة موافقون على أن توفر ومناسبة المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة مع المهام التي يقومون بها. مما يدل على أن للمبحوثين اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو المتطلبات التنظيمية، ولعل ذلك يرجع إلى الاهتمام الكبير من الإدارة العليا بنظم المعلومات، وبالتالي توفير الدعم المالي واللوجستي لها، وكذلك التشجيع والاهتمام بالأراء والاقتراحات حول استخدام النظام المحوسب واتخاذ القرارات الملائمة لتطوير هذه النظم. وتتفق نتيجة هذا المجال مع دراسة (الطلي، 2010) التي توصلت إلى أن المستلزمات التنظيمية لأنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة تتميز بكونها ملائمة لإنجاز المهام.

- تحليل فقرات مجال " المتطلبات البشرية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (9.6).

21. جدول (9.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البشرية "

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (.Sig) | الترتيب |
|----|---|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1. | تقدم إدارة تكنولوجيا المعلومات نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات | 8.49 | 84.92 | 15.92 | *0.000 | 7 |
| 2. | يتم الاتصال بسهولة وبصورة مباشرة مع إدارة تكنولوجيا المعلومات | 8.84 | 88.41 | 18.89 | *0.000 | 2 |
| 3. | يتلقى العاملون دورات تدريبية كافية لتمكنهم من استخدام نظام المعلومات | 8.51 | 85.08 | 10.34 | *0.000 | 6 |
| 4. | مستخدمين نظام المعلومات المحوسب مؤهلين للعمل على النظام | 8.86 | 88.57 | 18.65 | *0.000 | 1 |
| 5. | يتمتع العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات | 8.67 | 86.67 | 13.99 | *0.000 | 5 |

| | | | | | | |
|---|--------|-------|-------|------|--|----|
| | | | | | بعلاقات جيدة مع جميع العاملين في المصرف | |
| 4 | *0.000 | 15.71 | 86.98 | 8.70 | يجيب القسم الفني في إدارة تكنولوجيا المعلومات بسرعة على الاستفسارات والمشاكل التي تواجه العاملين | .6 |
| 3 | *0.000 | 16.09 | 87.30 | 8.73 | يتفهم العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات احتياجات الجهات المختلفة من نظام المعلومات | .7 |
| | *0.000 | 18.48 | 86.85 | 8.68 | جميع فقرات المجال معاً | |

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

من جدول (9.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "مستخدمي نظام المعلومات المحوسب مؤهلين للعمل على النظام " يساوي 8.86 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.57%، قيمة الاختبار 18.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقدم إدارة تكنولوجيا المعلومات نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات " يساوي 8.49 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.92%، قيمة الاختبار 15.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 86.85%، قيمة الاختبار 18.48، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المتطلبات

البشرية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين الجدول (9.6) أن جميع أفراد العينة موافقون على أن توفر ومناسبة المتطلبات البشرية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة مع المهام التي يقومون بها. مما يدل على أن للمبحوثين اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو المتطلبات البشرية، ولعل ذلك يرجع إلى كفاءة المسؤولين عن نظم المعلومات وتقديم الخدمات بمستوى عال والعلاقة الجيدة بينهم وبين المستخدمين لهذه النظم، وكذلك إلى تلقي العاملين دورات تدريبية تخولهم للتعامل مع كم المعلومات المحوسبة، وأيضا التقنيات العالية التي تستخدم في عملية صيانة النظام وإدارته. وتتفق نتيجة هذا المجال مع دراسة (أبو عمر، 2009) من حيث أن الكادر البشري العامل في تكنولوجيا المعلومات يتسم بالقدرات الفنية والتقنية العالية كي يتناسب ومتطلبات الأنظمة المحوسبة وتطوره.

- تحليل فقرات مجال " المتطلبات البرمجية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10.6).

22. جدول (10.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البرمجية "

| الترتيب | القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | م الفقره |
|---------|--------------------------|---------------|------------------------|-----------------|--|
| 1 | *0.000 | 15.31 | 90.00 | 9.00 | 1. توجد رقابة من الإدارة العليا على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات. |
| 2 | *0.000 | 14.45 | 88.10 | 8.81 | 2. تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام. |
| 3 | *0.000 | 12.53 | 86.98 | 8.70 | 3. تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة. |
| 5 | *0.000 | 12.56 | 86.67 | 8.67 | 4. يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع متطلبات العمل والغايات المراد تحقيقها في المصرف |
| 5 | *0.000 | 14.85 | 86.67 | 8.67 | 5. يتم توفير جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجها العاملون في قسم البرمجيات |
| 4 | *0.000 | 14.96 | 86.83 | 8.68 | 6. البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف |
| 7 | *0.000 | 11.56 | 85.71 | 8.57 | 7. توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبتين |
| | *0.000 | 15.53 | 87.28 | 8.73 | جميع فقرات المجال معاً |

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

من جدول (10.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توجد رقابة من الإدارة العليا على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات " يساوي 9.00 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.00%، قيمة الاختبار 15.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين" يساوي 8.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.71%، قيمة الاختبار 11.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.73، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 87.28%، قيمة الاختبار 15.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال المتطلبات البرمجية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين الجدول(10.6) أن جميع أفراد العينة موافقون على أن توفر ومناسبة المتطلبات البرمجية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة مع المهام التي يقومون بها. مما يدل على أن للمبجوثين اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو المتطلبات البرمجية، ولعل ذلك يرجع إلى اهتمام المصارف باختيار البرمجيات التي تتلاءم وتجهيزات النظام من حيث تميز البرامج المستخدمة بسهولة الاستخدام وتحديث البرمجيات بشكل دوري

يتلاءم مع غايات العمل ومتطلباته. وتتوافق نتيجة هذا المجال مع دراسة (العمرى، 2009) التي توصلت إلى أن للمبوحثين اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو المستلزمات البرمجية.

- تحليل جميع فقرات "متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة" تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11.6).

23. جدول (11.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig.) لجميع فقرات "متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة"

| الترتيب | القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | البند |
|---------|--------------------------|---------------|------------------------|-----------------|---------------------|
| 1 | *0.000 | 18.21 | 88.21 | 8.82 | المتطلبات المادية |
| 2 | *0.000 | 16.31 | 87.48 | 8.75 | المتطلبات التنظيمية |
| 4 | *0.000 | 18.48 | 86.85 | 8.68 | المتطلبات البشرية |
| 3 | *0.000 | 15.53 | 87.28 | 8.73 | المتطلبات البرمجية |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|------|-------|-------|--------|--|
| | | | | 8.75 | 87.45 | 19.10 | *0.000 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة |
|--|--|--|--|------|-------|-------|--------|--|

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

جدول (11.6) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يساوي 8.75 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.45%، قيمة الاختبار 19.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بشكل عام.

ثانياً : تحليل فقرات " آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (12.6).

24. جدول (12.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--------|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--------|-------|-------|------|--|----|
| 1 | *0.000 | 20.06 | 93.44 | 9.34 | توجد أهداف سنوية واضحة للمصرف | 1. |
| 2 | *0.000 | 20.76 | 91.59 | 9.16 | يتوفر لدى المصرف الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة | 2. |
| 8 | *0.000 | 16.46 | 88.41 | 8.84 | يملك المصرف سياسات شاملة وواضحة ومفهومة للعاملين | 3. |
| 3 | *0.000 | 22.41 | 90.00 | 9.00 | يختار المصرف الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المصرف | 4. |
| 14 | *0.000 | 12.24 | 86.19 | 8.62 | يتم مواءمة الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية | 5. |
| 12 | *0.000 | 17.20 | 87.30 | 8.73 | يقوم المصرف باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية | 6. |
| 6 | *0.000 | 20.52 | 88.57 | 8.86 | يلتزم العاملون في المصرف بتطبيق الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها رسمياً | 7. |
| 11 | *0.000 | 19.37 | 87.62 | 8.76 | يلتزم المصرف بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة | 8. |
| 12 | *0.000 | 16.09 | 87.30 | 8.73 | يستخدم المصرف نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية | 9. |
| 14 | *0.000 | 15.69 | 86.19 | 8.62 | يقوم المصرف بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية | 10 |
| 5 | *0.000 | 19.48 | 88.73 | 8.87 | تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية | 11 |

| | | | | | | |
|----|---------------|--------------|--------------|-------------|---|----|
| 6 | *0.000 | 19.75 | 88.57 | 8.86 | تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطط الاستراتيجية | 12 |
| 18 | *0.000 | 11.68 | 83.33 | 8.33 | يوجد مشاركة في صياغة الاستراتيجية بين المستويات الدنيا والوسطى والعليا في المصرف | 13 |
| 9 | *0.000 | 15.07 | 87.94 | 8.79 | يقوم المصرف بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف | 14 |
| 9 | *0.000 | 15.53 | 87.94 | 8.79 | يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والاستثمارات الخاصة بالمصرف | 15 |
| 17 | *0.000 | 12.19 | 83.97 | 8.40 | تُنظَّم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطط الإستراتيجية وكيفية تطبيقها بما يتلاءم مع غايات المصرف | 16 |
| 19 | *0.000 | 8.79 | 80.79 | 8.08 | يتوفر نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ | 17 |
| 16 | *0.000 | 13.06 | 84.13 | 8.41 | يتم الحصول على التغذية العكسية حول أثر تطبيق الإستراتيجية الجديدة على سير العمل | 18 |
| 4 | *0.000 | 18.02 | 89.37 | 8.94 | يقوم المصرف بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها | 19 |
| | *0.000 | 20.36 | 87.44 | 8.74 | جميع فقرات المجال معاً | |

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

من جدول (12.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توجد أهداف سنوية واضحة للمصرف " يساوي 9.34 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 93.44%، قيمة الاختبار 20.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر " يتوفر نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ " يساوي 8.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.79%، قيمة الاختبار 8.79، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.74، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 87.44%، قيمة الاختبار 20.36، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين الجدول (12.6) أن جميع أفراد العينة موافقون على آليات تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية المتبعة في المصارف. مما يدل على أن للمبجوثين اتجاهات ايجابية مرتفعة نحو آليات تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، ولعل ذلك يرجع إلى توفر خطط تنفيذية وتشغيلية واضحة في المصارف تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المصرف، بالإضافة إلى التزام العاملين بالإطار الزمني لتطبيق الاستراتيجية. ووجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات المختلفة في المصرف مما يدعم مبدأ المشاركة في صياغة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وسهولة التقييم والحصول على تغذية راجعة حول مدى كفاءة تطبيق الاستراتيجية في كل مراحلها. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (حنا، 2012) التي توصلت إلى تقدير عال من استجابة المبجوثين حول أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وإمكانية تطبيقها في كلية التربية في دمشق. كما وتوصلت دراسة (الكردي، 2010) إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة " الفرضية الرئيسة الأولى "

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

يبين جدول (13.6) أن معامل الارتباط يساوي 0.903، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

25. جدول (13.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--|--------------------------|-----------------------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. | .903 | *0.000 |

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

ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية.

يبين جدول (14.6) أن معامل الارتباط يساوي 0.744، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية.

26. جدول (14.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--|--------------------------|-----------------------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية. | .744 | *0.000 |

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

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات" وتعزو الباحثة ذلك لأهمية المتطلبات المادية في إتمام عملية تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح والوقت المحدد.

واتفقت هذه النتيجة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية، مع دراسة (قشطة، 2013)، (صيام، 2010)، (اسماعيل، 2011) و(كريم، 2010)، حيث بينت هذه الدراسات أن الإدارات العليا حرصت على تخصيص موارد مادية اللازمة لاتمام العمل في حدود امكاناتها، والدور الكبير لحدثة للأجهزة والشبكات المستخدمة في تطبيق الاستراتيجية واتمام الأعمال بسرعة ودقة عاليتين. حيث أن نظم المعلومات الإداري يعتمد بشكل اساسي على الحاسوب الأمر الذي يستدعي أن تكون مناسبة وطبيعة العمل. واتفقت الدراسات أيضا في أن المصارف العاملة في قطاع غزة تتمتع بمستوى مرتفع من امتلاك الاجهزة المادية اللازمة لتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات داخل المصرف. بالإضافة إلى وجود شبكة اتصال خارجية (الانترنت) وشبكة معلومات داخلية تربط بين وحدات وأقسام المصرف المختلفة (الانترنت) واستغلالها بما يتناسب مع احتياجاتهم وأعمالهم.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية.

يبين جدول (15.6) أن معامل الارتباط يساوي .835، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية.

27. جدول (15.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000 | .835 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية. |

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

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية" وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بنظم المعلومات المحوسبة مما ساهم في سرعة توفير المعلومات الملائمة بجميع المستويات الإدارية بما يتناسب مع طبيعة عمل كل مستوى. كما أن تقديم الإدارة العليا الدعم المالي ومتابعة سير العمل القائم والعمل على

التحسين الدائم والمستمر لتمكين الموظفين على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وهذا كله أدى إلى المساهمة الكبيرة في تطبيق الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

وانتقلت هذه النتيجة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية، مع دراسة (قشطة، 2013)، (اسماعيل، 2011)، (صباح، 2013) و(اللوح، 2007)، حيث بينت هذه الدراسات دور الإدارة العليا في التشجيع على استخدام نظم المعلومات الإدارية في المصرف والحرص على توفير كم كبير من السرية في المعلومات المتناقلة بين المستويات الإدارية بالإضافة لمعلومات العملاء وبياناتهم الشخصية وأرصدتهم. وتحرص الإدارة العليا على التحسين المستمر لنظم المعلومات الإدارية وتوفير كافة متطلبات استخدام النظم، وتوفير مخصصات مالية تغطي تكاليف ومستلزمات تشغيل النظم المستخدمة في المصرف.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية.

يبين جدول (16.6) أن معامل الارتباط يساوي 0.824، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية.

28. جدول (16.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--|-----------------------|--------------------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية. | .824 | *0.000 |

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

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية" وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مهارة وكفاءة العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات أدى إلى كفاءة رفع عمل هذا النظام، وبالتالي قلة المشاكل التي تؤدي إلى توقف عمل النظام، كما أن العلاقات الجيدة مع العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات أدى إلى سرعة الاتصال وحل المشاكل المفاجئة التي تؤثر على كفاءة العمل وسلاسة تطبيق الاستراتيجية.

واتفقت هذه النتيجة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية، مع دراسة (صيام، 2010) و(اسماعيل، 2011) حيث بينت هذه الدراسات الأهمية البالغة للدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين والتي تمكنهم من استخدام نظم المعلومات بشكل صحيح وتوهمهم للعمل عليه. وأيضاً وضحت أهمية أن يكون هناك علاقات جيدة بين العاملين وقسم تكنولوجيا المعلومات للرد بشكل فوري على الاستفسارات المطروحة وحل المشكلات التي تواجههم.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية.

يبين جدول (17.6) أن معامل الارتباط يساوي 0.817، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية.

29. جدول (17.6): معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000 | .817 | يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية. |

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

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية" وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ملاءمة البرمجيات المستخدمة وحداتها، تعمل على تلبية احتياجات المستخدم من المعلومات التي تتصف بالدقة والشمولية، وتوفرها بالوقت المناسب، والتي يكون لها تأثير كبير في انجاز المهام والوظائف، وبالتالي تطبيق الاستراتيجية بشكل صحيح.

والتفتت هذه النتيجة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنفيذ الاستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية، مع دراسة (قشطة، 2013) و (كريم، 2010)، حيث وضحت الدراسات وجود رقابة على البرامج المستخدمة في المصارف وذلك بهدف سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات. وأكدت على تميز هذه البرامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام وتوفير المعلومات بالكمية والدقة المناسبين.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة" هي: المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية. بينما متغير المتطلبات البرمجية تبين أن تأثيره ضعيف.
- معامل التحديد = 0.823، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.814، وهذا يعني أن 81.4% من التغير في تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 18.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة.

30. جدول (18.6): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية Sig. |
|-----------------------|------------------|---------------------------------|------------------------|
| المقدار الثابت | 0.939 | 1.901 | 0.062 |
| المتطلبات التنظيمية | 0.241 | 3.040 | 0.004 |
| المتطلبات البشرية | 0.397 | 4.996 | 0.000 |
| المتطلبات المادية | 0.255 | 3.815 | 0.000 |
| معامل التحديد = 0.823 | | معامل التحديد المُعدَّل = 0.814 | |

نفس الشيء لأزوتي بي ب = $0.939 + 0.241 * \text{المتطلبات التنظيمية} + 0.397 * \text{المتطلبات البشرية} + 0.255 * \text{المتطلبات المادية}$.

من خلال جدول (18.6) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة " حسب قيمة اختبار T هي: المتطلبات البشرية، ومن ثم المتطلبات المادية، وأخيراً المتطلبات التنظيمية.

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة. " وتعرزو الباحثة ذلك الدور الهام والمؤثر لمتطلبات نظم المعلومات الإدارية على عملية تطبيق الاستراتيجية في المصارف، وقد تبين أن

– المتطلبات البشرية- كانت الأكثر تأثيراً وذلك لدور الأيدي العاملة ذات الخبرة والكفاءة في صياغة وتطبيق الاستراتيجية. حيث أن جميع المتطلبات الأخرى يتم إدارتها واستخدامها بواسطة العاملين في المنظمة، فمن الطبيعي أن تستحوذ على الأثر الأكبر من بين المتطلبات الأخرى.

وتتوافق هذه النتيجة مع كل من دراسة (كريم، 2010) و(الحلبي، 2010) في أن المتطلبات المادية والبشرية لها الدور والتأثير الكبير في المنظمة، ولكنها تتعارض في مدى تأثير المتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية، حيث بينت الدراستين أن للمتطلبات البرمجية الأثر الكبير والفاعل في المنظمات. وتوافقت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Loukis & Sapounas، 2005) من حيث وجود أثر إيجابي كبير لنظم المعلومات على مقاييس الإنتاج وأداء العاملين.

وأيضاً توافقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (صباح، 2013)، (اللوحي، 2007)، (صيام، 2010) من حيث أثر المتطلبات المختلفة على تطبيق الاستراتيجية حيث خلصت نتائج هذه المنظمات على أن الإدارة العليا تعمل على دعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد بشرية ومادية للمساعدة في تطبيق الاستراتيجية. وتقوم أيضاً بتطوير رؤية ورسالة واضحة وسياسات شاملة لتحقيق الأهداف. ووضحت وجود هيكل تنظيمي ملائم مع الخطة الاستراتيجية المطبقة في المنظمة، بالإضافة إلى وجود تقييم داخلي وخارجي لضمان تطبيق الخطط الاستراتيجية وتفادي المشاكل المتوقع حدوثها. ووضحت اهتمام الإدارة العليا بإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية صياغة الاستراتيجية كما تطبقها، ووضع نظام حوافز فاعل للعالمين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ. كما وجاءت دراسة (عريف، 2008) لتشير إلى ارتباط ارتباط نظم المعلومات الإدارية مع عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية بعلاقة طردية قوية الأمر الذي يتوافق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة. وأكدت دراسة (Supattra، 2007) أن نظم المعلومات الإدارية تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أداءها وتعمل على تحسين العمل الاستراتيجي.

من جهة أخرى، اختلفت دراسة (ميا وآخرون، 2007) مع هذه الدراسة، حيث توصلت إلى أن المدراء في المنظمات ليس لديهم المعلومات الكافية والواضحة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها. وأنهم يتلقون دورات تدريبية محدودة جداً. كما توصلت إلى وجود قصور كبير جداً في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات، وفي عملية اختيار الاستراتيجية نفسها. وعدم توفر نظم معلومات إدارية كافية وفعالة.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية، مكان عمل المصرف).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويشترك من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (19.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

31. جدول (19.6): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | المجال |
|-----------------------------|---------------|-----------|------|--|
| | | أنثى | ذكر | |
| 0.512 | 0.659 | 8.53 | 8.86 | المتطلبات المادية. |
| 0.921 | -0.099 | 8.80 | 8.74 | المتطلبات التنظيمية. |
| 0.604 | 0.521 | 8.47 | 8.71 | المتطلبات البشرية. |
| 0.607 | 0.517 | 8.47 | 8.76 | المتطلبات البرمجية. |
| 0.663 | 0.438 | 8.57 | 8.77 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. |
| 0.248 | 1.166 | 8.30 | 8.80 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| 0.464 | 0.736 | 8.46 | 8.78 | جميع المجالات معا |

وتفسر هذه النتيجة بأن كلا الجنسين يقومان بنفس الأعمال و يعتمدان على نفس متطلبات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، فبالنظر إلى نتائج هذه النظم على تطبيق الاستراتيجية سواء للجنسين. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات وادي والأشقر (2006) ، والشاعر (2007) وشبلاق (2006) ، وعساف (2005) في عدم وجود أثر للجنس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي أو الاتجاهات نحوه. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الكردي، 2010) التي توصلت إلى وجود أثر لمتغير الجنس على تطبيق الاستراتيجية.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (20.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 40 عام فأكثر .

32. جدول (20.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | المجال |
|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------|---------------|--|
| | | 40 عام فأكثر | من 35 إلى أقل من 40 عام | أقل من 35 عام | |
| *0.049 | 3.148 | 9.16 | 8.62 | 8.23 | المتطلبات المادية. |
| *0.001 | 8.045 | 9.26 | 8.55 | 7.70 | المتطلبات التنظيمية. |
| *0.000 | 16.692 | 9.24 | 8.52 | 7.48 | المتطلبات البشرية. |
| *0.000 | 11.105 | 9.26 | 8.71 | 7.40 | المتطلبات البرمجية. |
| *0.000 | 11.414 | 9.23 | 8.60 | 7.70 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. |
| *0.000 | 11.274 | 9.21 | 8.57 | 7.79 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| *0.000 | 12.124 | 9.22 | 8.59 | 7.74 | جميع المجالات معا |

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتخلص هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا المتكونة من فئة عمرية 40 عام فأكثر لها التأثير الأكبر على تنفيذ الاستراتيجية باستخدامها لنظم المعلومات الإدارية ويمكن تفسير ذلك للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الإداريين وفهمهم ووعيهم بمدى أهمية وتأثير نظم المعلومات على تنفيذ الاستراتيجية. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحلبي، 2010)، و(اسماعيل، 2011) و(أبو كريم، 2013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر ويرجع ذلك لأن إنجاز العاملين في المنظمة لا يرتبط بعمر الأفراد ولكن بمدى فهمهم للمهام التي يقومون بها وقدرتهم على إنجازها.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المستوى التعليمي.

من النتائج الموضحة في جدول (21.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى التعليمي.

33. جدول (21.6): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المستوى التعليمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | المجال |
|--------------------------|---------------|-------------|----------------|----------------------|
| | | دراسات عليا | بكالوريوس فأقل | |
| 0.237 | 1.195 | 8.44 | 8.91 | المتطلبات المادية. |
| 0.418 | 0.815 | 8.46 | 8.82 | المتطلبات التنظيمية. |

| | | | | |
|-------|-------|------|------|--------------------------------------|
| 0.127 | 1.548 | 8.23 | 8.79 | المتطلبات البشرية. |
| 0.213 | 1.260 | 8.27 | 8.83 | المتطلبات البرمجية. |
| 0.186 | 1.339 | 8.35 | 8.84 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية |
| 0.712 | 0.370 | 8.64 | 8.77 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| 0.330 | 0.981 | 8.47 | 8.81 | جميع المجالات معا |

ويمكن تفسير النتيجة بأن العاملين يتلقون دورات تدريبية تمكنهم من تطبيق الاستراتيجية بالشكل المطلوب بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وبذلك فإن جميع العاملين يصبحون قادرين على تطبيق الاستراتيجية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحلي، 2010) و (اسماعيل، 2011) و(صيام، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، بينما أيدت دراسة (أبو كريم، 2013) أن للمؤهل العلمي تأثير على تطبيق نظم المعلومات وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (22.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام/مدير فرع.

34. جدول (22.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | | المجال |
|--------------------------|---------------|-----------|------------|---------------|------------------------|--|
| | | أخرى | مراقب مصرف | نائب مدير فرع | نائب مدير عام/مدير فرع | |
| *0.003 | 5.112 | 8.08 | 8.92 | 9.00 | 9.52 | المتطلبات المادية. |
| *0.000 | 6.952 | 7.82 | 9.08 | 8.84 | 9.54 | المتطلبات التنظيمية. |
| *0.001 | 6.292 | 7.91 | 8.95 | 8.77 | 9.35 | المتطلبات البشرية. |
| *0.000 | 7.039 | 7.76 | 8.99 | 8.89 | 9.58 | المتطلبات البرمجية. |
| *0.000 | 8.630 | 7.89 | 8.98 | 8.87 | 9.50 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. |
| *0.000 | 10.577 | 7.88 | 8.84 | 9.11 | 9.45 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| *0.000 | 9.867 | 7.89 | 8.93 | 8.97 | 9.48 | جميع المجالات معا |

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويمكن تفسير هذه النتيجة لكون المنصب الأول والثاني في المصرف (نائب مدير عام/مدير فرع) لهم الدور الأكبر في اتخاذ القرارات والتأثير على تطبيق الاستراتيجية في المصرف. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (الحلي، 2010) و (صيام، 2010) التي وجود أثر للمسمى الوظيفي، كما وتوافقت أيضاً مع دراسة (حنا، 2012) التي توصلت لوجود فروق فردية دالة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. بينما اختلفت مع دراسة (اسماعيل، 2011) التي رأت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية.

من النتائج الموضحة في جدول (23.6) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال المتطلبات المادية " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 15 عام فأكثر.

35. جدول (23.6): نتائج اختبار "التباين الأحادي" -سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | المجال |
|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| | | 15 عام فأكثر | من 10 إلى أقل من 15 عام | أقل من 10 سنوات | |
| 0.066 | 2.839 | 9.10 | 8.63 | 8.17 | المتطلبات المادية. |
| *0.013 | 4.710 | 9.17 | 8.29 | 8.05 | المتطلبات التنظيمية. |

| | | | | | |
|--------|-------|------|------|------|--|
| *0.000 | 9.958 | 9.14 | 8.37 | 7.66 | المتطلبات البشرية. |
| *0.004 | 6.156 | 9.19 | 8.37 | 7.74 | المتطلبات البرمجية. |
| *0.002 | 7.081 | 9.15 | 8.41 | 7.91 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. |
| *0.001 | 7.556 | 9.14 | 8.36 | 8.00 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| *0.001 | 7.685 | 9.15 | 8.39 | 7.94 | جميع المجالات معا |

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي اتفقت مع دراسة (اسماعيل، 2011) بأن العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة أكبر يكون تأثيرهم على تنفيذ الاستراتيجية أكبر وذلك لتوظيفهم ما اكتسبوه خلال سنوات عملهم في عملية التطبيق. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (حنا، 2012) لنفس النتيجة حيث أكدت وجود فروق فردية دالة تبعاً لمتغير الخبرة.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى مكان عمل المصرف.

من النتائج الموضحة في جدول (24.6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان عمل المصرف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في المصرف يقومون بتطبيق الاستراتيجية بغض النظر عن مكان عملهم، حيث أن الذي يحكم مدى توظيفهم لنظم المعلومات الإدارية في تطبيق الاستراتيجية هي السياسات المتبعة من قبل الإدارة العليا في المصرف وليس مكان تواجد. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (صباح، 2013) التي توصلت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لمكان عمل البلدية على تطبيق الاستراتيجية في البلدية.

36. جدول (24.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان عمل المصرف

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | | | المجال |
|-----------------------------|---------------|------------------|---------------|-------------------|------------------|---------------|----------------------------------|
| | | محافظة الوسطى | محافظة رفح | محافظة خانيونس | محافظة الشمال | محافظة غزة | |
| 0.195 | 1.567 | 9.43 | 9.37 | 9.12 | 9.57 | 8.52 | المتطلبات المادية. |
| 0.502 | 0.846 | 9.21 | 9.02 | 9.12 | 9.36 | 8.50 | المتطلبات التنظيمية. |
| 0.303 | 1.243 | 9.07 | 9.31 | 8.70 | 9.57 | 8.48 | المتطلبات البشرية. |
| 0.228 | 1.453 | 9.36 | 9.33 | 8.96 | 9.86 | 8.42 | المتطلبات البرمجية. |
| 0.208 | 1.522 | 9.27 | 9.26 | 8.98 | 9.59 | 8.48 | متطلبات تطبيق نظم المعلومات |
| 0.178 | 1.632 | 9.16 | 9.27 | 9.04 | 9.37 | 8.48 | آليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. |
| 0.177 | 1.637 | 9.22 | 9.26 | 9.00 | 9.50 | 8.48 | جميع المجالات معا |

الفصل السابع: النتائج والتوصيات

• أولاً: المقدمة

• ثانياً: النتائج

• ثالثاً: التوصيات

• رابعاً: الدراسات المقترحة

• خامساً: المراجع

• سادساً: الملاحق

أولاً: المقدمة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعتها الباحثة من الاستبانة، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السادس، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات.

ثانياً: النتائج :

جاءت هذه الدراسة لدراسة مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الاستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات المادية في نظم المعلومات الإدارية.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- توفر أجهزة حاسوب حديثة وذات سرعة مناسبة وملائمة لإتمام العمل المطلوب.
- تناسب وسائل إدخال وإخراج البيانات مع احتياجات العمل في الدائرة.
- توفر مساحات تخزين مناسبة وكافية للمعلومات المستخدمة في النظام.
- توفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية تساهم في سرعة نقل المعلومات.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات التنظيمية في نظم المعلومات الإدارية.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- اهتمام الإدارة العليا بالآراء والاقتراحات حول استخدام نظام المعلومات الإدارية وتشجيع العاملين على استخدامه.

- اهتمام الإدارة العليا بالتحسين المستمر وتوفير متطلبات استخدام نظام المعلومات المحوسب.
- متابعة الإدارة العليا لسير العمل ووضع مخصصات مالية مناسبة لتكاليف تشغيل نظام المعلومات المحوسب.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البشرية في نظم المعلومات الإدارية.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- يتم الاتصال بسهولة وبصورة مباشرة مع إدارة تكنولوجيا المعلومات
- يتلقى العاملون دورات تدريبية كافية لتمكينهم من استخدام نظام المعلومات وبذلك هم مؤهلين للعمل على النظام
- يجب القسم الفني في إدارة تكنولوجيا المعلومات بسرعة على الاستفسارات والمشاكل التي تواجه العاملين
- يتفهم العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات احتياجات الجهات المختلفة من نظام المعلومات ويتمتعون بعلاقات جيدة مع العاملين في الدوائر الأخرى.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والمتطلبات البرمجية في نظم المعلومات الإدارية.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- توجد رقابة من الإدارة العليا على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الإلكتروني للبيانات.
- تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام وتساعد على سرعة استرجاع المعلومات.
- يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع متطلبات العمل والغايات المراد تحقيقها في المصرف.
- البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف وتتوفر بالدقة والكمية المناسبة.
- يتم توفير جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجها العاملين في قسم البرمجيات.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة. حيث تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "تطبيق الإستراتيجية في مصارف قطاع غزة" هي: المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية. بينما متغير المتطلبات البرمجية تبين أن تأثيره ضعيف.

6. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى (الجنس - المستوى التعليمي - مكان عمل المصرف).

7. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تنفيذ الإستراتيجية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى (العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية).

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما ورد من نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة تقترح عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم زيادة التأثير الإيجابي لنظم المعلومات الإدارية بكافة متطلباته على تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات في قطاع غزة بشكل عام، وفي المصارف بشكل خاص.

• توصيات تتعلق بالمتطلبات المادية لنظم المعلومات الإدارية في مصارف قطاع غزة:

- ✓ الاستمرار في توفير أحدث الأجهزة والمعدات اللازمة لإتمام العمل في المصرف ومواكبة التطورات.
- ✓ استخدام تقنيات متطورة لتخزين واسترجاع المعلومات وقت الحاجة لها.
- ✓ الفحص الدائم والمستمر للشبكات المستخدمة لتفادي أي أعطال مفاجئة من شأنها إعاقة العمل.

• توصيات تتعلق بالمتطلبات البشرية لنظم المعلومات الإدارية في مصارف قطاع غزة:

- ✓ العمل على تسهيل عملية التواصل مع قسم تكنولوجيا المعلومات لحل أي مشكلة أو طارئ ممكن أن يواجه العاملين.
- ✓ عقد دورات تدريبية بشكل مستمر ومواكب للتطورات المتسارعة التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ اختيار العاملين المؤهلين وذوو الكفاءة للعمل في قسم تكنولوجيا المعلومات.

• توصيات تتعلق بالمتطلبات البرمجية لنظم المعلومات الإدارية في مصارف قطاع غزة:

- ✓ توفير البرامج الشاملة لأكثر من نشاط في المصرف مع تميزها بسهولة الاستخدام.
- ✓ توفير التعليمات والارشادات اللازمة بكل برنامج من حيث كيفية استخدامه واستغلال جميع مميزاته.
- ✓ التحديث المستمر للبرامج المستخدمة للاستفادة المثلى من الميزات المضافة والمطورة.

• توصيات تتعلق بالمتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الإدارية في مصارف قطاع غزة:

- ✓ التحفيز والتشجيع المستمر من قبل الإدارة للعاملين لاستخدام نظم المعلومات الإدارية وخاصة العاملين كبار السن الذين يفضلون الأعمال اليدوية على استخدام الحاسوب.
- ✓ الحرص على متابعة الأعمال القائمة والتطوير والتحسين المستمر.
- ✓ أخذ آراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم المعلومات بشكل جدي ودراسة إمكانية تنفيذها.
- ✓ تخصيص ميزانية مالية محددة تتناسب مع متطلبات تشغيل وصيانة وتطوير نظم المعلومات.

• توصيات تتعلق بآليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مصارف قطاع غزة:

- ✓ أهمية تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عمل المصرف وتخدم عملية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لوضوح أدوار ومسئوليات العاملين بالشكل الدقيق، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطبيق الخطط الاستراتيجية.
- ✓ ضرورة تعزيز عملية المتابعة والتقييم من أجل تحسين عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية في المصارف العاملة في فلسطين، وذلك لأن عملية الإدارة الاستراتيجية لا تنتهي عند تطبيق الخطط الاستراتيجية، بل تتعدى إلى عملية المتابعة والتقييم وذلك للتأكد من سير الأعمال وفق ما تم التخطيط لها، وكشف الانحرافات إن وجدت وتصحيحها بما يحقق الأهداف المنشودة.

رابعاً: دراسات مقترحة:

- ✓ التحديات التي تواجه تطوير تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصارف الفلسطينية.
- ✓ أثر نظم المعلومات الإدارية على مراحل الإدارة الاستراتيجية الرئيسية في المصارف العاملة في فلسطين.
- ✓ دراسة مقارنة حول أثر نظم المعلومات الإدارية على التنفيذ الاستراتيجي مع الدول العربية أو الأوروبية.

خامساً:

المراجع

المراجع العربية:

- ✓ أبادي، مجدالدين، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
- ✓ أبو حمام، محمد، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأمن المعلوماتي في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2014.
- ✓ أبو عمر، هاني، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- ✓ أبو النصر، مدحت، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2010
- ✓ إدريس، ثابت و المرسي، جمال، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006.
- ✓ اسماعيل، عماد، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- ✓ الأسطل، أميمة، فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2009.
- ✓ الجرجاوي، زياد. القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين 2010.

- ✓ الحلبي، ضياء الحق، نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية - دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- ✓ الحمداني، موفق: مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006.
- ✓ الخفاجي، نعمة، الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- ✓ الدجني، إياد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2011.
- ✓ الدوري، زكريا، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- ✓ الدوري، زكريا، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- ✓ السقا، زياد، نظام المعلومات المحاسبية، الطبعة الثانية، دار الطارق للنشر والتوزيع، الموصل، العراق، 2011.
- ✓ الشرفا، سلوى، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- ✓ الشنطي، أيمن، أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق
- ✓ الداخلي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، 2013.

- ✓ الطائي، محمد، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- ✓ العمري، أيمن، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- ✓ العمري، غسان و السامرائي، سلوى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ العبد، فراحتية و مراد، شريف، أهمية نظم المعلومات في تشخيص ومعالجة مشكلة البطالة، جامعة المسلية، المسيلة، الجزائر، 2011.
- ✓ الغالبي وادريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007.
- ✓ الغرباوي، محمود، نظم المعلومات الصحية المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- ✓ الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، عمان، 2012.
- ✓ الكردي، رنا، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.
- ✓ اللوح، عادل، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

- ✓ النجار، فايز، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ النعيمي، محمد وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- ✓ الهواوي، سلمان، تحليل مختصر لنتائج قطاع المصارف للربع الثاني من 2013، مجلة لرياض الاقتصادي، العدد 16492، السعودية، الرياض، 2013.
- ✓ الوردى، زكي والمالكي، مجبل، المعلومات والمجتمع، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- ✓ بن حبتور، عبدالعزيز، الإدارة الاستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- ✓ حمود، خضير، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- ✓ داودي، الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- ✓ ربيع، ياسمينه و مخوخ، سميرة، تأثير نظم المعلومات الجديدة في المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- ✓ رمضان، فدوى، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- ✓ سالم، أكرم، التنفيذ والاستراتيجية وجهان لعملة واحدة، مقال منشور، العدد 2150، بغداد، العراق، 2008.

- ✓ سلطان، ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري"، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2000.
- ✓ شاهين، أيمن، مقومات العمل المصرفي الإلكتروني كأداة لتعزيز وتطوير نظم الدفع والتجارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- ✓ صيام، آمال، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- ✓ ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، دار الفكر العربي، مصر، 2011.
- ✓ طواف، عبد الخالق، نظم لمعلومات الإدارية واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، جامعة عمران، عمران، اليمن، 2010.
- ✓ عاشور، أحمد، مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي "دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- ✓ عبد الرزاق، علاء، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2013.
- ✓ عبدالله، شوقي، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
- ✓ عبدويان، رافي، أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2010.

- ✓ عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001.
- ✓ عقيلي، عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005.
- ✓ علي، سامي، دور نظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على ديوان الزكاة السوداني للفترة 2002 - 2006، الخرطوم، السودان، 2010.
- ✓ عليان، مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ عواد، فتحي، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- ✓ عوض، محمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2004.
- ✓ قاسم، عبد الرزاق، نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية، الطبعة الأولى، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- ✓ قشطة، عصام، علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013
- ✓ قنديلجي، عامر. الجنابي، علاء، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2013
- ✓ كراج، جيمس و جرننت، روبرت، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2003.

- ✓ كريم، أيمن، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- ✓ لطفي، أحمد، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- ✓ محمد، أحمد، التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- ✓ محمود، علاء الدين، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- ✓ مسغوني، منى، دراسة السوق، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- ✓ نجم، نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- ✓ نوه، وليد، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- ✓ ياسين، سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- ✓ يحيى، زياد، متطلبات تطوير نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية من خلال النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية، كلية الحداثة الجامعية، العراق، 2006.
- ✓

- ✓ Dandira, Martin, **Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation**, Business Strategy Series, Vol.1, No.12, 2011.
- ✓ David, R .Fred, **Strategic Management (Concepts and Cases)**, Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey,2011.
- ✓ Ebert, J. Ronald & Griffin, W. Ricky, **Business essentials**, Seventh Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey,2009.
- ✓ Euripidis Loukis, Ioakim Sapounas, **The Impact of Information Systems Investment and Management Business Performance in Greece**, University of the Aegean, 2005.
- ✓ Jordan B. & Miller T., **Fundamentals of Investment Valuation and Management, 6th ed.**, McGraw–Hill. 2012
- ✓ Laudon, K. Laudon, J. **Management Information System: Managing the digital firm**, 13th ed.PEARSON EDUCATION LTD, Harlow, England, 2013.
- ✓ Leslie, David, **From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa**, PhD, University of Pretoria, South Africa, 2008.
- ✓ Neal Pollock, **Knowledge management and information Technology (know–It Encyclopedia**, 2002.
- ✓ Olsen, E., **Strategic Planning for Dummies**, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA. 2007
- ✓ Pirtea, Marilen, et al., **The Role of Strategic Planning in Modern Organizations**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol. 11, No.2, 2009

- ✓ Radomska, J. **Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance**, Wrocław, Poland, 2014.
- ✓ Robbins, P. Stephen & Coulter, Mary, **Management**, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- ✓ Sharifi, Azita, **Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities)**. The 8th International Strategic Management Conference, 2012, **Social and Behavioral Science Journal**, were reviewed in 06/05/2015. www.sciencedirect.com.
- ✓ Supattra, B. **The Influence of Management Information System and Information Technology on Management Performance and Satisfaction**, 7th global conference on Business and Economics, 2007.
- ✓ Tan, Yii, **Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air New Zealand**, Master's Thesis, Auckland University of Technology, New Zealand, 2004.
- ✓ Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, **Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)** , Thirteen edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

المواقع الالكترونية:

| | |
|----------------------------|--|
| موقع سلطة النقد الفلسطينية | /http://www.pma.ps ✓ |
| مركز المعلومات الفلسطيني | /http://www.wafainfo.ps ✓ |
| موقع الجامعة الإسلامية غزة | /http://www.iugaza.edu.ps ✓ |
| موقع بنك فلسطين | /http://www.bankofpalestine.com ✓ |

سادساً: الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة أعمال

استبانة

الأخ الكريم..... الأخت الكريمة.....

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على " مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الاستراتيجية في بنوك قطاع غزة - فلسطين "، حيث تشكل هذه الاستبانة جزءاً هاماً من الدراسة التي تقوم بها الباحثة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة ما ورد في الاستبانة من فقرات والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، وإذ نتقدم الباحثة ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذه الرسالة. وإنها تؤكد بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من قبلكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

هبة ديب قديح

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 30 إلى أقل من 35 عام

من 25 إلى أقل من 30 عام

40 عام فأكثر

من 35 إلى أقل من 40 عام

3. المستوى التعليمي:

بكالوريوس

دبلوم

دكتوراه

ماجستير

4. المسمى الوظيفي:

نائب مدير فرع

مدير فرع

أخرى

نائب مدير عام

مراقب مصرف

5. سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

6. مكان عمل المصرف:

محافظة الشمال

محافظة غزة

محافظة رفح

محافظة خان يونس

محافظة الوسطى

ثانياً: متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة:

| الدرجة (10-1) | يرجى وضع الدرجة التي تتناسب مع قناعتك حيث كلما اقتربت الدرجة إلى 10 كلما دل على الموافقة العالية لما ورد في العبارة والعكس صحيح |
|---------------|---|
| | م 1. المتطلبات المادية: |
| | 1 تتوفر أجهزة حاسوب حديثة وملئمة لإتمام العمل المطلوب |
| | 2 تتناسب سرعة أجهزة الحاسوب مع الأعمال المراد إتمامها |
| | 3 تتناسب وسائل إدخال البيانات مع احتياجات العمل في الدائرة |
| | 4 تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الدائرة |
| | 5 تتوفر في النظام مساحات تخزين مناسبة وكافية للمعلومات المستخدمة |
| | 6 تمتاز الشبكة في الدائرة بسرعة الاتصال ونقل المعلومات |
| | 7 تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية |
| | م 2. المتطلبات التنظيمية: |
| | 8 تشجع الإدارة العليا على استخدام نظام المعلومات المحوسب |
| | 9 تتناسب المعلومات المتاحة من الإدارة العليا مع احتياجات الوظيفة |
| | 10 تهتم الإدارة العليا بالأراء والاقتراحات حول استخدام نظام المعلومات المحوسب |
| | 11 يوجد سرية في المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة |
| | 12 تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر وتوفير متطلبات استخدام نظام المعلومات المحوسب |
| | 13 تتابع الإدارة العليا سير العمل القائم على استخدام نظام المعلومات المحوسب. |
| | 14 تضع الإدارة العليا مخصصات مالية مناسبة لتكاليف تشغيل نظام المعلومات المحوسب |
| | م 3. المتطلبات البشرية: |
| | 15 تقدم إدارة تكنولوجيا المعلومات نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات |
| | 16 يتم الاتصال بسهولة وبصورة مباشرة مع إدارة تكنولوجيا المعلومات |
| | 17 يتلقى العاملون دورات تدريبية كافية لتمكينهم من استخدام نظام المعلومات |
| | 18 مستخدمى نظام المعلومات المحوسب مؤهلين للعمل على النظام |
| | 19 يتمتع العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات بعلاقات جيدة مع جميع العاملين في المصرف |
| | 20 يجيب القسم الفني في إدارة تكنولوجيا المعلومات بسرعة على الاستفسارات والمشاكل التي تواجه العاملين |
| | 21 يتفهم العاملون في إدارة تكنولوجيا المعلومات احتياجات الجهات المختلفة من نظام المعلومات |

| الدرجة (10-1) | م | 4. المتطلبات البرمجية: |
|---|----|---|
| | 22 | توجد رقابة من الإدارة العليا على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات. |
| | 23 | تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام. |
| | 24 | تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة. |
| | 25 | يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع متطلبات العمل والغايات المراد تحقيقها في المصرف |
| | 26 | يتم توفير جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجها العاملين في قسم البرمجيات |
| | 27 | البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف |
| | 28 | توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين |
| ثالثاً: آليات تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية: | | |
| الدرجة (10-1) | م | |
| | 1 | توجد أهداف سنوية واضحة للمصرف |
| | 2 | يتوفر لدى المصرف الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة |
| | 3 | يملك المصرف سياسات شاملة وواضحة ومفهومة للعاملين |
| | 4 | يختار المصرف الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المصرف |
| | 5 | يتم مواءمة الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية |
| | 6 | يقوم المصرف باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية |
| | 7 | يلتزم العاملون في المصرف بتطبيق الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها رسمياً |
| | 8 | يلتزم المصرف بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة |
| | 9 | يستخدم المصرف نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية |
| | 10 | يقوم المصرف بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية |
| | 11 | تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية |
| | 12 | تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطط الاستراتيجية |
| | 13 | يوجد مشاركة في صياغة الاستراتيجية بين المستويات الدنيا والوسطى والعليا في المصرف |
| | 14 | يقوم المصرف بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف |
| | 15 | يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والاستثمارات الخاصة بالمصرف |
| | 16 | تُنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها بما يتلاءم مع غايات المصرف |
| | 17 | يتوفر نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ |
| | 18 | يتم الحصول على التغذية العكسية حول أثر تطبيق الاستراتيجية الجديدة على سير العمل |
| | 19 | يقوم المصرف بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها |

ملحق رقم (2)

| م | الاسم | مكان العمل |
|----|---------------------------|-------------------|
| 1 | أ. د. ماجد محمد الفراء | الجامعة الإسلامية |
| 2 | د. سامي علي أبو الروس | الجامعة الإسلامية |
| 3 | د. ياسر عبد الشرفا | الجامعة الإسلامية |
| 4 | د. يوسف جمعة عاشور | الجامعة الإسلامية |
| 5 | أ. د. فارس محمود أبو معمر | الجامعة الإسلامية |
| 6 | د. خالد عبد دهليز | الجامعة الإسلامية |
| 7 | د. محمد ابراهيم المدهون | جامعة الأزهر |
| 8 | د. سمير خالد صافي | الجامعة الإسلامية |
| 9 | د. وسيم اسماعيل الهابيل | الجامعة الإسلامية |
| 10 | د. يوسف عبد بحر | الجامعة الإسلامية |
| 11 | د. محمد جودت فارس | جامعة الأزهر |