



أثر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي على المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدكتورة : ربا بنت سيف بن ياسر الشقصية

هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / سلطنة عمان

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) في التخطيط الاستراتيجي في هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال برنامج (SPSS)، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الممولة من قبل هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكونت وحدة التحليل من أصحاب المشاريع الممولة من بنك التنمية العماني. وقد تم توزيع (360) استبانة، وليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (289) استبانة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بدلالة أبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) في التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البيات التخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية في اختيار المشاريع بالاستعانة بخبراء في صياغة الرؤية الاستراتيجية لمشاريعهم لتحقيق العائد المناسب لأصحاب المشاريع، وضرورة تبني أصحاب المشاريع الإدارية الإلكترونية التي تعمل على تطوير أداء المشاريع في تحسين مستوى تلك المنتجات والتغلب على العديد من المشاكل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية على المنتجات منها الاستمرارية، السرعة، وريح الوقت..

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التخطيط الاستراتيجي، المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### Abstract

The impact of electronic management on strategic planning in projects funded by The SMEs Development Authority.

This study aimed to demonstrate The impact of electronic management on strategic planning in projects funded by by The SMEs Development Authority, To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was adopted to describe the phenomenon under study. A questionnaire was designed to measure the study variables, and the relationship between the study variables was analyzed and interpreted using SPSS software. The study population consists of the owners of projects funded by The SMEs Development Authority, with the analysis unit consisting of the owners of projects funded by (The SMEs DA), A total of 360 questionnaires were distributed, with 289 questionnaires retrieved and suitable for statistical analysis. The study's most important findings indicated a statistically significant impact of electronic management, including its dimensions (electronic planning, electronic organization, electronic orientation, electronic control), on strategic planning in projects funded by (SMDA).. The study recommended the need to develop strategic planning mechanisms, and the need to adopt electronic management that works to develop project performance.

**Keywords: Electronic Management, Strategic Planning, Projects Funded by The SME Development Fund (SMEF).**

## 1- المقدمة

تحقيق أهداف الشراكة وتعزيز قدرتها التنافسية. لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى اهتمام المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

السؤال الثاني: ما مستوى اهتمام المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحقيق التخطيط الإستراتيجي؟

السؤال الثالث: ما أثر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة التالية:

- ما هو أثر التخطيط الإلكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - ما هو أثر التنظيم الإلكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - ما هو أثر التوجه الإلكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - ما هو أثر الرقابة الإلكترونية في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- 3- أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في مواكبة المشاريع الممولة من قبل هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتطورات التكنولوجية واستخدامها الإدارة الإلكترونية من حيث التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، واثراً ذلك على التخطيط الاستراتيجي فيها، فمن المتوقع أن تسهم في فتح آفاقٍ جديدةٍ لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات لتحسين اداء الاعمال لديهم، كما تكمن الأهمية العملية

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً حيوياً في تمكين وتعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والمنظمات. تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق والمسؤولين في المنظمة، مما يسهل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. كما يوفر وسائل فعالة لتحليل البيانات مما يسهل تقدير الأداء الحالي وتحديد الاتجاهات المستقبلية وتطلعات السوق، مما يساعد في صياغة استراتيجيات فعالة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات وفرق العمل داخل المنظمة، مما يسهل التعاون والتكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال للخطط. ومن خلال تعزيز الشفافية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، تساهم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على البيانات. كما أنه يسهل المراقبة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، ويمكن استخدام البيانات المتاحة لتحديث الاستراتيجيات بناءً على النتائج والتغيرات في البيئة، وتتولى هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أنشئت في عام 2020م مهمة النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ضمن اختصاصاتها اعداد الخطط بتنمية هذه المؤسسات وبناء نظام الكتروني قادر على تسهيل وتوفير المعلومات الداعمة لهذه المشاريع.

## 2- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تكمن مشكلة الدراسة في البحث عن أثر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي على المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان ، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أمراً حيوياً للشركات لأنه يساعدها على تحديد توجهاتها المستقبلية وتنظيم أنشطتها وتحقيق التميز التنافسي. كما أنها تساعدها على إدارة المخاطر والنمو المستدام، مما يضمن استمراريتهما ونجاحها في السوق، وتساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل، وتعزيز التواصل وتبادل المعلومات، وتسهيل التنظيم والتنسيق في المؤسسات، وتعزيز الشفافية واتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات، مما يساعد على

## 5- فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة واستلها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الالكترونية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التوجه الالكتروني، الرقابة الالكترونية) في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الالكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

$H_2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنظيم الالكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

$H_3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجيه الالكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

$H_4$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الالكترونية في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

للدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطبيق الادارة الالكترونية في جميع المشاريع ومنها الصناعية وكيفية الاستفادة منها في اعداد خطط وفق معايير التخطيط الإستراتيجي.

## 4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

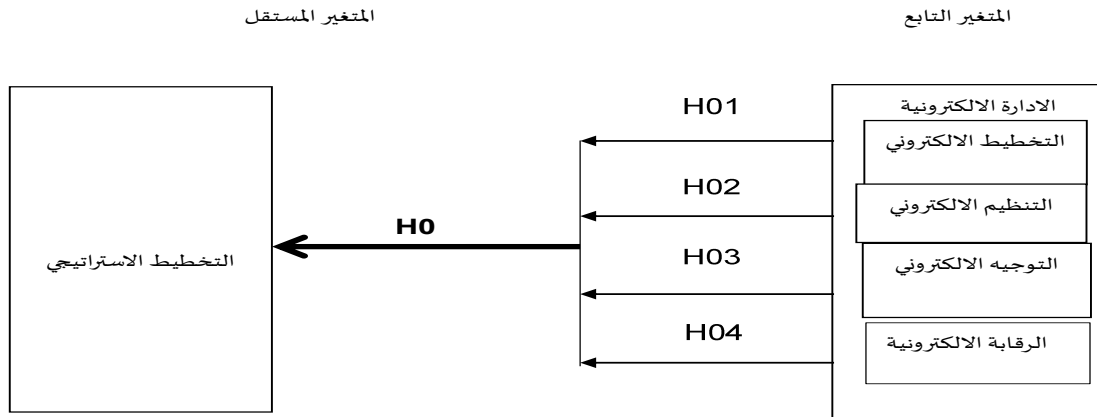
- معرفة مستوى اهتمام المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق الادارة الالكترونية.
- معرفة مستوى اهتمام المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحقيق التخطيط الإستراتيجي.
- بيان أثر تطبيق الادارة الالكترونية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التوجه الالكتروني، الرقابة الالكترونية) في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- بيان أثر التخطيط الالكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بيان أثر التنظيم الالكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بيان أثر التوجه الالكتروني في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بيان أثر الرقابة الالكترونية في التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 6- أنموذج الدراسة

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

## 7- حدود الدراسة

حيث تشكل المسألة العامة أهمية خاصة. ويجري تطوير عمليات مماثلة في العديد من الشركات الأمريكية للمساعدة في الامتثال لقانون ساربينز-أوكسلي. يجب أن يلي تنفيذ أي حل للإدارة الإلكترونية احتياجات العملاء بمركزية أكبر من المنظمة المركزية، ويجب إزالة الاعتماد على أفراد محددين، ويجب إدخال أنظمة الشفافية في العمل. تشمل أمثلة الإدارة الإلكترونية الجداول الزمنية عبر الإنترنت ومحاسبة النفقات. يمكن استخدام هذه للمساعدة في تقليل تكاليف المنظمة (ياسين، 2010).

تُعرف الحكومة الإلكترونية بأنها عملية أتمتة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات اللازمة، لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، بحيث تصبح كل أداة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية. وتعرف بأنها العملية الإدارية التي تعتمد على القدرات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والسيطرة على الموارد والإمكانات الأساسية للمنظمة وغيرها بلا حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (نجم، 2008، 127).

## 2-8 خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بدون أوراق وبدون حدود زمنية. إنها إدارة بدون مباني تقليدية. ليست هناك حاجة للغرف والمكاتب والخزائن العديدة لتخزين الأوراق. وهي إدارة لا تحتاج إلى أعداد كبيرة من العاملين. إنها إدارة بدون هياكل تنظيمية تقليدية. باختصار هي إدارة المعرفة، وبشكل عام تتميز الإدارة

الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة على المتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) والمتغير التابع التخطيط الإستراتيجي.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الممولة من قبل هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع محافظات سلطنة عمان.

الحدود البشرية: تمثلت في جميع العاملين في شركات أصحاب المشاريع من الطبقتين الإداريتين الوسطى والعليا.

## 8- الادارة الإلكترونية

## 1-8 مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي نظام إلكتروني متكامل يهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من الإدارة اليدوية إلى الإدارة المحوسبة، وذلك بالاعتماد على أنظمة معلومات قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في أسرع وقت وبأقل التكاليف. يمكن أن تشمل الإدارة الإلكترونية الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة. والهدف من ذلك هو توفير الشفافية والمساءلة الكاملة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الإلكترونية داخل أي منظمة. وفي ألمانيا، تستهدف هذه المبادرة بشكل خاص المنظمات الحكومية،

عبر الإنترنت، يستطيع المدير اليوم بناء وإدارة فرص العمل الجماعي المرنة. وإدارة فرق العمل قصيرة المدى من أي مكان في العالم. ويمكنه أيضاً توزيع المعلومات على العمال ومن ثم يمكنهم التصرف بشكل مستقل. إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية لم يأت من العدم، بل بسبب الفوائد العظيمة التي حدثت. ولذلك بدأت الدول تتسابق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها، ومن أهم أهداف فوائدها الإدارية الإلكترونية (Edward, 2019):

1- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات. وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، ونوعية الخدمات المقدمة ذات جودة أعلى.

2- تقليل زمن التنفيذ لإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

3- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

4- تحويل العمالة الزائدة عن الحاجة إلى عمالة لها دور أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن العمال غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

5- إدارة ومتابعة وحدات المنظمة المختلفة وكأنها وحدة مركزية.

6- تقليل معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.

7- جمع البيانات من مصادرها الأصلية بطريقة موحدة.

8- زيادة التواصل بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد.

9- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين للمستندات المطلوبة منهم.

10- التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل.

9- التخطيط الاستراتيجي

9-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الإلكترونية بالعديد من الخصائص منها (بن يمينه، وآخرون، 2019):

1- تقوم الإدارة بإدارة الملفات بدلاً من حفظها

2- يعتمد على المستندات الإلكترونية التي تعتبر أسرع وأسهل في الحفظ والتعديل والاسترجاع.

3- يعتمد على المؤتمرات الإلكترونية، حيث تتم الاجتماعات عن بعد دون أن يتحرك الحاضرون فعلياً من مقراتهم.

4- يتميز بالمرونة والاستجابة السريعة لحدث أو تغيير أينما ومتى حدث، دون حدود زمنية طوال ساعات اليوم وأيام السنة.

5- تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشيف الإلكتروني وتتواصل عبر البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلاً من الطرق التقليدية.

6- ينتقل من المتابعة بالملاحظات إلى المتابعة الإلكترونية على الشاشات ويعتمد المراقبة عن بعد والعمل عن بعد مما يوفر التكاليف ويزيد الكفاءة.

8-3 أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية

وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات وأنظمة المعلومات وما رافقه من ظهور ما يمكن أن نطلق عليه ثورة المعلومات المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة (ياسين، 2010).

إن المنظمات التي فشلت في إدخال التكنولوجيا الحديثة في خططها الإستراتيجية حكمت على نفسها بالانقراض، حيث ساعدت التكنولوجيا على إزالة الحواجز الجغرافية وإنجاز العمل في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، مما مكن المنظمات من زيادة معدل الإنتاج وسرعة اتخاذ القرار. التصنيع، ولأن التكنولوجيا الرقمية تحل محل العمليات. تتيح العمليات الرقمية الورقية للعمالين تكريس أنفسهم لأداء العمل الإنتاجي، وإحداث تحولات في الإنتاج وعمليات العمل (إبراهيم، 2010).

تمنح الإدارة الإلكترونية للمديرين العديد من المزايا. تتيح بيئة العمل الإلكترونية للمديرين توسيع نطاق الإشراف على إدارة المؤسسات أو الفروع أو الموظفين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. ومع التكنولوجيا الجديدة للاتصال الجماعي والتنسيق

وذكر السكارنة (2010، 38) أربعة أسباب لأهمية التخطيط الاستراتيجي:

1. تركيز الانتباه على الأشياء.
2. التركيز على عدم اليقين.
3. تسهيل الرقابة.
4. اكتساب العملية الاقتصادية.

### 29-3 معوقات التخطيط الاستراتيجي

تواجه المنظمات العديد من العقبات التي تؤثر على ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها. ومن أهم هذه المعوقات (المغربي، 2013، 43):

- وجود بيئة تتميز بالتغير المستمر والتعقيد مما يجعل التخطيط الاستراتيجي قديماً قبل اكتماله.
- إن وجود المشكلات أثناء التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى تكوين انطباع سيء في أذهان المديرين عنها.
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال قدرًا كبيرًا من الوقت وتكلفة عالية.

يهمل القادة عمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي بسبب انشغالهم بالقرارات التنفيذية.

- قلة الموارد المتوفرة في المنظمة، وهذا قد يشكل عائقاً أمام ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

### 9-4 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: المسح البيئي

يعد المسح البيئي من أهم الخطوات التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي، حيث تعمل الإدارة على التحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة في المنظمة لتشخيص التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية، وتحديد التهديدات والفرص، والعمل على تشخيص المزايا التنافسية في المنظمة. للمنظمة السيطرة على بيئتها الداخلية لمساعدة الإدارة على تحديد أهدافها. والاستراتيجيات المطلوبة (سالم، 2010).

يركز التحليل البيئي على بعدين:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية منظمة تحتوي على ترتيب محدد يركز على فعاليتها. وتثير هذه العملية عدداً من الأسئلة المتعاقبة التي تساعد المخططين على جمع المعلومات المتعلقة بالمستقبل، واختيار الفرضيات، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية (Elbanna et. al., 2016).

ويعرف قاموس أكسفورد كلمة التخطيط بأنها "كلمة مشتقة من المقاطع الثلاثة، وتعني التصميم مقدماً أو مقدماً" (محمد، 2016، 14).

تعود جذور كلمة استراتيجية إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية والتي تعني "كيف يقود الجنرال الحرب"، ويعرفها قاموس ويبستر الجديد بأنها "علم ترجمة العمليات العسكرية والتخطيط لها" (الأسطة، 2016).

التخطيط الاستراتيجي هو نهج منظم تتبعه المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا الأساسية لحمايتها وبقائها على المدى الطويل. وتعتبر هذه القضايا الأساس لبناء الخطط الإستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات اللازمة حول أهداف وتوجهات المنظمة لتكون المرشد الرئيسي لجميع أنشطتها التنفيذية (إبراهيم وآخرون، 2017).

وقد عرفها بني حمدان وإدريس (2009، 8) بأنها عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تحكم العمليات، بالإضافة إلى تدابير استخدام الموارد للوصول إلى تلك الأهداف.

وأشار رضوي (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تحدها الإدارة العليا بناء على اتجاهاتها طويلة المدى لتعزيز قدرات المنظمة في التنفيذ والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، لذلك يعرف بأنه: "سلسلة مترابطة من الإجراءات التي يؤدي إلى وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق الأهداف". المنظمة".

### 9-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه أداة ذات أثر واسع في تمكين المنظمة من التعرف على كافة الاتجاهات والمتغيرات مع بيئة العمل، وتعزيز قدراتها في رسم السياسات العامة لمجالات الخدمات والعمل (Elbanna et. al., 2016)

### 5-9 نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة نماذج مشتركة للتخطيط الاستراتيجي، ومن هذه النماذج (الكرخي، 2009، 61):

- النموذج الخطي: يعتمد على تكامل الإجراءات والقرارات لتحقيق أهداف المنظمة. وتفترض أن أهداف المنظمة هي أهداف موظفيها، وأن استقرار البيئة يساعد في جعلها قابلة للتنبؤ بها، وأن القرارات تتخذ بعقلانية، وأن محور الاستراتيجية يرتكز على رضا المستفيدين من خدمات المنظمة.
- النموذج المصغر: يبدأ هذا النموذج من الجزء الذي تمثله الأنظمة الوظيفية الفرعية للمنظمة (البيئة الداخلية) لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية.
- النموذج الكلي: ويعتمد على دراسة المنظمة بشكل عام ومن ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية. ولذلك يفترض هذا النموذج البدء أولاً بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- النموذج التحليلي: يعتمد هذا النموذج على الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجية دون الحاجة إلى وصف إجراءاتها وسياساتها وبرامجها. وهذا يتطلب طاقات ومتطلبات كبيرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 10- الدراسات السابقة

هدفت دراسة عبده (2018) إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، ومدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بالإدارة الإلكترونية، ومدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق متطلبات الجودة، وأظهرت النتائج إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية وضعف التخطيط لها في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بينما هدفت دراسة المدادحة والكساسبة (2016) إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية لأربع شركات تخلص في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية في الابتكار والتجديد، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الإلكترونية والبرامج الإلكترونية في الابتكار

- البيئة الداخلية: حيث أن المنظمة قادرة على تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف، وبالتالي تحديد المعوقات التي قد تواجه إمكاناتها الحقيقية، فإن ذلك يساعد في بناء الاستراتيجيات التي تساهم في تعويض نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة (عزام وآخرون، 2020).

- البيئة الخارجية: حيث تركز المنظمة على العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية والتكنولوجية وما قد يؤثر على المنظمة من خارج نطاقها، وتمثل هذه العوامل الفرص، وهي محركات خارجية تساهم في تطوير المنظمة أو التهديدات وهي معوقات خارجية تحد من تطور المنظمة (سالم، 2010).

### ثانياً: صياغة الإستراتيجية

تهتم صياغة الإستراتيجية بتحديد الرسالة والرؤية، بالإضافة إلى تقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، واختيار أفضل الاستراتيجيات. صياغة الإستراتيجية تتضمن تحديد (الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية، وسياسة المنظمة) (عزام وآخرون، 2020).

### ثالثاً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية يعني المجموع الإجمالي للاختبارات وأنشطة الأزمات لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية المختارة. يركز تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الكفاءة وأساس تنفيذها هي العمليات التنفيذية، حيث يتطلب تنفيذها التنسيق بين جميع العاملين (عزام وآخرون، 2020).

تعتبر مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة والأنشطة التي يتم تنفيذها لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال البرامج والإجراءات التنفيذية والموازنات المالية (Iyamabo & Otubanjo, 2013).

### رابعاً: تقييم الخطة الإستراتيجية

هي عملية مراقبة وتتبع أنشطة المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، حيث يعتمد المدبرون في جميع المستويات الإدارية على المعلومات الراجعة لإيجاد حلول للمشكلات، ويجب أن يكون هناك استرجاع سريع وفوري لأداء المنظمة وفقاً لما يلي: وتدرج مستوياته، وهذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة الحدث الفعلي بالخطة، مما يضمن فعالية عملية الرصد والتقييم (الفرجاني، 2019).

وذلك من خلال أبعاده المتمثلة بالرؤية والرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية

#### 11- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وبناء تفسيرات للبيانات والمعلومات بهدف الحصول على النتائج المرجوة.

#### 12- مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على كافة المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة، والبالغ عددها حتى نهاية

#### 13- وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل من ملاك المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة. وقد تم توزيع (360) استبانة إلكترونية، واسترجع (308) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات وتدقيقها تم استبعاد (9) استبانات لعدم اكتمال الإجابات على كافة الفقرات، ليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (289) استبانة، أي ما نسبته (80.3%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

#### 14- مصادر جمع البيانات

وقد تمثلت هذه المصادر بما يأتي:

أولاً: المصادر الثانوية، اعتمدت الدراسة في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية بهدف تغطية موضوع الدراسة ومتغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية والمؤشرات الدالة، وقد تمثلت هذه المصادر في التقرير السنوية الصادرة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة وأطراب الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والمختلفة سواء العربية منها أو الأجنبية، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية والنشرات والإحصائيات ذات العلاقة، بهدف التركيز على أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت على مواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية، اعتمدت الدراسة في إعداد الجانب العملي على الاستبانة، والتي تم تصميمها بالرجوع إلى المصادر الثانوية، وبشكل ينسجم مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي

والتجديد. وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والأجهزة الإلكترونية على الجودة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج الإلكترونية على الجودة. كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للموارد البشرية والبرامج الإلكترونية على السرعة في تقديم الخدمة. في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الإلكترونية على السرعة في تقديم الخدمة في شركات التخليص. وأوضحت دراسة حافظ (2018) والتي هدفت بيان إلى أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنافسية على شركات إنتاج الدواء بقطاع الأعمال العام، وبينت النتائج وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث المتطلبات الإدارية والإمكانيات المالية والإمكانيات التقنية والإمكانيات البشرية في تحقيق التنافسية، وهدفت دراسة الغامدي (2022) إلى معرفة أثر أتمته التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض، وبينت النتائج أن أهم المعوقات التي تواجه العمل أثناء استخدام المعاملات التقليدية فقدان تلك المعاملات أو تلفها وصعوبة أرشفة البيانات واسترجاعها، كما أظهرت النتائج إلى أن أهم الخطوات المتبعة للحد من تداول المعاملات التقليدية التوجه لاستخدام أنظمة تقنية مثل الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وتحويل النماذج والتوقيعات والأختام إلى إلكترونية، وأن أهم المتطلبات لتطبيق الأتمته الإلكترونية أنها طالبت بضرورة توفير الأجهزة التقنية والبنية التحتية وشبكات الإنترنت وفي الصيانة وكوادر بشرية مدربة، وأن أهم البرامج التطويرية التي يتطلب توفرها لتأهيل الكوادر البشرية إلكترونية برامج الأوفيس، وأظهرت النتائج إلى أن أهم رؤية للمشرفات التربويات لتطبيق المعاملات الإلكترونية بأنها كانت جيدة جداً، كما كشفت النتائج عن الإجراءات الاحترازية أو البديل عند توقف المعاملات الإلكترونية وشبكات التواصل المعنية بالعمل من خلال عمل خطة بديلة أو خطة طوارئ إلكترونية أو إيجاد منصة بديلة، وأن المقترحات أو الملاحظات لتطوير المعاملات الإلكترونية كانت من خلال تكثيف الدورات وورش العمل حول أليات استخدام المعاملات الإلكترونية. وبينت دراسة (Elbanna, et al (2016) والتي هدفت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الخارجية، تقييم البيئة الداخلية) في تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية، وبينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده له علاقة ايجابية قوية مع التنفيذ كما أن للتخطيط الاستراتيجي دور ذو أهمية بالغة كوسيلة يعتمد عليها المدراء في صياغة الاستراتيجيات التي تسهم في عملية التنفيذ



استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد الأوزان الآتية لكل استجابة:

استندت عليها الدراسة، بالإضافة إلى الأخذ بآراء أصحاب الخبرة والاختصاص. وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة والتعرف على مدى الموافقة عليها، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

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

وللكشف عن مستوى اهتمام ودرجة ممارسة الشركات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، تم تطبيق الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيديل} - \text{الحد الأدنى للبيديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لأوزان الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وهي: منخفض ومتوسط ومرتفع، وذلك كما يأتي:

الجدول (3): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مستوى الأهمية النسبية	منخفض	متوسط	مرتفع
الوسط الحسابي	1 - أقل من 2.33	2.33 - أقل من 3.66	3.66 - 5.00

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول التالي فقد جرى

قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

#### 15- اختبار ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث تكون النتيجة مقبولة احصائياً إذا كانت تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا القيمة (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016)، وكلما اقتربت القيمة من (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

الجدول (4): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد / المتغير	قيمة ألفا
1	التخطيط الإلكتروني	0.818
	التنظيم الإلكتروني	0.802
	التوجيه الإلكتروني	0.746
2	الرقابة الإلكترونية	0.825
	الإدارة الإلكترونية	0.873
	التخطيط الاستراتيجي	0.907
	أداة الدراسة	0.915

الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (0.746-0.825)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لأداة الدراسة ككل قد بلغت (0.915)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

16- ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وذلك على النحو التالي:

#### اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

الجدول (5): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

الرقابة الالكترونية	التوجه الالكتروني	التنظيم الالكتروني	التخطيط الالكتروني	المتغير
			1.000	التخطيط الالكتروني
		1.000	0.722**	التنظيم الالكتروني
	1.000	0.558**	0.689**	التوجه الالكتروني
1.000	0.699**	0.700**	0.781**	الرقابة الالكترونية

(\*\*) دال عند مستوى دلالة 0.01

تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004). ولتأكيد النتيجة السابقة تم احتساب معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط، وكانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول (5) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين (التخطيط الالكتروني) و(الرقابة الالكترونية)، والذي بلغ (0.781)، وهي أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي

الجدول (6): قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التخطيط الالكتروني	0.355	2.817
التنظيم الالكتروني	0.334	2.994
التوجه الالكتروني	0.309	3.236
الرقابة الالكترونية	0.422	2.370

الإحصائية المختلفة، ولغايات تحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): من خلال النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وتقديم وصف شامل لدرجة موافقتهم على فقرات أداة الدراسة (الإستبانة).
- معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alfa): لقياس ثبات أداة الدراسة.

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، كما كانت قيمة التباين المسموح به محصورة بين العدد 0.1 والعدد 1، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

#### 17- الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS))، لإجراء التحليلات والاختبارات

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة.
  - تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج (Multiple and Stepwise Linear Regression Analysis): لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 18- وصف متغيرات الدراسة  
وصف المتغير المستقل، الإدارة الإلكترونية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التخطيط الإلكتروني	3.616	0.807	4	متوسطة
2	التنظيم الإلكتروني	3.897	0.799	2	مرتفعة
3	التوجيه الإلكتروني	3.686	0.945	3	مرتفعة
4	الرقابة الإلكترونية	3.901	0.842	1	مرتفعة
	الإدارة الإلكترونية	3.775	0.466		مرتفعة

وبانحراف معياري (0.799) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (التوجه الإلكتروني) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.686) وبانحراف معياري (0.945) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (التخطيط الإلكتروني) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.616) وبانحراف معياري (0.807) وبأهمية نسبية متوسطة وصف المتغير التابع، التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام للإدارة الإلكترونية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.775) وبانحراف معياري بلغ (0.466). وقد حل بعد (الرقابة الإلكترونية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.901) وبانحراف معياري (0.842) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (التنظيم الإلكتروني) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.897)

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التخطيط الاستراتيجي	3.777	0.711	مرتفعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية بدلالة أبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) في التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام للتخطيط الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.777) وبانحراف معياري (0.711).

#### 19- اختبار فرضيات الدراسة

تم اخضاع فرضية الدراسة الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج (Multiple and Stepwise Linear Regression)، وذلك لدراسة العلاقة السببية بين متغيرات نموذج الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

H0 : فرضية الدراسة الرئيسية

الجدول (10): \* نتائج اختبار أثر (الإدارة الإلكترونية) في التخطيط الاستراتيجي

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	البيان B	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	9.710	0.062	0.602	0.000	3	90.121	0.478	0.691	التخطيط الاستراتيجي
0.000	6.732	0.082	0.552						
0.000	4.919	0.099	0.487						
0.000	12.456	0.057	0.710						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

(4.919)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين بلغت قيمة B عند (الرقابة الإلكترونية) قد بلغت (0.710) وأن قيمة t عنده هي (12.456)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية بدلالة أبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) في التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

ولتحديد أي من أبعاد الإدارة الإلكترونية كان لها الأثر الأبرز في التخطيط الاستراتيجي، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت النتيجة على النحو التالي:

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط ( $R=0.691$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة الإلكترونية) في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (90.121)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.478$ ) وهي تشير إلى أن (47.8%) من التباين في (التخطيط الاستراتيجي) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (الإدارة الإلكترونية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند (التخطيط الإلكتروني) قد بلغت (0.602) وأن قيمة t عنده هي (9.710)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند (التنظيم الإلكتروني) قد بلغت (0.522) وأن قيمة t عنده هي (6.732)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبلغت قيمة B عند (التوجه الإلكتروني) قد بلغت (0.487) وأن قيمة t عنده هي

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية H0

النموذج	الإدارة الإلكترونية	B	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	الرقابة الإلكترونية	0.666	16.547	0.000	0.415	137.112	0.000
الثاني	الرقابة الإلكترونية	0.682	14.288	0.000	0.420	110.666	0.000
	التخطيط الإلكتروني	0.517	11.879	0.000			
الثالث	الرقابة الإلكترونية	0.702	13.007	0.000	0.459	97.111	0.000
	التخطيط الإلكتروني	0.585	10.010	0.000			
	التنظيم الإلكتروني	0.521	7.777	0.000			
الرابع	الرقابة الإلكترونية	0.710	12.456	0.000	0.478	90.121	0.000
	التخطيط الإلكتروني	0.602	9.710	0.000			
	التنظيم الإلكتروني	0.552	6.732	0.000			
	التوجه الإلكتروني	0.487	4.919	0.000			

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) في التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث حل بعد (الرقابة الإلكترونية) في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (التنظيم الإلكتروني) في المرتبة الثانية وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (التوجه الإلكتروني) في المرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (التخطيط الإلكتروني) في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة، في حين التخطيط الاستراتيجي فقد بلغت الأهمية النسبية مرتفعة.

#### 21- التوصيات

ضرورة وجود قادة مدركين ومقتنعين بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن نجاح تنفيذه يعتمد على وجود إدارة وقيادة ملتزمة وجاهزة لتطبيقه وتوفير جميع متطلباته، وضرورة أن تعمل القيادات على تشجيع وتحفيز الموظفين لتنفيذ التخطيط

تبين نتائج تحليل الانحدار التدريجي ترتيب دخول المتغيرات في نموذج الانحدار الذي يمثل أثر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي، حيث تبين أن بعد (الرقابة الإلكترونية) جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما نسبته (41.5%) من التباين في المتغير التابع، وعند إضافة بعد (التخطيط الإلكتروني) في النموذج الثاني، ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (42.0%)، وقد وصلت نسبة التفسير إلى (45.9%) عند إضافة بعد (التنظيم الإلكتروني)، كما وصلت نسبة التفسير إلى (47.8%) عند إضافة بعد (التوجه الإلكتروني). ويتضح أن أثر جميع المتغيرات المستقلة، كان أثراً معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

#### 20- النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإلكترونية بدلالة أبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم

الدواء بقطاع الأعمال العام. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، (1)، 127-148.

رضوي، سعد نعيم (2021). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقام جامعة واسط. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 1(40).

سالم، احمد عبدالعظيم (2010). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية نموذج تطبيقي مقترح. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 129 (129)، 67-98.

السكرانة، بلال خلف (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد، هيام نصرالدين (2018) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية لضمان الجودة، 1(1)، 1-12.

عزام، رجب عبدالحميد، عبدالله، عادل عبد الهادي وزين، علي احمد (2020). اثر البعد المالي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة النوفية لمياه الشرب والصرف الصحي - دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 1(1)، 14-26.

الغامدي، هند بنت أحمد (2022) أتمتة التعاملات الالكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض: تصور مقترح. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (12)، 1-40.

الفرجاني، صالح (2019). اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي بالشركة: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الاهلية للاسمنت المساهمة- الخمس الادارة العامة. مجلة جامعة الزيتونة، 1(31)، 178-202.

الكرخي، مجيد (2009) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. وزارة الثقافة والفنون والتراث.

الاستراتيجي بشكل أوسع وفقاً للمعايير والمراحل المحددة، علاوة على ذلك ينبغي على الإدارة الاستفادة من التطورات التكنولوجية السريعة واستخدامها في جميع جوانب عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لضمان سرعة الإنجاز وتحقيق جودة عالية، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف عبر تبني الإدارة الإلكترونية الذي يعمل هذا النهج على زيادة تنافسية المشاريع في السوق، وضرورة تطوير الليات التخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية في اختيار المشاريع بالاستعانة بخبراء في صياغة الرؤية الاستراتيجية لمشاريعهم لتحقيق العائد المناسب لأصحاب المشاريع، وضرورة تبني أصحاب المشاريع الإدارة الإلكترونية التي تعمل على تطوير أداء المشاريع في تحسين مستوى تلك المنتجات والتغلب على العديد من المشاكل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية على المنتجات منها الاستمرارية، السرعة، وريح الوقت ..

## 22- المصادر والمراجع

### المراجع العربية

ابراهيم، حسام الدين، البوسعيدي، خميس بن عبدالله والبلوشية، بدرية بنت درويش (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة بسلطنة عُمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2(3)، 430-460.

إبراهيم، خالد (2010). الإدارة الإلكترونية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الاسطة، عبدالقادر محمد (2016). اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة. الرمال للنشر والتوزيع.

بن يمينة، خيرة ناشد، نشأت إدوارد وأحمد، زادي (2019) دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد، 7(12)، 67-100.

بني حمدان، خالد محمد وادريس، وائل محمد (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حافظ، نسمة محمد (2018) أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنافسية: دراسة ميدانية على شركات إنتاج

- محمد، جمال عبدالله (2016). *التخطيط الاستراتيجي*. دار المنهل.
- المدادحة، دانيا أكرم والكساسبة، محمد مفضي (2016) أثر الادارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (10)، 129-121.
- المغربي، عبد الحميد (2013). *الادارة الاستراتيجية: الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية*. ادارة النشر العلمي.
- نجم، عبود (2008). *الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات*. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ياسين، سعد (2010). *الإدارة الإلكترونية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Edward G. (2019). From buyer to integrator: the transformation of the supply chain manager in the vertically disintegrating firms, production and operations management. *Journal of Business and Management*, 11(1), 75-91.
- Elbanna, S., Andrews, R. & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042.
- Iyamabo, J. & Otubanjo, O. (2013). A three-Component definition of Strategic Marketing. *International Journal of Marketing Studies*, 5(1).
- Sekaran, U., Bougie, R., (2016). *Research Methods. For Business: A Skill- Building Approach*. (5<sup>th</sup> ed). John Wiley & Sons Inc, New York.