



Sumer university Journal of Administrative and Economic Sciences (JAES )

ISSN 3078-6525

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة سومر

## أثر الإدارة الإلكترونية في فعالية التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة حكومياً

الطالب: موسى عبد الأمير خضر الدلال      المشرف: أ.د. عائدة كمون

كلية إدارة الأعمال والتصرف | جامعة صفاقس بالجمهورية التونسية | تونس | [Mousa8690@yahoo.com](mailto:Mousa8690@yahoo.com)

كلية إدارة الأعمال والتصرف | جامعة صفاقس بالجمهورية التونسية | تونس |

### ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجه، والرقابة الإلكترونية) في فعالية التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة حكومياً. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع الأبعاد المدروسة تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في التخطيط الاستراتيجي، حيث تصدرت الرقابة الإلكترونية أعلى نسب التأثير. وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة لتعزيز الرؤية المستقبلية لتلك المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن بيئة تنافسية ومتغيرة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية – التخطيط الاستراتيجي – الرقابة الإلكترونية

### The Impact of E-Governance on the Effectiveness of Strategic

### Planning for Government-Supported Small and Medium Enterprises

### (SMEs)

Prof. Dr. Aida Kamoun

PhD: Musa Abdul Amir Khader Al-Dallal

College of Business Administration and Management/ University of Sfax, Tunisia/

Tunisia/ [Mousa8690@yahoo.com](mailto:Mousa8690@yahoo.com)

College of Business Administration and Management/ University of Sfax, Tunisia/

Tunisia/

### Abstract:

This study aimed to analyze the impact of electronic management—through its various dimensions (electronic planning, organization, orientation, and control)—on the effectiveness of strategic planning for government-supported small and medium-sized enterprises (SMEs). The statistical analysis results revealed that all studied dimensions have a



significant and positive effect on strategic planning, with electronic control showing the highest level of influence. These findings underscore the importance of adopting electronic management practices as an effective tool to enhance the future vision of these projects and to achieve their strategic goals within a competitive and ever-changing environment.

**Keywords:** e-management - strategic planning - electronic control

### 1- المقدمة:

في ظل التسارع التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل محورًا رئيسًا في تطوير أداء المؤسسات ورفع مستوى كفاءتها وتنافسيتها. ولم يعد اعتماد الحلول الرقمية الحديثة خيارًا ثانويًا، بل غدا ضرورة استراتيجية لمواكبة التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. إذ يتزامن هذا التحول الرقمي مع بروز التخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية توجه المؤسسات نحو تحقيق رؤاها وأهدافها بفاعلية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأولويات، وصياغة خطط عمل مدروسة على أسس علمية. وفي هذا الإطار، تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا محوريًا في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، عبر توفير بنى رقمية متطورة تتيح جمع البيانات وتحليلها، وتسهّل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة، مما يدعم اتخاذ القرار بطريقة أكثر دقة وموضوعية. انطلاقًا من هذه الأهمية، يسعة هذا البحث إلى تحليل العلاقة التكاملية بين الإدارة الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي، واستكشاف سبل استثمارهما في تحسين إدارة مشروعات ريادة الأعمال الحكومية. كما يهدف إلى الاستفادة من التجارب المقارنة في هذا المجال لتقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار على تبني ممارسات إدارية متقدمة تعزز من فرص نجاح المشروعات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### 2- الإطار العام للدراسة:

#### 1-2- إشكالية البحث وتساؤلاته:

تتبع إشكالية هذا البحث من الحاجة إلى فهم العلاقة التكاملية بين الإدارة الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي، واستكشاف مدى تأثير تبني الممارسات الإلكترونية على تطوير الأداء الاستراتيجي في هذه المشروعات. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على أبرز العوامل التقنية والتنظيمية التي يمكن



أن تُسهم في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. وعليه يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى تبني المشروعات المدعومة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العراق لممارسات الإدارة الإلكترونية؟
- إلى أي مدى تُولي هذه المشروعات أهمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة أعمالها؟
- ما أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة وفعالية التخطيط الاستراتيجي في هذه المشروعات؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في سياق التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات؟

## 2-2- أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي، وخاصة في سياق ريادة الأعمال والمبادرات المدعومة من القطاع الحكومي. أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذا البحث من شأنها أن تزود أصحاب القرار، ومديري المشروعات، والجهات الداعمة، برؤى واستراتيجيات عملية قابلة للتطبيق تساعد على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مخرجات الخطط الاستراتيجية، وتعزيز القدرة التنافسية لتلك المشاريع.

## 2-3- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى تبني مشروعات ريادة الأعمال الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العراق لممارسات الإدارة الإلكترونية.
- استقصاء مدى اهتمام هذه المشروعات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعّال كأداة لتحقيق أهدافها وتنمية أعمالها.
- تحليل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية – بمكوناتها الرئيسية: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية – على جودة وفعالية التخطيط الاستراتيجي في تلك المشروعات.

## 2-3- أنموذج البحث:





- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة على أصحاب في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة حكوميًا في جميع محافظات العراق.

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع العاملين في شركات أصحاب المشاريع من الطبقتين الإدارية الوسطى والعليا.

3- **الاطار النظري للدراسة:**

1-3- **الإدارة الإلكترونية:**

3-1-1- **مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

تُعد الإدارة الإلكترونية نظامًا إلكترونيًا متكاملًا يهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي القائم على الإجراءات اليدوية إلى عمل إداري محوسب، معتمدًا على أنظمة معلومات قوية تُسهم في اتخاذ القرارات بسرعة وبتكاليف منخفضة. وهي تشمل الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الإدارة داخل أي منظمة.

وقد عرفها يوسف كافي بأنها: "تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تُنفَّذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يُطلق عليه "إدارة بلا أوراق (Paperless Management)" (كافي، 2011، صفحة 37). في حين عرّفها السلمي بأنها: "منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات في المؤسسات المعاصرة. وتُسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة، تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي إلى الأسواق، واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها" (السلمي، 2004، صفحة 20).

أما Michel Kalika فيعرّف الإدارة الإلكترونية (E-Management) بأنها "مجموعة من سبع عمليات تُغذّى بواسطة نظم المعلومات، وتعتمد على التكنولوجيات الإلكترونية لمعالجة المعلومات، وتتميّز بعمليات معدّلة بفضل هذه التكنولوجيات، وبالتالي من خلال المهارات المعدّلة أيضًا. (Kalika, 2000, p. 41)



ويرى الباحثون أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتجاوز بكثير مفهوم المكننة الخاص بإدارات العمل داخل المنظمة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه السياسات وإجراءات العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، سواء كانت داخلية أو خارجية. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات العملية الإدارية، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف. كما تعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية، وبالتالي رفع كفاءة أداء الأعمال. (Palvia & Sushil, 2007, p. 45).

### 3-1-2- مميزات وخصائص الإدارة الإلكترونية:

#### 3-1-2-1- مميزات الإدارة الإلكترونية:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تجعلها بديلاً فعالاً للإدارة التقليدية، ومن أبرز هذه المميزات (قدوري، 2010، صفحة 81) :
- **السرعة والوضوح:** تُزيل الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات الإدارية والعقبات البيروقراطية التي طالما أعاقَت إنجاز المعاملات، وذلك بفضل التحول من الأعمال الورقية إلى العمليات الرقمية السريعة والواضحة.
  - **عدم التقيد بالزمان والمكان:** الإدارة الإلكترونية متاحة على مدار الساعة عبر الإنترنت، ولا تقتصر على مكاتب أو مواقع عمل محددة، مما يلغي الحاجة إلى مبانٍ كبيرة ويعزز من مرونة الوصول إلى الخدمات الإدارية.
  - **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تعتمد الإدارة الإلكترونية على الجهد اليدوي للموظفين، بل على برامج ذكية لإدارة المعلومات وتوظيفها في تحسين الأداء واتخاذ القرار.
  - **المرونة:** تمكّن الإمكانيات التقنية الإدارة الإلكترونية من الاستجابة السريعة للأحداث والمتغيرات، وتقديم خدمات لم تكن ممكنة سابقاً في ظل الإدارة التقليدية.
  - **الرقابة المباشرة والدقيقة:** بفضل أدوات المراقبة الرقمية (مثل الكاميرات والشاشات)، يمكن متابعة المواقع الإدارية ومنافذ الخدمات بدقة وشفافية، بدلاً من الاعتماد على المذكرات والتقارير التقليدية.



- **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية نظامًا آمنًا قوية لحماية البيانات، وتتحكم في صلاحيات الوصول إليها، ما يمنحها تفوقًا واضحًا على الإدارة التقليدية في جانب حماية المعلومات.
- **العمل من خلال الشبكات:** تعتمد الإدارة الإلكترونية على شبكات الاتصال المتقدمة مثل الإنترنت والإكسترنت، لربط النظم الإدارية داخليًا وخارجيًا.
- **تقنية المزود/الزبون:** حواسيب الزبائن والمزودين، ويُستخدم في تطبيقات مثل الأنظمة البنكية، حيث يمكن للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت بسهولة وأمان.
- **تحول بيئة العمل التنظيمية:** أدت الإدارة الإلكترونية إلى تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى هياكل مرنة ولا مركزية تعتمد على المعرفة والعمل الجماعي وليس الفردي فقط.
- **تحقيق التكامل الشبكي:** تُمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيق تكامل أمامي مع العملاء، وتكامل خلفي مع الموردين، مما يعزز الكفاءة والفعالية في سلسلة القيمة.
- **دعم الميزة التنافسية:** من خلال أدوات التحليل والتقنيات المتقدمة، تُمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من بناء ميزة تنافسية حقيقية، تتجاوز مجرد الميزة النسبية.

### 3-1-2-2-خصائص الإدارة الإلكترونية:

تُعد الإدارة الإلكترونية نمطًا إداريًا حديثًا أحدث تغييرًا جذريًا في البنية التنظيمية للمنظمات، وتنتم بعدة خصائص أساسية (الكبيسي، 2008، صفحة 78):

- **الانتقال من نظم المعلومات التقليدية إلى الذكية:** تُوظف الإدارة الإلكترونية قواعد بيانات ونماذج وبرمجيات ذكية قادرة على الفهم والتعلم والتفكير، مما يسمح بتوليد معرفة متجددة من البيانات.
- **التحول إلى منظومات معلومات شبكية:** بفعل تطور المعالجة الموزعة، انتقلت نظم المعلومات من كونها مستقلة إلى أنظمة شبكية مترابطة تستفيد من التبادل الإلكتروني للبيانات وشبكات الاتصالات الحديثة.
- **الانتقال من المعالجة بالدفعات إلى المعالجة الفورية:** تسمح نظم المعالجة التحليلية الفورية بتحديث البيانات بشكل مستمر وتوفير المعلومات في الوقت الحقيقي، ما يواكب سرعة الأعمال الحديثة وتغيّراتها المستمرة.

### 3-1-3- أهداف الإدارة الإلكترونية:



تعد الإدارة الإلكترونية من الأدوات الفاعلة التي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها الإداري وتعزيز كفاءتها التشغيلية. فهي ليست مجرد تطبيق تقني، بل منهجية استراتيجية شاملة تسعى إلى تحسين جودة العمل المؤسسي من خلال أتمتة العمليات، تقليل الوقت والتكاليف، وضمان شفافية أكبر في الأداء الإداري. كما توفر الإدارة الإلكترونية آليات متطورة للتواصل بين مختلف الفروع والأقسام، وتمكن من تقديم خدمات متميزة للمستخدمين دون التقيد بالمكان أو الزمان.

من خلال ذلك، تسهم الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في دعم اتخاذ القرارات من خلال تزويد صناعات القرار ببيانات دقيقة وتقارير تحليلية لحظية تعزز من سرعة وموضوعية القرار. وهذا يجعلها حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، لا سيما في المشاريع التي تتطلب استجابة سريعة ومرونة عالية في بيئة الأعمال المتغيرة. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة أهداف وتأثير الإدارة الإلكترونية على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع، خصوصاً تلك المدعومة حكومياً، تكتسب أهمية بالغة لفهم دورها في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة.

### 3-2-التخطيط الاستراتيجي:

#### 3-2-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي أسلوباً منظماً في التفكير وصنع القرار، يعتمد على المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها، مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة وطبيعة الأهداف المرجوة. ويأتي ذلك في ظل بيئة متغيرة سريعاً بفعل التطورات التكنولوجية والمعرفية وثورة الاتصالات، التي قلصت حجم العالم وجعلت المتغيرات الخارجية أكثر تأثيراً على المؤسسات.

كما يتجاوز التخطيط الاستراتيجي التركيز على العمليات الجارية ليشمل تقييم العوامل الخارجية والبيئية المحيطة بالمنظمة، كما يهتم بتحديد الفرص الجديدة للاستثمار وتطوير الأنشطة، مع تقدير مزاياها النسبية ومخاطرها المحتملة. ولذا فإنه يتطلب معلومات دقيقة واستراتيجية عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (توفيق، 2004، صفحة 79).

على نحو عام، يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحليل ودراسة البيئة المحيطة للمنظمة باستخدام بيانات الماضي والحاضر بهدف توقع المستقبل ووضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق. كما يشكل منهجاً نظامياً يستشرف آفاق المستقبل، ويستعد لمواجهة من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة وتصميم استراتيجيات بديلة، مع متابعة مستمرة لتنفيذها وتقييمها.

#### 3-2-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:



تُعد عملية التخطيط الاستراتيجي أداة محورية في تعزيز قدرة المنظمة على فهم البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحليل الاتجاهات والمتغيرات، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) مما يدعم اتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة. كما تسهم في وضع رؤية مستقبلية واضحة تربط كل الأنشطة اليومية بأهداف ملموسة وطموحة، فتنقل المنظمة من حالة الاستجابة اللحظية إلى إدارة واعية تستبقي الأحداث بدلاً من الانتظار للرد عليها.

من خلال التخطيط الاستراتيجي، تُتيح الإدارة تركيز الموارد المالية والبشرية والتقنية على أولويات قصيرة المدى وأساسيات طويلة المدى، مما يعزز الفعالية الاقتصادية ويقلص الهدر والازدواج غير الضروري. يساعد هذا التركيز على تحسين كفاءة العمليات وتسهيل الرقابة عبر مؤشرات أداء (KPIs) واضحة، تمكّن القادة من متابعة التقدم وتعديل المسارات عند الحاجة.

علاوةً على ذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً يواجه به عدم اليقين والتقلبات البيئية باستجابة سريعة ومرنة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في بيئة شديدة التقلب. إلى جانب ذلك، فإنه يعزز الابتكار والمبادرة من خلال إشراك طيف واسع من الموظفين وتعبئة الطاقات الإبداعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يخلق شعوراً بالمشاركة والمسؤولية.

### 3-2-3- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، على الرغم من أهميته البالغة، العديد من المعوقات التي تُقوّض فعاليته وتحدّ من قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي (أبو النصر، 2009، صفحة 61):

– **البيئة المتغيرة والمعقدة باستمرار:** إن التغيير السريع في بيئة العمل – سواء في الأسواق، أو التكنولوجيا، أو السياسات، أو احتياجات العملاء – يجعل من الصعب وضع خطة استراتيجية تبقى فعالة لفترة طويلة، حيث قد تصبح الخطة قديمة قبل أن تُنفذ فعلياً، مما يضع المنظمة في موقف استجابة مستمرة بدلاً من قيادة استباقية للتغيير.

– **الانطباع السلبي الناتج عن صعوبات التخطيط:** قد تواجه الفرق الإدارية مشكلات أثناء مرحلة إعداد الخطة مثل غموض الأهداف أو ضعف التواصل، مما يؤدي إلى تجربة محبطة تترك أثراً سلبياً في أذهان المديرين، فيتراجع حماسهم نحو التخطيط الاستراتيجي كممارسة مستدامة.

– **ارتفاع التكاليف وطول الفترة الزمنية للتخطيط:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعّال استثماراً كبيراً من الوقت والجهد والمال، بدءاً من عمليات البحث والتحليل، مروراً بورش العمل



والاجتماعات، وانتهاءً بصياغة الخطة ومراجعتها. هذا العناء قد يُثني بعض المنظمات عن الاستمرار في هذا المسار.

- **انشغال القادة التنفيذيين:** غالبًا ما ينشغل القادة بالمهام التشغيلية اليومية والقرارات التنفيذية العاجلة، مما يجعلهم غير قادرين على متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل منتظم، وبالتالي تنقطع الصلة بين التخطيط والتنفيذ.

- **قلة الموارد البشرية أو المالية:** يُعد نقص الكفاءات أو التمويل من أكبر المعوقات، حيث تحتاج الخطة إلى فرق مؤهلة، وأدوات تحليل، وتقنيات دعم، بالإضافة إلى ميزانية مخصصة لتطبيق الاستراتيجيات، وهو ما قد لا يتوفر دائمًا في جميع المؤسسات.

### 3-2-4- أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- **المسح البيئي:**

يُعد المسح البيئي أحد أهم الركائز التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل المرحلة التي تقوم فيها الإدارة بإجراء تحليل استراتيجي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وتكمن أهمية هذه الخطوة في قدرتها على تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، إلى جانب فحص البيئة الداخلية من أجل تحديد المزايا التنافسية وتعزيز السيطرة على الموارد والعمليات. ويساهم هذا التحليل في توجيه الإدارة نحو صياغة أهداف دقيقة وبناء استراتيجيات فعّالة تساعد المنظمة في تحقيق رؤيتها المستقبلية. ويرتكز التحليل البيئي على بُعدين رئيسيين (السكرانة، 2010، صفحة 46):

- **البيئة الداخلية:** وهي تمثل المجال الذي تملك فيه المنظمة القدرة الكاملة على الفحص والتحكم. من خلال تقييم مستويات الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، تتمكن الإدارة من اكتشاف المعوقات التي قد تُقيّد إمكاناتها الحقيقية. ويساعد هذا التحليل على بناء استراتيجيات داعمة تُعزّز من مكانة القوة وتعالج مواطن الضعف، مما يدعم الأداء المؤسسي العام ويزيد من فاعلية التنفيذ.
- **البيئة الخارجية:** وهي تشمل العوامل التي تقع خارج نطاق تحكم المنظمة، مثل المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية، والتكنولوجية. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على مسار عمل المنظمة، وتُصنّف عادةً إلى فرص وتهديدات.

- **صياغة الاستراتيجية:**



تُعد مرحلة صياغة الاستراتيجية بتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، بالإضافة إلى تقييم نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الفجوة الاستراتيجية بين الوضع الحالي للأداء والأهداف المرجوة، واختيار أفضل الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من سد هذه الفجوة وتحقيق رؤيتها. تتضمن صياغة الاستراتيجية أيضاً تحديد السياسات والإجراءات التي توجه سلوك المنظمة وتعزز تنافسيتها في بيئتها المتغيرة.

#### - تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي التطبيق العملي للخطة الموضوعية، وتشمل جميع الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحويل الاستراتيجية المختارة إلى واقع ملموس. يركز التنفيذ على الكفاءة والفعالية في الأداء، ويتطلب تنسيقاً متكاملاً بين جميع أعضاء المنظمة لضمان انسيابية العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن هذه المرحلة وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال برامج عمل محددة، وإجراءات تنفيذية واضحة، وموازنات مالية مخصصة تدعم تحقيق الخطة.

#### - تقييم الخطة الاستراتيجية:

تُعد مرحلة التقييم عملية مراقبة ومتابعة مستمرة لأنشطة المنظمة، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والخطة الموضوعية مسبقاً. يعتمد المديرون في مختلف المستويات على المعلومات الراجعة لتحليل الفجوات ومعالجة المشكلات بسرعة، مما يضمن وجود استرجاع فوري وفعال للأداء. يتيح التقييم إمكانية اتخاذ قرارات تصحيحية مستنيرة تُسهم في تعزيز فعالية التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يجعل عملية الرصد والتقييم ركيزة أساسية لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي.

### 3-2-5- النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وتختلف باختلاف طبيعة المنظمة وبيئتها وأهدافها. ومن أشهر هذه النماذج التي أشير إليها ما يلي (الكرخي، 2009، صفحة 54):

- **النموذج الخطي:** يعتمد هذا النموذج على تسلسل متكامل من الإجراءات والقرارات لتحقيق أهداف المنظمة. يفترض أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف موظفيها، كما يفترض وجود بيئة مستقرة نسبياً تسهل التنبؤ وتخطيط الخطوات القادمة. كما يُركز على اتخاذ القرارات بعقلانية، ويضع رضا المستفيدين من خدمات المنظمة في محور الاستراتيجية، مما يجعلها استراتيجية مركزة على تلبية الاحتياجات وتحقيق الرضا.



- **النموذج المصغر:** يبدأ هذا النموذج بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من خلال التركيز على الأنظمة الوظيفية الفرعية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها. بعد ذلك ينتقل إلى دراسة البيئة الخارجية للمنظمة. يتميز هذا النموذج بتركيزه على التفاصيل الصغيرة والجزئية داخل المنظمة والتي تؤثر في بناء الاستراتيجية.

- **النموذج الكلي:** يعتمد هذا النموذج على دراسة المنظمة ككل في البداية، حيث يتم صياغة رسالة المنظمة بشكل واضح، ومن ثم الانتقال إلى تحليل البيئة الخارجية بشكل شامل، وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل عام قبل التعمق في أنشطة المنظمة الفرعية. يُعد هذا النموذج أكثر شمولية ويركز على الصورة الكبيرة لتوجيه الاستراتيجية.

- **النموذج التحليلي:** يركز هذا النموذج على النهج التحليلي في بناء الاستراتيجية، مع التركيز على تحليل البيانات والمعلومات دون الدخول في وصف تفصيلي لإجراءات التنفيذ أو السياسات أو البرامج. يتطلب هذا النموذج طاقات وموارد تحليلية عالية، ويستخدم غالبًا في المنظمات التي تمتلك قدرات تحليلية متقدمة

#### 4-3- الدراسات السابقة:

- دراسة لبسنت طارق أحمد مرزوق، عبدالسلام علي نوير منصور، وأحمد الشورى أبو زيد بعنوان "الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: مقارنة أداء النظم والتحول الإداري في العصر الرقمي في المؤسسات الحكومية"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، المجلد 44، العدد 81، حزيران/ يونيو 2024:

أجريت هذه الدراسة لتحليل الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على أثر التحول الرقمي في تطوير أداء النظم الإدارية. أكدت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تعزز من جودة الأداء، الشفافية، والمرونة الإدارية، لكنها تتطلب دعم القيادة، تطوير الكوادر البشرية، وبنية تحتية رقمية قوية. التحول الرقمي لا يقتصر على تبني تقنيات جديدة، بل يتطلب تحولًا ثقافيًا شاملاً لضمان نجاح المؤسسات الحكومية في العصر الرقمي.

- دراسة لمنال محمد أحمد الوكيل بعنوان "أثر أدوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SWOT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، نيسان/ أبريل 2023:



بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير أدوات التخطيط الاستراتيجي SWOT و PESTEL على نجاح التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين هذه الأدوات وتحقيق أهداف التحول الرقمي، حيث ساعد تحليل SWOT على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بينما وفر تحليل PESTEL فهماً دقيقاً للعوامل الخارجية المؤثرة. أوصت الدراسة بوضع استراتيجية متكاملة تعتمد على هذه الأدوات مع رفع كفاءة العاملين لضمان تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة.

### 3-5- ما يميز هذا البحث:

يمتاز هذا البحث بمعالجته لفجوة بحثية واضحة في الأدبيات المعاصرة، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على موضوع التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية ضمن السياقات العامة للمؤسسات الحكومية أو الشركات الكبرى، دون التعمق في واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة حكومياً. وهذا الأمر يكتسب أهمية خاصة في البيئة العراقية، التي تواجه تحديات تنظيمية وتقنية واقتصادية مميزة. كما يتميز البحث بتناوله للعلاقة التكاملية بين الإدارة الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي، ليس بصورة عامة فحسب، بل من خلال تحليل مفصل لمكونات الإدارة الإلكترونية، والتي تشمل التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، وربط هذه المكونات بفعالية التخطيط الاستراتيجي في مشروعات ريادة الأعمال المدعومة حكومياً.

### 4- المنهجية:

#### 4-1- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الممولة من قبل هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك حتى نهاية الفترة المحددة للدراسة.

أما وحدة التحليل فقد شملت ملاك المشاريع الممولة من الهيئة المذكورة. تم توزيع (310) استبانة إلكترونيًا على ملاك المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم استرداد (265) استبانة منها. وبعد التدقيق والمراجعة، تم استبعاد (15) استبانة بسبب عدم اكتمال الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (250) استبانة، أي ما يمثل نسبة 80.6% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعد مقبولة إحصائياً.

#### 4-2- أداة الدراسة وقياس الاستجابات:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً للأوزان التالية:



درجات أكبر من الثبات والموثوقية لأداة القياس. وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، بالإضافة إلى أداة الدراسة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

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

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.746 - 0.873)، بينما بلغت قيمة الأداة ككل (0.915)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات. بناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة البحث تتمتع بدرجة موثوقية جيدة، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص النتائج.

#### 4-5- ملاءمة نموذج البحث للأساليب الإحصائية المستخدمة:

للتحقق من مدى ملاءمة نموذج البحث لاستخدام تحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)، والذي يشير إلى وجود ارتباط شبه تام بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، مما قد يؤدي إلى تضخيم قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وجعلها أكبر من قيمتها الحقيقية. لذلك، تم فحص وجود الارتباط الخطي المتعدد من خلال ما يلي:

#### 4-6- مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

تم حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغير	التخطيط الإلكتروني	التنظيم الإلكتروني	التوجه الإلكتروني	الرقابة الإلكترونية
التخطيط الإلكتروني	1.000	0.722	0.558	0.781
التنظيم الإلكتروني	—	1.000	0.699	0.700
التوجه الإلكتروني	—	—	1.000	—



1.000	—	—	—	الرقابة الإلكترونية
-------	---	---	---	---------------------

يتبين من نتائج هذا الجدول أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط كانت بين "التخطيط الإلكتروني" و"الرقابة الإلكترونية" وبلغت (0.781)، وهي أقل من الحد الحرج البالغ (0.80)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. ويؤكد ذلك ما أشار إليه Gujarati (2004) بأن تجاوز معامل الارتباط لقيمة (0.80) قد يُعد مؤشراً على وجود ارتباط خطي متعدد عالي يجب الحذر منه.

#### 7-4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) :

لتعزيز نتائج اختبار الارتباط، تم احتساب قيمة معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
التخطيط الإلكتروني	2.817	0.355
التنظيم الإلكتروني	2.994	0.334
التوجه الإلكتروني	—	0.309
الرقابة الإلكترونية	—	—

تشير القيم أعلاه إلى أن جميع قيم VIF أقل من 10 وجميع قيم Tolerance أكبر من 0.1، وهي الحدود المقبولة إحصائياً، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تضخم في التباين، وبالتالي فإن نموذج الدراسة مناسب لتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

#### 8-4- اختبار الارتباط الخطي المتعدد وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد عبر معامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى معامل تضخم التباين (VIF)، وذلك لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وملاءمته للأساليب الإحصائية المستخدمة. كما تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج ( Stepwise Linear Regression Analysis) لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### 9-4- وصف متغيرات الدراسة:

##### أ. وصف المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية

يعرض الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتب لأبعاد الإدارة الإلكترونية:

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
1	مرتفعة	0.842	3.901	الرقابة الإلكترونية	1
2	مرتفعة	0.799	3.897	التنظيم الإلكتروني	2
3	مرتفعة	0.945	3.686	التوجه الإلكتروني	3
4	متوسطة	0.807	3.616	التخطيط الإلكتروني	4
—	مرتفعة	<b>0.466</b>	<b>3.775</b>	الإدارة الإلكترونية (المتوسط العام)	

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط العام للإدارة الإلكترونية مرتفع نسبياً حيث بلغ (3.775) مع انحراف معياري (0.466). وقد حل بعد الرقابة الإلكترونية في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، تلاها التنظيم الإلكتروني، ثم التوجه الإلكتروني، وأخيراً التخطيط الإلكتروني الذي جاء بمتوسط حسابي أقل وأهمية نسبية متوسطة.

#### ب. وصف المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي:

يعرض الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي:

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

يتضح من هذا الجدول أن متوسط التخطيط الاستراتيجي مرتفع (3.777) مع انحراف معياري (0.711)، مما يشير إلى أهمية نسبية مرتفعة للمتغير التابع في عينة الدراسة.

#### 10-4- اختبار فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج (Multiple and Stepwise Linear Regression)، وذلك لدراسة العلاقة السببية بين متغيرات نموذج الدراسة. وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الإدارة الإلكترونية وأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) على متغير التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الممولة من هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### نتائج اختبار أثر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي

القيمة	المؤشر
0.691	معامل الارتباط (R)



0.478	معامل التحديد ( $R^2$ )
90.121	قيمة F المحسوبة
0.000	مستوى الدلالة (Sig)

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات الإدارة الإلكترونية وأداء التخطيط الاستراتيجي، حيث يوضح معامل الارتباط ( $R=0.691$ ) وجود ارتباط جيد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يبين معامل التحديد ( $R^2=0.478$ ) أن 47.8% من التباين في التخطيط الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة.

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات الإدارة الإلكترونية

البعد الإلكتروني	معامل التأثير B	T المحسوبة	الخطأ المعياري	(Sig.) مستوى الدلالة
التخطيط الإلكتروني	0.602	9.710	0.062	0.000
التنظيم الإلكتروني	0.552	6.732	0.082	0.000
التوجه الإلكتروني	0.487	4.919	0.099	0.000
الرقابة الإلكترونية	0.710	12.456	0.057	0.000

جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية أثبتت وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) على التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن قيم Sig لجميع المتغيرات أقل من 0.05، مما يؤكد أهمية كل بعد في التأثير على التخطيط الاستراتيجي.

#### 4-11 نتائج اختبار أثر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي:

##### مؤشرات النموذج الكلي لتحليل الانحدار

المؤشر	القيمة
مستوى الدلالة (Sig)	0.000
قيمة F المحسوبة	90.121
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.478

#### 12-4-نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

##### تحليل الانحدار الخطي المتعدد

القرار بشأن الفرضية	مستوى الدلالة (Sig.)	الخطأ المعياري	T المحسوبة	معامل التأثير B	البعد الإلكتروني	رمز الفرضية
رفض الفرضية الصفرية (يوجد أثر معنوي)	0.000	0.062	9.710	0.602	التخطيط الإلكتروني	H <sub>01</sub>
رفض الفرضية الصفرية (يوجد أثر معنوي)	0.000	0.082	6.732	0.552	التنظيم الإلكتروني	H <sub>02</sub>
رفض الفرضية الصفرية (يوجد أثر معنوي)	0.000	0.099	4.919	0.487	التوجه الإلكتروني	H <sub>03</sub>
رفض الفرضية الصفرية (يوجد أثر معنوي)	0.000	0.057	12.456	0.710	الرقابة الإلكترونية	H <sub>04</sub>

#### 13-4- التحليل والتفسير:

تشير نتائج جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير معنوي وإحصائي لجميع أبعاد الإدارة الإلكترونية على التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتضح من القيم العالية لمعاملات التأثير (B) وتجاوز قيم (T) للحدود الحرجة، فضلاً عن دلالتها الإحصائية (Sig. = 0.000) لجميع المتغيرات المستقلة.

فقد تبين أن الرقابة الإلكترونية تمتلك التأثير الأعلى بواقع (B = 0.710)، مما يعكس أهميتها المحورية في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، تليها الإدارة الإلكترونية في بُعد التخطيط (B = 0.602)، ثم التنظيم الإلكتروني (B = 0.552)، وأخيراً التوجه الإلكتروني (B = 0.487)، وجميعها ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى (α ≤ 0.05).

وتدعم هذه النتائج الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة والتخطيط الاستراتيجي، مما يعني أن تعزيز ممارسات الإدارة الإلكترونية يُعد عاملاً أساسياً في تطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسات وتوجيه قراراتها الاستراتيجية.

كما يظهر من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.478) أن ما نسبته 47.8% من التغير في التخطيط الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الإلكترونية)، وهي نسبة تفسيرية جيدة في الدراسات الإدارية. وتعزز القيمة العالية لاختبار (F = 90.121) مع دلالاته الإحصائية (Sig. = 0.000) قوة النموذج وتؤكد صلاحيته التفسيرية.



## 5- خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن للإدارة الإلكترونية دورًا فاعلاً في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة حكومياً. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لجميع أبعاد الإدارة الإلكترونية، وبشكل خاص بعد الرقابة الإلكترونية، الذي جاء الأعلى تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد. كما أسهم كل من التخطيط والتنظيم الإلكتروني بشكل كبير في دعم القرارات الاستراتيجية، بينما كان التوجه الإلكتروني أقل تأثيراً نسبياً، وإن بقي ضمن الحدود الدالة إحصائياً. وتؤكد هذه النتائج على أهمية التحول الرقمي المتكامل في ممارسات الإدارة، كونه يسهم في رفع كفاءة التخطيط وتحقيق الأهداف بكفاءة وشفافية، ويُعد مؤشراً حيوياً على مدى نضج المؤسسات في تبني التكنولوجيا الحديثة ضمن مساراتها الاستراتيجية.

## 6- الاستنتاجات والتوصيات:

### 6-1- الاستنتاجات:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة حكومياً.
- تبين أن الرقابة الإلكترونية هي البعد الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد الإدارة الإلكترونية في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي، تليها أبعاد التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، والتوجه الإلكتروني على التوالي.
- يفسر تبني الإدارة الإلكترونية نسبة كبيرة من التباين في مستوى التخطيط الاستراتيجي، مما يثبت دورها المحوري في نجاح المشروعات المدعومة.
- تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة التنفيذ الاستراتيجي، وتعزيز الأداء المؤسسي.

### 6-2- التوصيات:

- ضرورة تبني الحكومة والجهات الداعمة نهج الإدارة الإلكترونية بشكل شامل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لما له من أثر فعال في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي.
- تعزيز الرقابة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير الأدوات الرقمية للمتابعة والتقييم، لما لها من أثر مباشر في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ.
- تدريب الكوادر الإدارية والفنية في تلك المشاريع على استخدام نظم الإدارة الإلكترونية، لضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات التقنية المتاحة.



- دمج مفاهيم التخطيط والتنظيم الإلكتروني في السياسات الحكومية لدعم ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما يضمن تحقيق استدامة وتطور هذه المشاريع.
- إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير الإدارة الإلكترونية على مجالات إدارية أخرى كإدارة الجودة أو الابتكار المؤسسي في المشاريع الناشئة والصغيرة.

#### 7- المصادر والمراجع:

Kalika, M. (2000, June). Le management est mort, vive le e management!

*Revue française de gestion*, pp. 68-74.

Palvia, S., & Sushil, S. (2007). E Government and E Governance:

Definitions and Domain Framework. *Academic Journals*.

بلال السكارنة. (2010). *التخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.  
سحر قدوري. (2010). الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها لتحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصور (الأول).

عبد الرحمن توفيق. (2004). المنهج الإداري للإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي.

علي السلمي. (2004). الإدارة الإلكترونية: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في الوظائف الأساسية للإدارة.

كلثوم محمد الكبيسي. (2008). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مراكز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية. قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية.

مجيد الكرخي. (2009). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. دولة قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث.

مدحت محمد أبو النصر. (2009). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصطفى يوسف كافي. (2011). *الإدارة الإلكترونية = E Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة*. دمشق: مؤسسة رسلان للنشر.