

دور الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة تطبيقية بمصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية

د. عيادة بلقاسم خضر

كلية الاقتصاد صرمان - جامعة صبراتة - ليبيا

aiada.kheder@Sabu.edu.ly

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إمكانية التعرف على دور الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرار الاستراتيجي في مصنع الفاندي لصناعة الشامية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ووزعت الاستبانة عن طريق العينة الطبقية القصدية تضمنت كلاً من مدير الإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى ورؤساء الأقسام والمشرفين بمصنع الفاندي للشامية، وقد تم الحصول على (27) صحيفة استبيان قابلة للتحليل الإحصائي من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عدده (30) مفردة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمصنع الفاندي لصناعة الشامية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق الإدارة الالكترونية وتوفير متطلباتها مما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة

الكلمات الدالة: الإدارة الالكترونية، القرار الاستراتيجي، مصنع الفاندي.

The role of electronic management in strategic decision making

An applied study at the Al-Fandi factory for the Levantine industry

Dr. Aiada Belkacem Khader

Faculty member at the Faculty of Economics, Sorman

Sabratha University - Libya

aiada.kheder@Sabu.edu.ly

Abstract:

The study aimed to identify the role of smart management in creating innovation in the Al-Fandi factory for the Levantine industry, where the researcher used the descriptive and analytical composition and the questionnaire as a data monitoring tool, and distributed the questionnaire.

Through a purposive stratified sample, it included the senior management director, middle management managers, department heads, and supervisors at the Al-Fandi Levantine Factory. (27) questionnaire sheets were obtained, capable of statistical analysis, from the total study population, which numbered (30) individuals.

After analyzing the data, the study concluded that there is a statistically significant relationship between electronic management and the strategic decision-making process at Al-Fandi Factory for the Shamiya Industry. This study recommends the need to focus on implementing electronic management and providing its requirements, which contributes to making effective strategic decisions.

Keywords: electronic management, strategic decision, Al-Fandi factory

المبحث الأول: الإطار التمهيدي للدراسة:

المقدمة:

إن التطور التقني الذي يشهد العالم الحديث في الآونة الأخيرة أحدث تأثيرات وتحولات على عدة مستويات ومختلف المجالات، ومن بينها المجال الإداري حيث ساهمت في إحداث

تغييرات جوهرية في عمل النظم الإدارية وإعادة النظر في منظومة العمل الإداري بشكل شامل، مما حفز المنظمات على استخدام التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية في الأنماط الإدارية الحديثة والتي تعرف بالإدارة الإلكترونية حيث مكنت الكثير من المؤسسات في معالجة وثائقها وأعمالها الإدارية وتخزين البيانات والمعلومات بطريقة إلكترونية والتي تركز أساساً على البعد التكنولوجي والمعلوماتي في تقديم خدماتها والقيام بوظائفها الإدارية وإنجاز المعاملات بكفاءة وفاعلية واتخاذ القرارات التي تمثل جوهر العملية الإدارية ومحورها واختصار الإجراءات بغية تسهيل وتبسيط الأعمال المعقدة في الأساليب الإدارية التقليدية.

أولاً: مشكلة البحث:

إن فكرة التحول نحو الإدارة الإلكترونية باتت من أسس الإدارات في جميع دول العالم، وذلك للرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة والاعتماد عليها في تحديث المنظمات ورسم السياسات وصنع القرارات خاصةً الإستراتيجية ووضع الخطط والأنشطة في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه عالمنا المعاصر والتي تحتم على المنظمات التسريع من عجلة التطوير والابتكار، والمؤسسة محل الدراسة من خلال الملاحظة تسعى للأخذ بمعطيات التقنية في مجال الإدارة الإلكترونية لمواكبة التطور الفني، ولهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة على التساؤل الآتي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بشركة الفاندي لصناعة الحلوى الشامية ؟

ثانياً: فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث في الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات والبيانات الدقيقة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع محل الدراسة.
- 2- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 3- استخلاص النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تحديد دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

رابعاً: أهمية البحث:

ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

- 1- الموضوع الذي تتناوله الدراسة هو دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث يعد من الموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري.
- 2- تساهم هذه الدراسة في إبراز الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 3- تساهم هذه الدراسة عن طريق النتائج والتوصيات التي سوف تقدمها إلى مساعدة صانع القرار في شركة الفاندي لصناعة الحلوى الشامية في تحديد دور الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات.

خامساً: منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، وجمع آراء مجموعة من المبحوثين عن طريق إعداد وتوزيع استمارة استبيان وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

- أ - مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في كلاً من مدير الإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى ورؤساء الأقسام والمشرفين بمصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية.
- ب - عينة البحث: تتمثل عينة البحث في عينة طبقية قصدية.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات للجانب النظري من خلال الكتب والمجلات والدوريات والرسائل العلمية، أما الجانب العملي (الميداني) فتمثل في استمارة استبيان تختص بمجموعة أسئلة عن المتغيرات الأساسية للدراسة، وتم تحليل هذه الإجابات باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج.

ثامناً: حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية على دور الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 2- الحدود المكانية: مصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية.
- 3- الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة الزمنية لسنة 2024م.

تاسعاً: مصطلحات البحث:

- 1- الإدارة الالكترونية: هي تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. (عسكر، سمير، 2010، 43)
- 2- القرار الاستراتيجي: هو التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للمنظمة والتي من خلالها تحقق الأهداف طويلة الأجل. (المنصور، كاسر 2010.13).

عاشراً : الدراسات السابقة:

- 1-دراسة السقا، أكرم سعيد (2009) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية على عملية اتخاذ القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات، وأهم ما توصلت إليه من نتائج ما يلي: إن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولاً تجاه عملية اتخاذ القرارات. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية

المتتمثلة في عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور وتدني فرص التقدم الوظيفي وبين عملية اتخاذ القرارات.

2-دراسة الزغبيني، احمد(2015): بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهميتها، ومتطلباتها وبيان المؤشرات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية بالأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أهمها سهولة الحصول على الوثائق المهمة عبر تطبيق الأرشفة الإلكترونية، وتطبيقات الإدارة الإلكترونية تعطي قرارات إدارية أفضل من الإدارة التقليدية، أما أهم التوصيات فهي العمل على ضرورة التأكد من قدرات تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مواجهة المشكلات الطارئة بقرارات إدارية فورية وفقاً للمعلومات المتاحة في الأمانة العامة .

3- دراسة حمد يخريف (2014) : بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في ليبيا دراسة تطبيقية للمعاملات المصرفية الإلكترونية ، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الصيرفة الإلكترونية وتحليل اتجاهات العاملين بالمصرف التجاري الوطني بمدينة مصراتة، وتحديد المعوقات والمخاطر التي قد تواجه الصيرفة الإلكترونية في ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: من أهمها عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية حسب المستويات الإدارية، وعدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات ومخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية حسب المستويات الإدارية.

المبحث الثاني: الجانب النظري :

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية:

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكة المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً مهماً في أداء المؤسسات بتحسين إنتاجها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة (بدر، حامد، 73، 2012).

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو الإعلان. (الطعامنة، محمد، 10، 2004).

وتعرف الإدارة الإلكترونية في ظل تقنية نظم المعلومات وانتشار وتطبيقات الحاسب الآلي بأنها التحول بالعمل الإداري من الصيغة الورقية إلى الصيغة التقنية. (المناعسة، أسامة، 22، 2013).

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل أهداف المنظمة. (عبود، نجم، 22، 2014).

ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر وهي كالاتي: (القعيد، حمد، 18، 2006)

- 1- أدوات الحاسوب: تتكون من أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظمه وشبكاته.
- 2- برامج الحاسوب: هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب وتسمى البرمجيات، وتصنف إلى برمجيات التشغيل، برمجيات الترجمة، البرمجيات التطبيقية، البرامج التعليمية.

- 3- شبكات الاتصال: وهي من المكونات المهمة لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات، ويتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً، بما يمكنها من اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية، ومن أهمها الشبكات المحلية والشبكات الواسعة.
- 4- صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية وتتمثل في القيادات الرقمية والمدرين والمحللين للموارد المعرفية.

رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

أصبحت للإدارة الإلكترونية تقدم خدماتها في كل زمان ومكان وتوفر الوقت والجهد الذي كان يهدر، وحولته لصالح خدمة العميل مما انعكس إيجابياً على كفاءتها وفعاليتها ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية كما يلي: (السلمي، علاء، 2009، 37، 38)

- 1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين وجودتها.
 - 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - 3- الدقة في العمليات المنجزة داخل المؤسسة.
 - 4- تسهيل عملية الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع مؤسسات أخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 - 5- يقلل من استخدام الأوراق مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.
- إن الإدارة الإلكترونية ستؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الحديثة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

خامساً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (الحسن، حسين، 2009، 60)

- 1- إدارة موارد معلوماتية تعتمد بشكل أساسي على شبكات الاتصالات الحديثة والمتطورة المنتشرة على نطاق واسع.

- 2- الإدارة الالكترونية عملية إدارية تمارس فيها الوظائف الإدارية المختلفة المعروفة بالإدارة التقليدية، ولكن بأسلوب إداري جديد يتبنى التكنولوجيا والتقنية العلمية المتطورة في مجال المعلومات والاتصالات محققاً الدقة والسرعة في الإنجاز.
- 3- الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للشبكة العنكبوتية وشبكات الاتصالات.
- 4- التفاعل الدائم على مدار الساعة حيث أن شبكة المعلومات الدولية تعمل على مدار اليوم مع كافة أطراف العملية الإدارية.
- 5- التفاعل الجغرافي الواسع بعيد المدى، حيث أن شبكة المعلومات الدولية توفر إمكانية العمل والتفاعل مع العاملين بالمؤسسة أو الآخرين المنتشرين في أماكن بعيدة دون مشقة أو تعب وبكل سهولة ويسر وبتكلفة اتصال بسيطة.
- 6- السرعة الفائقة حيث أن الاتصالات عبر شبكة المعلومات العنكبوتية لا تأخذ سوى ثوان قليلة.

سادساً: معوقات الإدارة الالكترونية:

- ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة التطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب ولا بد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي: (السالمي، علاء، مرجع سبق ذكره، 39-40)
- 1- عدم وجود وعي بمجال الحاسب الآلي ونظم المعلومات عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا، مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
 - 2- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها.
 - 3- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
 - 4- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
 - 5- مازالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسب الآلي.

6- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوب عند المواطنين وهذا يشكل عائقاً كبيراً في تطبيق الإدارة الالكترونية.

7- نظام الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ساعات تخزينية كبيرة جداً لغرض تخزين الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها، وهذا يشكل عائقاً كبيراً جداً في تطور هذه الإدارة.

المطلب الثاني : اتخاذ القرارات :

أولاً: مفهوم القرار: يعرف القرار على أنه "مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة". (خزام، منى، 2009، 95)

وكذلك عرف بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". (المنصور، كاسر، 2010، 23)

أما عملية اتخاذ القرارات فتعرف بأنها "نشاط إنساني معقد مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، ويختلف الأفراد في قدراتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات". (عسكر، سمير، 2010، 141)

تعريف القرار الاستراتيجي:

يعرف القرار الاستراتيجي بأنه الخيار الذي ينطوي على تقرير نشاط يحدد سياق عمل ملزم لبلوغ غاية المنظمة، أو هو سياق عمل مصيري يتحدد في إطار توجه المنظمة، وتعد هذه القرارات من صلب مهام القائد الاستراتيجي. (المنصور، كاسر، مرجع سبق ذكره، 24).

كما يعرف القرار الاستراتيجي بأنه تلك القرارات التي تتصف باتساع نطاقها وتعدد إبعادها وتعمدها باعتبارها قرارات مصيرية، تؤثر في كافة المجالات ذات الصلة بتطوير وتنمية المنظمة. (عبوي، زيد، 2006، 65)

أما الإستراتيجية تعرف بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل فهي الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، وتتعلق هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة. (تريجو، زيرمان، 2008، 18)

كما تعرف الإستراتيجية بأنها اختيار إبداعي دقيق في أعلى مستويات التنظيم للبدل الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة بعد المفاضلة المتدبرة والحذرة والواعية بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمتعلقة بما تريد المنظمة أن يكون عليه مركزها التنافسي في المستقبل

وبناء على ذلك تتميز القرارات الإستراتيجية بأنها (المغربي، عبد الحميد، 50، 2014)

1- غير متكررة وبدون تغيير يذكر لفترات طويلة.

2- تتعلق بالمدى الطويل الذي قد يمتد ليشمل كامل فترة حياة المنظمة

3- تتخذ في أعلى مستويات التنظيم والمتمثلة في مجلس إدارة المنظمة والمدير العام ومساعديه.

4- حتمية اتخاذها وتعلق بالمنظمة ككل.

ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفي عمليات التسويق والإنتاج والأفراد وغيرها لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة. (الفضل، مؤيد، 27، 2012).

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج أو فتح أسواق جديدة أو إنتاج منتج جديد كما تكمن أهميتها أيضاً في تأثيرها في بيئتها على المدى البعيد وبذلك تتمكن المنظمة من أنتحسن استغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم مصالح المنظمة.

ثالثاً: عناصر اتخاذ القرار الاستراتيجي :

تتكون عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من العناصر التالية: (السالمي، علاء، 75)

1- متخذ القرار، وهو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأي كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي أو بالتفويض، كما يمكن

- مشاركة المرؤوسين أو المساعدين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكلما زاد ولائهم للمنظمة وأهدافها كلما أمكن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار .
- 2- موضوع القرار ، هو المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار ، فكلما كانت هذه المشكلة محددة بدقة كلما زادت فرصة متخذ القرار في الوصول إلى حلول سليمة وصحيحة ، وهذا مرتبط إلى حد كبير بمدى دقة المعلومات حول المشكلة المطروحة .
- 3- الأهداف والدوافع ، فكل قرار هدف يسعى إلى تحقيقه ، ووراء كل دافع حاجة يريد إشباعها ، فكلما زادت أهمية الإشباع كلما زادت أهمية الهدف .
- 4- المعلومات والبيانات ، إن التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفر معلومات وبيانات عن طبيعة هذه المشكلة ، هذا ما دفع المنظمات الحديثة إلى إحداث نظام للمعلومات يزود متخذ القرار بمعلومات عن القرارات الموضوعية حيز التنفيذ .
- 5- التنبؤ ، وهو أمر مهم بالنسبة لمتخذ القرار خاصة وإن بعض القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة ينبغي التنبؤ بانعكاساتها وتأثيراتها ، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع المستقبل ، وبالتالي إمكانية حل المشكلة التي تواجهه .
- 6- البدائل أو الحلول المتاحة ، إن الأصل في وجود عملية اتخاذ القرار هو وجود أكثر من سبيل لمواجهة موقف معين ، وهذه السبل تسمى بدائل الحل ، حتى يقوم متخذ القرار بدراستها بالمفاضلة بينها .
- 7- القيود هي الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات أمام متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار ، ومن بين هذه القيود نذكر المعوقات المالية ، والقانونية مثل القوانين واللوائح الصادرة من الدولة والمتعلقة بالأسعار ومحددات الاستيراد والتصدير وقوانين العمالة والضرائب وغيرها .

رابعاً: مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات بأنها تتطلب جهداً واستثماراً كبيرين كما تتميز بالتعقيد والذي يعود إلى تأثيرها بمتغيرات عديدة داخلية وخارجية وسلوكية ينبغي أخذها في الحسبان وإشراك عدد من المديرين في اتخاذها الأمر الذي يضيف مزيداً من التعقيد على

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فهو عملية متداخلة بما لها من أثر على النظم المختلفة بالمنظمة.

ويمكن تصنيف مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ثلاث مراحل أساسية كالاتي: - (ياغي، محمد، 109، 2008)

المرحلة الأولى: - صياغة الهدف وتحديد المشكلة : تتناول هذه المرحلة التعرف على المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير الاستراتيجي في موقف إداري معين، وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي أو الأسباب الرئيسية لظهورها وآثارها، وتتطلب هذه المرحلة قيام متخذ القرار بعدة أنشطة وأعمال تتضمن الإحساس بوجود المشكلة وتحديد ما من ثم تحديد السبب الرئيسي لظهورها وتحديد الأسباب الأخرى.

المرحلة الثانية: - التحليل وتكوين البدائل : لتحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً ينبغي على متخذ القرار أن يقوم بتصنيف المشكلة محل القرار وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، كما ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه هذه المشكلة من حقائق وبيانات، ثم البحث عن البدائل الإستراتيجية لحل المشكلة المطروحة ويجب أن تكون ضمن الموارد والإمكانات المتاحة وإن تسهم هذه البدائل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: - التقييم والاختيار: يتطلب تقييم البدائل المطروحة توفر معايير ثابتة لتقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل، ويعتمد استخدام هذه المتطلبات على مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بمتخذ القرار وتشمل قدراته الذهنية وما يتمتع به من مواهب وخبرات علمية وعملية ومنها ما يتعلق بنوعية المشكلة وكمية البيانات المتوفرة عنها، وعند تقييم البدائل يتم تحديد قيمة كل بديل وترتيب البدائل حسب أفضليتها وصولاً للاختيار من بينها.

ثامناً: معوقات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

قد يواجه متخذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل عملية اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي: (القعيد، إبراهيم، ص103)

- 1- امتناع متخذ القرار عن اتخاذ القرار لإدراكه أن النتائج سوف لن تكون دقيقة إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار .
- 2- عدم التركيز على المخاطرة فقد يجد متخذ القرار نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك .
- 3- الاختيار الغير صحيح للبدايل ولهذا فان المدير بدلا من إن يحل المشكلة فانه سيكتفي باختيار أي بديل يحصل عليه لأن مخاطره قليلة.
- 4- قصور البيانات والمعلومات البيئية سواء بالنسبة للبيئة الداخلية او الخارجية والإحصاءات حيث يرجع عدم توفرها إلى عدم تأهيل القائمون على جمعها وترتيبها بسبب ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، ووجود عيوب في شبكة الاتصال أدت إلى عدم جمع المعلومات في الوقت الملائم.
- 5- التردد حيث يرجع إلى عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، كذلك عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- 6- ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرووسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.
- 7- وقت القرار قد يفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة فقد يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية:

أولاً: الإطار العام للمنهجية :

أ) ومجتمع وعينة الدراسة :

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مدير الإدارة العليا وجميع مديري الإدارة الوسطى ورؤساء الأقسام والمشرفين بمصنع الفاندي للحلوى الشامية.

2. عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة طبقية قصدية حجمها (27) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ عدده (30) مفردة أي بنسبة 90%.

(ب) أداة جمع البيانات :

إن طبيعة موضوع الدراسة فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان، حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الأداة التي تستخدم لذلك.

1- تصميم استمارة الاستبيان

لقد قامت الباحثة بإعداد الاستبيان من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة. وقد راعت في إعدادها وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلبت من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

2- اختبارات الصدق "الصلاحية"

للتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان قامت بالاختبارات الآتية:

أ. صدق المحتوى (أو صدق المضمون) :

لقد راعت الباحثة جانب صدق المحتوى في الاستمارة من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضية الرئيسية المنقاة من الإطار النظري للدراسة.

ب. الصدق الظاهري:

لقد تم التأكد من أن أسئلة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجنب عن أسئلة المحاور، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في الاستبيان، ومن ثم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان وهي تضم مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالاتي:

المجموعة الأولى: وتضم ست أسئلة شخصية وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة الوظيفية.

المجموعة الثانية: وتشمل 8 عبارة حول الإدارة الإلكترونية.

المجموعة الثالثة: وتشمل 8 عبارة حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبعد عملية التحكيم قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والذين كان عددهم (30) مفردة، وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (27) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة، والجدول التالي يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول رقم (1) يوضح الاستبيانات الموزعة

الاستبيانات الموزعة	الفاقد	المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
30	3	0	27	90%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (1) تم توزيع عدد الاستبيانات، حيث وزعت عدد (30) استبانة في المصنع قيد الدراسة وتم استرجاع (27) استبانة، وفقدت ثلاثة استبانات، وكانت النسبة 90%.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات:

1- اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات:

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا (α) واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان، ولذلك نحتاج قبل القيام بعمل تحليل للبيانات الإحصائية عمل اختبار كرونباخ ألفا (α) وهو اختبار إحصائي يحدد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على أثر أجوبة مفردات العينة، حيث كلما كانت قيم معامل كرونباخ ألفا كبيرة أكبر من (0.60) فيدل على توفر درجة مرتفعة من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. ومما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

2- التوزيع النسبي:

يستخدم أسلوب التوزيع النسبي لوصف طبيعة إجابات مفردات العينة عن سؤال معين، فإذا كان المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي يتم الوصف كالآتي:

- أ. إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (موافق بشدة) يشير إلى أن درجة الموافقة مرتفعة جداً.
- ب. إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (موافق) يشير إلى أن درجة الموافقة مرتفعة.
- ج. إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (محايد) يشير إلى أن درجة الموافقة متوسطة.
- د. إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (غير موافق) يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة.
- هـ. إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (غير موافق بشدة) يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة جداً.

3- اختبار المتوسطات (T-Test):

وهو أحد الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين. لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:

1- ترميز البيانات: بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2).

جدول رقم (2) يوضح تفسير المقاصد لقياس ليكرت الخماسي

البديل الدرجات	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
-------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل بديل موافق بشدة، والدرجة (2) كوزن لكل بديل موافق، والدرجة (3) كوزن لكل بديل محايد، والدرجة (4) كوزن لكل بديل غير موافق، والدرجة (5) كوزن لكل بديل غير موافق بشدة.

هذا وقد تم تحديد متوسط الإجابات لفقرات نموذج الاستبانة عن طريق متوسط اجابات الفقرات ونسب التأثير وهي كما بالجدول رقم (3):

جدول رقم (3) يوضح متوسط الإجابات لفقرات نموذج الاستبانة

درجتها	متوسط الإجابة (RII)
موافق بشدة	1 إلى 1.80
موافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
غير موافق	3.41 إلى 4.20
غير موافق بشدة	4.21 إلى 5

قد تم اعتبار كافة الإجابات التي تقع بين الفئتين الأول والثانية على أنها مؤشرات على وجود دور مرتفع ومتوسط على الفقرات والمجال موضوع البحث، فيما اعتبرت كافة الإجابات التي تقع ضمن الفئة الثالثة على أنها ذات دور ضعيف، وهذا اعتمدت الباحثة على وسط فرضي قدره (3.40) والذي يمثل الحد الأدنى من نسبة الدور المرتفع للإدارة الالكترونية وأعتبر الوسط الحسابي (3) هو آخر عدد كسري يقرب من الدرجة المتوسطة التي يمكن أن تقبل بها الباحثة لقياس درجة وقوة أثر الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- اختبار الثبات والصدق

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قامت الباحثة بتوزيع بحساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ومعامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج اختبار الثبات لألفا

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا الثبات
الإدارة الالكترونية	8	0.634
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	8	0.755
جميع المحاور	16	0.735

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمحور الإدارة الالكترونية (0.634) بينما معامل ألفا لمحور اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.755) وكان نتائج الاختبار لجميع محاور استمارة الاستبيان (0.735) وهي قيمة كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في إجابات المبحوثين.

3- خصائص مفردات عينة الدراسة:

أ- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
100 %	27	ذكر
0 %	0	أنثى
100.00 %	27	المجموع

من خلال الجدول السابق رقم - 5- نلاحظ أن جميع مفردات عينة الدراسة هم من الذكور وتبلغ نسبتهم (100%) أما نسبة الإناث فتبلغ (0%).

ب- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
18.52 %	5	أقل من 30 سنة
22.22 %	6	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.63 %	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة
29.63 %	8	من 50 سنة فأكثر
100.00 %	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم - 6- يلاحظ أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة والفئة من 50 فأكثر كانت نسبتهم متساوية (29.63%) يليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة كانت نسبتهم (22.22%) وأخيرا الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة (18.52%) وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة من فئة لديها من العمر والخبرة.

ج- المؤهل العلمي:

من ضمن النتائج المتحصل عليها التوزيع التكراري والنسبي للمؤهلين العلميين قيد الدراسة كما هو الحال في الجدول (7).

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
40.74%	11	دبلوم عالي
51.85%	14	بكالوريوس
7.41%	2	الإجازة العالية (الماجستير)
0%	0	الإجازة الدقيقة (الدكتوراه)
100.00%	27	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 7- أن معظم المبحوثين كانت مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بنسبة (51.85%)، في حين بلغ عدد شهادة الدبلوم العالي نسبة (40.74%)، أما أقل نسبة لحملة شهادة الماجستير بنسبة (7.41%).

د- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التخصص العلمي
37.03%	10	محاسبة
44.44%	12	إدارة
7.41%	2	اقتصاد
3.71%	1	تمويل ومصارف
7.41%	2	أخرى
100.00%	27	المجموع

من خلال الجدول رقم 9- نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من تخصصهم إدارة ويمثلون نسبة (44.44%) من جميع مفردات عينة الدراسة ثم يليه ممن تخصصهم محاسبة بنسبة (37.03%) ثم تخصص اقتصاد وتخصصات أخرى يمثلون نفس النسبة (7.41%)

من جميع مفردات عينة الدراسة أما تخصص تمويل ومصارف يمثلون نسبة (3.71%) من جميع مفردات العينة.

هـ- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب نوع المسمى الوظيفي

الصفة	العدد	النسبة المئوية %
مدير إدارة العليا	1	3.71%
نائب مدير	1	3.71%
مدير إدارة	5	18.51%
رئيس قسم	9	33.33%
مشرفين	11	40.74%
المجموع	27	100.00%

من خلال الجدول رقم-10- نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم المشرفين بنسبة (40.74%)، ثم يليهم ورؤساء الأقسام بنسبة (33.33%) ثم مدراء الإدارات بنسبة مئوية (18.51%)، يليها نائب مدير ومدير إدارة عليا بنسبة (3.71%).

و- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

جدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	22.22%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	14.82%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	29.63%
من 15 سنة فأكثر	9	33.33%
المجموع	27	100.00%

من خلال الجدول رقم-10- نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ويمثلون نسبة (33.33%)، ثم من هم خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنوات بنسبة (29.63%) ثم يليهم من خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (22.22%) يليهم

من خبرتهم من 5 إلى أقل 10 سنوات بنسبة (14.82%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم خبرات طويلة في مجال عملهم.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة:

أ. المحور الأول: الإدارة الالكترونية :

جدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالإدارة الالكترونية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

ت	العبارات	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى المصنع أجهزة حاسوب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية	10	11	0	6	0
		37.04	40.74	0	22.22	0
2	تقوم إدارة المصنع بتحديث الأجهزة القديمة بين فترة وأخرى.	7	14	0	6	0
		25.93	51.85	0	22.22	0
3	يتم تحديث وتخزين البيانات والمعلومات المعمول بها في المصنع باستخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة	6	10	6	4	1
		22.22	37.04	22.22	14.81	3.71
4	تعتمد إدارة المصنع على برامج دقيقة لحماية أمن وسرية المعلومات	8	7	5	2	5
		29.63	25.93	18.52	7.40	18.52
5	يوجد موقع الكتروني للمصنع	18	9	0	0	0
		66.67	33.33	0	0	0
6	يعتمد المصنع على الأرشيف الإلكتروني ببدلاً لأرشيف الورقي	9	11	5	2	0
		33.33	40.74	18.52	7.41	0
7	الإدارة الإلكترونية أدت إلى التخلي عن كل الأساليب والنظم التقليدية في العمل	2	11	2	9	3
		7.41	40.74	7.41	33.33	11.11
8	يقدم المصنع بعض خدماته في شكل الكتروني إلى الزبائن	2	4	2	11	8
		7.41	14.81	7.41	40.74	29.63

ولاختبار الفرضية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول التالي رقم -12:

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن الإدارة الإلكترونية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة الإحصائية
1	تتوفر لدى المصنع أجهزة حاسوب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.64	1.221	8.401	0.000
2	تقوم إدارة المصنع بتحديث الأجهزة القديمة بين فترة وأخرى.	2.64	1.200	8.023	0.000
3	يتم تحديث وتخزين البيانات والمعلومات المعمول بها في المصنع باستخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة.	3.37	4.589	18.567	0.000
4	تعتمد إدارة المصنع على برامج دقيقة لحماية أمن وسرية المعلومات	3.40	1.465	19.232	0.000
5	يوجد موقع الكتروني للمصنع .	1.02	1.028	11.461	0.000
6	يعتمد المصنع على الأرشيف الإلكتروني بدلا لأرشيف الورقي	2.52	1.078	10.730	0.000
7	الإدارة الإلكترونية أدت إلى التخلي عن كل الأساليب والنظم التقليدية في العمل	3.57	1.287	18.154	0.000
8	يقدم المصنع بعض خدماتها في شكل الكتروني إلى الزبائن	4.33	1.238	22.635	0.000
	المجموع	2.94	1.638	14.65	0.000

من الجدول رقم -12- نلاحظ أنه :

- 1- جاءت العبارة (يوجد موقع الكتروني للمصنع) بأعلى درجة موافقة بوسط حسابي (1.02) وبنسبة موافقة (100%).
- 2- جاءت العبارتين (تتوفر لدى المصنع أجهزة حاسوب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية)، (تقوم إدارة المصنع بتحديث الأجهزة القديمة بين فترة وأخرى) بوسط حسابي (2.64) وبنسبة موافقة (77.78%).

- 3- جاءت العبارة (يعتمد المصنع على الأرشيف الإلكتروني بدلا لأرشيف الورقي) بوسط حسابي (2.52) وبنسبة موافقة (74.07%).
- 4- جاءت العبارة (يتم تحديث وتخزين البيانات والمعلومات المعمول بها في المصنع باستخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة) بوسط حسابي (3.37) وبنسبة موافقة (59.26%).
- 5- جاءت العبارة (تعتمد إدارة المصنع على برامج دقيقة لحماية أمن وسرية المعلومات) بدرجة موافقة منخفضة بوسط حسابي (3.40) وبنسبة موافقة (55.56%).
- 6- جاءت العبارة (الإدارة الإلكترونية أدت إلى التخلي عن كل الأساليب والنظم التقليدية في العمل) بدرجة موافقة منخفضة بوسط حسابي (3.57) وبنسبة موافقة (48.15%).
- 7- جاءت العبارة (يقدم المصنع بعض خدماتها في شكل الكتروني إلى الزبائن) بدرجة موافقة منخفضة بوسط حسابي (4.33) وبنسبة موافقة (22.22%).

جدول رقم (13) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدالة المحسوبة
الإدارة الإلكترونية	2.936	0.983	8.446	7	0.000

من خلال الجدول رقم -13- نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الإدارة الإلكترونية نسبة (2.936) وهي نسبة مرتفعة، واختبار إحصائي (8.446) أعلى من (T) المحسوبة (14.650) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية داخل المصنع قيد الدراسة.

ب. المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية:

جدول رقم (14) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية قيد الدراسة بأسلوب التوزيع النسبي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر ومحور العملية الإدارية	11	10	5	1	0
	%	40.74	37.04	18.51	3.71	0
2	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فيها قدر من المخاطرة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات دقيقة.	1	2	4	12	8
	%	3.71	7.41	14.81	44.44	29.63
3	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على جمع وتوفير المعلومات والبيانات الحديثة والكافية.	8	5	7	7	0
	%	29.63	18.51	25.93	25.93	0
4	تتم دراسة جميع البدائل المتاحة جيداً عند اتخاذ القرارات وعدم الاعتماد على القرارات النمطية	9	4	0	12	2
	%	33.33	14.82	0	44.44	7.41
5	يتم الاستفادة من القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها سابقاً وأثبتت فعاليتها في صنع القرارات الحالية .	12	8	0	7	0
	%	44.44	29.63	0	25.93	0
6	أحياناً لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات اتخاذ قرار بديل.	9	14	0	3	1
	%	33.33	51.85	0	11.11	3.71
7	استعين بأراء الآخرين عند اتخاذ القرارات	0	2	6	6	13
	%	0	7.41	22.22	22.22	48.15
8	أواجه بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.	6	4	0	16	1
	%	22.22	14.81	0	59.26	3.71

ولاختبار الفرضية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15).

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة الإحصائية
1	تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر ومحور العملية الإدارية	2.64	1.200	8.023	0.000
2	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فيها قدر من المخاطرة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات دقيقة.	4.39	0.928	12.223	0.000
3	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على جمع وتوفير المعلومات والبيانات الحديثة والكافية.	3.66	1.921	13.036	0.000
4	تتم دراسة جميع البدائل المتاحة جيداً عند اتخاذ القرارات وعدم الاعتماد على القرارات النمطية.	3.57	1.287	18.154	0.000
5	يتم الاستفادة من القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها سابقاً وأثبتت فعاليتها في صنع القرارات الحالية.	2.52	1.078	10.730	0.000
6	أحياناً لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات اتخاذ قرار بديل	1.86	0.424	9.193	0.000
7	استعين بأراء بعض الرؤساء عند اتخاذ القرارات	4.45	1.750	13.391	0.000
8	أواجه بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة	3.49	1.056	9.923	0.000
	المجموع	3.32	1.206	11.834	0.000

من خلال الجدول رقم - 15- نلاحظ أن ما يلي:

- 1- جاءت العبارة (أحياناً لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات اتخاذ قرار بديل) بوسط حسابي (1.86) وبنسبة مئوية (85.18%).
- 2- جاءت العبارة (تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر ومحور العملية الإدارية) بوسط حسابي (2.64) وبنسبة مئوية (77.78%).
- 3- جاءت العبارة (يتم الاستفادة من القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها سابقاً وأثبتت فعاليتها في صنع القرارات الحالية) بوسط حسابي (2.52) وبنسبة مئوية (74.04%).

- 4- جاءت العبارتين (يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على جمع وتوفير المعلومات والبيانات الحديثة والكافية) و(تتم دراسة جميع البدائل المتاحة جيداً عند اتخاذ القرارات وعدم الاعتماد على القرارات النمطية) بوسط حسابي (3.66) و(3.57) على التوالي وبنسبة مئوية (48.15%).
- 5- جاءت العبارة (أواجه بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة) بوسط حسابي (3.49) وبنسبة مئوية (37.03%).
- 6- جاءت العبارة (عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها قدر من المخاطرة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات دقيقة) بوسط حسابي (4.39) وبنسبة مئوية (11.12%).
- 7- جاءت العبارة (استعين بآراء الآخرين عند اتخاذ القرارات) وبوسط حسابي (4.45) وبنسبة مئوية (7.41%).

جدول رقم (16) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار (T)	درجات الحرية	الدالة المحسوبة
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	3.32	0.915	10.269	7	0.000

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية كان بنسبة (3.32) وهي نسبة موافقة متوسطة وأكبر من النسبة المعتمدة بمتوسط حسابي (3) أي أنه يوجد أثر مرتفع، وباختبار إحصائي (10.269) أقل من (T) المحسوبة (11.834) وبالتالي يتم قبول فرضية الدراسة وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن (للإدارة الإلكترونية دور في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية).

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- من خلال تحليل استمارة الاستبيان توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- 1- أن جميع مفردات عينة الدراسة هم من الذكور وتبلغ نسبتهم (100%) أما نسبة الإناث (0%).
 - 2- أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة والفئة من 50 فأكثر كانت نسبتهم متساوية (29.63%) وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة من فئة لديها من العمر والخبرة.
 - 3- أن معظم المبحوثين كان مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بنسبة (51.85%).
 - 4- أن معظم مفردات عينة الدراسة من تخصصهم إدارة ويمثلون نسبة (44.44%) من جميع مفردات عينة الدراسة.
 - 5- أن معظم أفراد العينة هم (المشرفين) بنسبة (40.74%).
 - 6- أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ويمثلون نسبة (33.33%).
 - 7- يوجد بمصنع الفاندي لصناعة الحلوى الشامية موقع الكتروني لتقديم الخدمات عن بعد.
 - 8- تتوفر لدى المصرف أجهزة حاسوب تلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم تحديثها بين فترة وأخرى.
 - 9- يعتمد المصنع قيد الدراسة على الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي.
 - 10- يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على جمع وتوفير المعلومات والبيانات الحديثة.
 - 11- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية داخل مصنع الفاندي لصناعة الشامية.
 - 12- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمصنع الفاندي لصناعة الشامية وهذا ما يثبت صحة فرضية الدراسة.

ب- التوصيات:

توصي الدراسة من خلال ما تم الوصول إليه من نتائج إلى الآتي:

- 1- ضرورة التركيز على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير متطلباتها مما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة.
- 2- زيادة الاهتمام بمشاركة مديري الإدارة الوسطى والمشرفين ورؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على المعلومات الدقيقة.
- 3- العمل على زيادة التركيز على تقديم الخدمات بشكل الكتروني للزبائن ومواكبة التطوير المستمر في التقنيات والأجهزة المعمول بها في المصنع محل الدراسة.
- 4- ضرورة اعتماد برامج دقيقة لحماية أمن وسرية المعلومات.
- 5- دعم الإدارة العليا للتحويل إلى العمل الرقمي لضمان اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة.

المراجع

أولاً: الكتب:

- السالمي، علاء: شبكات الإدارة الالكترونية، ط1، دار وائل، عمان، 2009.
- الطعامنة، محمد محمود (2004) الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الاردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الأردنية.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين: نظريات اتخاذ القرار، ط2، دار المناهج النشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- القعيد، إبراهيم بن حمد: العادات العشر للشخصية الناجحة وسائل وآليات مطورة لتحقيق النجاح والتفوق في العمل والحياة الخاصة، دار المعرفة للتنمية البشرية، عمان، 2006.
- المناعسة، أسامة أحمد: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- المنصور، كاسر نصر: نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية) ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- المغربي، عبد الحميد محمد: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ط2، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2013.

بدر، حامد: الإدارة الإستراتيجية (2012)، القاهرة، دار النهضة العربية، ط2
خزام، منى عطية: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية، 2009.

عبود، نجم: الإدارة الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، عمان دار المريخ للنشر والتوزيع
2014م.

عبوي ، زيد منير :الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ،ط1، عمان ،دار الشروق
للنشر والتوزيع، 2006 .

عسكر، سمير: أصول الإدارة، ط2، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 2010.

فداء حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2008) مبادئ الإدارة العامة: عمان، مؤسسة الوراق، ط2.

ثانياً : الكتب المترجمة:

بنيامين تريجو، وجون زيمرمان، (2008) إستراتيجية الإدارة العليا: ترجمة إبراهيم البرلسي،
ط2، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .

ثالثاً: المجلات والدوريات:

الحسن، حسين بن محمد :الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية
"نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،
2009، العدد 78، ص84.

رابعاً: الرسائل العلمية:

السقا، أكرم سعيد(2009): اثر الإدارة الالكترونية على عملية اتخاذ القرارات. رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

خريف، حمدي (2014): مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في ليبيا، دراسة تطبيقية
للمعاملات المصرفية الإلكترونية بالمصرف التجاري الوطني مصراتة، رسالة ماجستير

غير منشورة

الزغبيني، احمد (2015): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية،
دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة قطر،
رسالة ماجستير غير منشورة