

أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية
أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية

اعداد الطلاب:

١- سامي علي محمد عسيري ٢٣٣٠٠٠٧٨٤

٢- أحمد علي حسن عسيري ٢٣٣٠٠٠٧٨٠

اشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن د. فايز علي جراد

٢٠٢٤م-

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد

الأنبياء وخاتم المرسلين وعلي أله الطيبين واصحابه الميامين.

لا يسعنا ونحن نقدم هذه الدراسة الان ان نسجل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل الي د.

الفصيل عبد الحميد محمد حسن د. فايز علي جراد

المشرفين على هذه الدراسة لما قدماه لنا من توجيهات سديدة ورعاية علمية واءاء قيمة كان

لها الاثر الكبير في اغناء تلك الدراسة واخراجها بهذه الصورة

كما نتقدم بالشكر الي إدارة جامعة ميد او شن وكل العاملين بالجامعة لما قدموه لنا من

مساعدة فلهم جزيل الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

المحتويات

٥	فهرس الجداول
٦	فهرس الاشكال
٧	الفصل الأول
٨	١/١ مقدمة
٩	٢/١ مشكلة البحث:
١٠	٣/١ أهمية الدراسة:
١١	١/٣/١ الأهمية العلمية:
١١	٢/٣/١ الأهمية العملية:
١٢	٤/١ أهداف الدراسة:
١٢	٥/١ فرضيات الدراسة
١٣	٦/١ متغيرات الدراسة
١٣	٧/١ منهجية الدراسة
١٣	١/٧/١ منهج الدراسة
١٤	٢/٧/١ مصادر البحث
١٤	٨/١ حدود الدراسة:
١٤	٩/١ التعريفات ومصطلحات الدراسة:
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٨	١/٢ تمهيد:
٢٩	٢/٢ التخطيط الاستراتيجي
٢٩	١/٢/٢ مفهوم الإستراتيجية
٢٩	٢/٢/٢ تسلسل العملية الاستراتيجية:
٣١	٣/٢/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٣٢	٤/٢/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:
٣٣	٥/٢/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:
٣٤	٦/٢/٢ أسباب استخدام التخطيط الاستراتيجي:
٣٥	٧/٢/٢ خصائص ومستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي:
٤٢	٣/٢ المبحث الثاني الإدارة الإلكترونية
٤٢	١/٣/٢ تمهيد:
٤٣	٢/٣/٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية -

٤٣	 ٣/٣/٢ خصائص الإدارة الالكترونية وعناصرها:
٤٥	 ٤/٣/٢ أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها:
٤٨	 ٥/٣/٢ مبادئ الإدارة الالكترونية ووظائفها:
٤٩	 ٦/٣/٢ مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:
٥٠	 ٧/٣/٢ مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية:
٥٢	 ٨/٣/٢ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
٥٤	 ٩/٣/٢ خلاصة:
٥٥	 الفصل الثالث
٥٦	 ١-٣ منهج الدراسة:
٥٦	 ٢/٣ أداة الدراسة
٥٧	 ٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة:
٥٩	 ٤-٣ التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:
٦٤	 الفصل الرابع
٦٥	 ١-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها:
٦٨	 ٣-٤ مناقشة نتائج جدول المحور الأول:
٧٠	 ٤-٤ مناقشة نتائج جدول المحور الثاني:
٧٢	 ٥-٤ مناقشة نتائج جدول المحور الثالث:
٧٣	 الفصل الخامس
٧٤	 ١-٥ نتائج الدراسة:
٧٨	 الخاتمة
٧٩	 المراجع والمصادر المقترحة:
٨٩	 المستخلص

فهرس الجداول

٥٦	جدول رقم ١ أداة الدراسة
٥٧	جدول رقم ٢ توزيع أداة الاستبانة
٥٨	جدول رقم ٣ وصف عينة الدراسة من حيث النوع
٥٩	جدول رقم ٤ وصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة
٦٠	جدول رقم ٥ وصف عينة الدراسة من حيث العمر
٦١	جدول رقم ٦ وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي
٦٢	جدول رقم ٧ وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة
٦٤	جدول رقم ٨ أداة الثبات
٦٦	جدول رقم ٩ فرضية ١
٦٨	جدول رقم ١٠ فرضية ٢
٧٠	جدول رقم ١١ فرضية ٣

فهرس الاشكال

١٢	شكل رقم ١ متغيرات الدراسة التابع والمستقل
٥٨	شكل رقم ٣ وصف عينة الدراسة من حيث النوع
٥٩	شكل رقم ٤ وصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة
٦٠	شكل رقم ٥ وصف عينة الدراسة من حيث العمر
٦١	شكل رقم ٦ وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي
٦٢	شكل رقم ٧ وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مما لا شك فيه أن سمة عصرنا هذا هي الرقمنة، وهي تعني التحول من الأساليب التقليدية المعهود بها إلى نظم الإدارة الإلكترونية، هذا التحول يستدعي التعرف على كل الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحول. والتحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس صحيحة تموت بمرور الزمن، بل أصبح أمرا ضروريا لحل كثير من المشكلات المعاصرة من أهمها القضاء علي الروتين الحكومي وتعقد الإجراءات في ظل التوجه إلى الحكومة الإلكترونية، وكذلك القضاء علي مشكلة التكدر في حفظ وصعوبة الاسترجاع. من منطلق ذلك وضع هذا البرنامج لكي يكون اللبنة المعرفية الأولى أو بداية المعرفة نحو طريق التحول الاستراتيجي الذي حان الوقت لكي ننطلق منه سويا إلى عصر الإدارة الإلكترونية. تحتل تكنولوجيا المعلومات مكانة هامة اليوم في حياة أي مؤسسة، وحتى المؤسسات التقليدية إذا دققنا النظر في بعض أعمالها نجدها تستخدم تكنولوجيا المعلومات في بعض عملياتها أو في علاقاتها بالمؤسسات الأخرى.

أصبح الاهتمام الكبير خلال الفترة الأخيرة بالتخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية بسبب المشاكل والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة المجالات فأغلبية المؤسسات الكبيرة سواء كانت حكومية أو قطاع خاص تستند إلى التخطيط الاستراتيجي للحفاظ على استمراريتها ونموها لفترة طويلة من الزمن حيث أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح تلك المؤسسات على اختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورة ومتطلبا مهما للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلبا لجميع الأعمال التي تهدف إلى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه مما دفعها إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها ان عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيدا واهمية من ذلك بكثير حيث أنها تعني بأن يكون مفكر و مسئول التخطيط قائدا يملك تميزا كبيرا وطلاقة في الفكر وقادر على استحداث مفاهيم جديدة للعمل والتخطيط وفق معايير واضحة ومتطورة من خلال استخدام عمليات واليات نظم الإدارة الإلكترونية وتعد العمليات علي تلك الأنظمة أنشطة أساسية تقوم المؤسسات بها لبلوغ غاياتها إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة خدمية أم تصنيعية ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المؤسسات من

تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة أن التخطيط الإستراتيجي للعمليات الجمركية دور مهم وفعال وأصبحت معنية بإدارة وإعداد وتطوير الإجراءات الجمركية ومراقبة تنفيذها بقطاع العمليات والمناطق الجمركية التابعة لها في المنافذ الجمركية وإعداد وإدارة البيانات والمعلومات الخاصة بحركة مركز العمليات الجمركية حيث يعمل مركز العمليات الجمركية على مدار الساعة كجهة مساندة وداعمة للمنافذ الجمركية من خلال استقبال البلاغات الخاصة بعمل الجمارك، واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها، ومراقبة سير العمل ومتابعتها بالمنافذ الجمركية، بالإضافة إلى ذلك فإن المركز مجهز ومرتبب بأحدث أنظمة المراقبة وأجهزة الاتصالات المتطورة، والتي تعمل على مدار الساعة مما يساعد في الحد من التهديدات والمخاطر في كافة المنافذ الجمركية، وإدارتها بكفاءة وفعالية بالتنسيق مع غرفة العمليات الرئيسية بوزارة الداخلية ومتابعة عمل الدوريات الجمركية وخط سيرها.

كما يقوم المركز متابعة استمرارية عمليات تشغيل أجهزة الكشف بالأشعة بالمنافذ واتخاذ اللازم لمعالجة أي عطل خاص بتلك الأجهزة ومساندة الجهات الأمنية في حالة الطوارئ والأزمات وتمير كافة المعلومات للمعنيين والمختصين. لدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية

٢/١ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في البحث عن أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أمراً حيوياً للعمليات الجمركية في المنافذ الجمركية لأنه يساعد على تحديد توجهاتها المستقبلية وتنظيم أنشطتها مما يضمن استمراريته ونجاحها وتساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل، وتعزيز التواصل وتبادل المعلومات، وتسهيل التنظيم والتنسيق وتعزيز الشفافية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما يساعد على مواجهة التحديات كثيرة، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعة عملها وأسلوب عملها التقليدي، حيث تعتبر غياب التخطيط الاستراتيجي للعمليات الجمركية وإعداد المنافذ وتطويرها يتوقف على عدد من المحددات ومنها

- وضوح الرسالة: تعبير واضح عن الغرض والهدف العام.
- وضوح الرؤية: تحديد شكل لما سيبدو عليه النجاح على المدى الطويل.

- تحليل SWOT: استعراض شامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- الأهداف الاستراتيجية: تحديد أهداف طويلة الأمد تتماشى مع الرسالة والرؤية.

مما ادي الي علميات بحث مستمر وتطلب دراسات وبحوث لحل هذه المشكلة فبناء على ما سبق فانه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما هو دور التخطيط الاستراتيجي لبعء الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية؟
- (٢) ما هو دور التخطيط الاستراتيجي لبعء الرؤية الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية؟
- (٣) ما هو دور التخطيط الاستراتيجي لبعء نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية؟
- (٤) ما هو دور التخطيط الاستراتيجي لبعء الاهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية؟

٣/١ أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح الى واقع عمل عمليا وأن الأمر مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في إستراتيجية التخطيط في عمليات تطبيق الإدارة الالكترونية ومتغيراتها وقياسها ليكون الحافز الى الاندفاع باتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن

تسلكه إدارة الجمارك في عملياتها الجمركية لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي تأسيساً على ما سبق يأتي بحثنا ليعالج المدى الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير للتخطيط الاستراتيجي على تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية).

١/٣/١ الأهمية العلمية:

- دعم وتزويد المكتبات العلمية بدراسة جديدة في إدارة الاستراتيجية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في العمليات الجمركية وتشجيع المهتمين سواء الباحثين وراة الأعمال للاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في كافة المؤسسات.
- وتكمن أهمية البحث العلمية في أنها تسهم في اثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية مهمة حول العمليات الجمركية وعلاقتها بموضوع التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإلكترونية
- تسهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة وب تطوير التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإلكترونية.

٢/٣/١ الأهمية العملية:

توضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في ادارة مراكز العمليات الجمركية حيث تنبع أهمية البحث العملية من أهمية إدارة العمليات الجمركية وتعتبر من أهم مقومات الاقتصاد في المملكة العربية السعودية وتكمن أهمية الدراسة في:

- تناولها لأهم عنصر عن عناصر الإدارة الإلكترونية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه أن يسهم في تميز تطوير الأداء في مراكز العمليات الجمركية والمنافذ الجمركية التي تساعد علي تطبيق الإدارة الإلكترونية بتلك المراكز والمنافذ الجمركية
- تفيد الدراسة الحالية إدارات العمليات الجمركية والمنافذ الجمركية في توجيهها إلى التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى قدرتها التنافسية من خلال توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية للخدمات المقدمة.

٤/١ أهداف الدراسة:

- يهدف البحث الى توضيح مفاهيم الاساسية أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية ويهدف الى التعرف على الاتي:
- ✓ ايضاح دور التخطيط الاستراتيجي لبعد الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ ايضاح دور التخطيط الاستراتيجي لبعد الرؤية الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ ايضاح دور التخطيط الاستراتيجي لبعد نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ ايضاح دور التخطيط الاستراتيجي لبعد الاهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودي؟
 - ✓ تقديم مقترحات تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة مراكز العمليات الجمركية على المدى البعيد للمنافذ الجمركية.
 - ✓ تحديد اسهامات الإدارة الإلكترونية في مجالات الإدارة من (تخطيط- تنظيم-اتخاذ القرار-إدارة الموارد البشرية-الرقابة)

٥/١ فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة واسئلتها وأهدافها يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

وبناء على الفرضية الرئيسية للدراسة يمكن تحديد عدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعء الرؤية الرسالة الاستراتيجية في تطبيق

الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعء نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات

الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة

العربية السعودية.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعء الاهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة

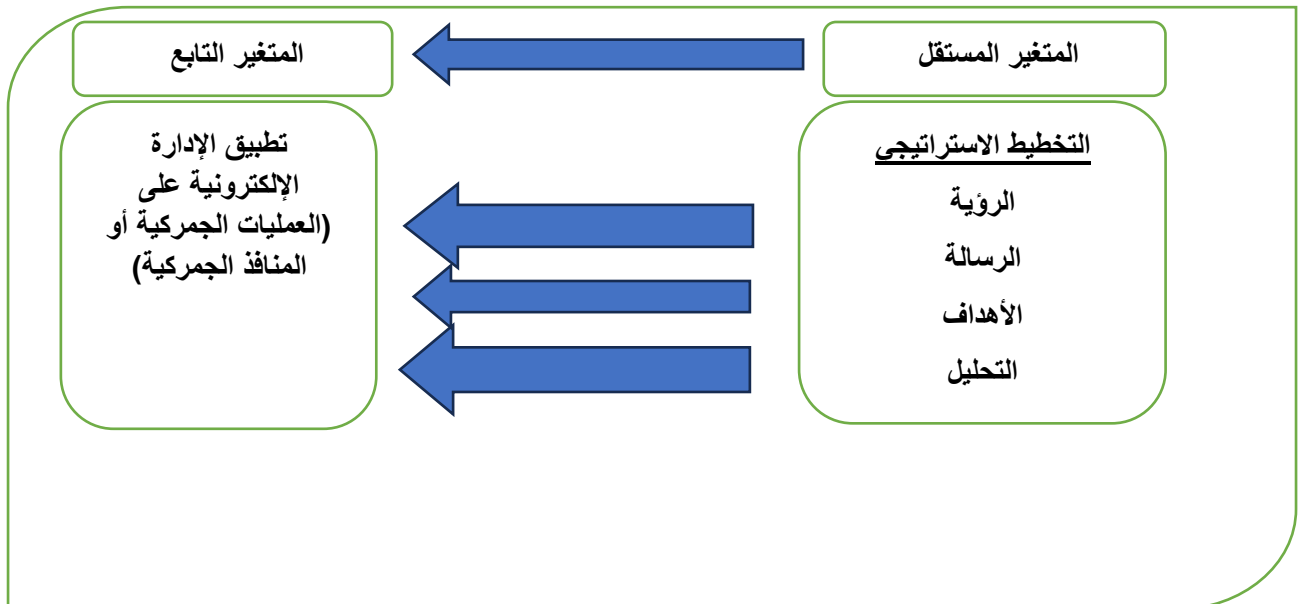
الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

٦/١ متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة والرؤية ونقاط القوة والضعف والفر

والتحديات والاهداف الاستراتيجية)

ثانياً: المتغير التابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية)



المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

٧/١ منهجية الدراسة.

١/٧/١ منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي:

- حيث اعتمد المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع الإدارة الالكترونية في مراكز عمليات الجمارك والمنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية.
- المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على الإدارة الالكترونية في مراكز عمليات الجمارك والمنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية.

٢/٧/١ مصادر البحث

- مصادر أولية:
وتشمل البيانات والمعلومات من خلال الاستعانة بأداة الاستبانة والمقابلة
- مصادر ثانوية:
الكتب والمجلات والأطروحات والرسائل الجامعية وشبكة العنكبوتية

٨/١ حدود الدراسة:

- حدود المكانية: مراكز العمليات الجمركية والمنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية.
- حدود الزمانية: تتم الدراسة خلال العام ٢٠٢٤ م.
- حدود بشرية: العاملين والعملاء لمراكز العمليات الجمركية والمنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية.
- حدود موضوعية: دراسة العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية

٩/١ التعريفات ومصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي:

هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها مركز العمليات الجمركية والمنافذ الجمركية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن السوق السعودية والإقليمية والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر وتمكن من بناء استراتيجيات فعالة قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من مركز العمليات الجمركية وأن تتسم هذه العملية النظامية التخطيطية بالوضوح والأهمية البالغة في حسن استخدامها لتحقيق الأهداف المخططة

مركز العمليات الجمركية

يعمل مركز العمليات الجمركية على مدار الساعة كجهة مساندة وداعمة للمنافذ الجمركية من خلال استقبال البلاغات الخاصة بعمل الجمارك، واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها، ومراقبة سير العمل ومتابعتها بالمنافذ الجمركية، بالإضافة إلى ذلك فإن المركز مجهز ومرتبطة بأحدث أنظمة المراقبة وأجهزة الاتصالات المتطورة، والتي تعمل على مدار الساعة مما يساعد في الحد من التهديدات والمخاطر في كافة المنافذ الجمركية، وإدارتها بكفاءة وفعالية بالتنسيق مع غرفة العمليات الرئيسية بوزارة الداخلية ومتابعة عمل الدوريات الجمركية وخط سيرها. كما يقوم المركز متابعة استمرارية عمليات تشغيل أجهزة الكشف بالأشعة بالمنافذ واتخاذ اللازم لمعالجة أي عطل خاص بتلك الأجهزة ومساندة الجهات الأمنية في حالة الطوارئ والأزمات وتمير كافة المعلومات للمعنيين والمختصين.

مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعرف بأنها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وأيضاً تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

مقدمة

استكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وحسبنا أن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات للتخطيط الاستراتيجي طبيعته مستوى واتجاه العلاقة بينها وبين الإدارة الالكترونية. ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

دراسة (العباسي ٢٠٢٤):

بعنوان " فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة (الجزائر)"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مجمع عموري بسكرة نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد والتعرف أيضا على مستوى أداء المجمع محل الدراسة، هذا بإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في أداء مجمع عموري بسكرة، يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمجمع عموري بسكرة والبالغ عددهم (٣٥١) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (١٦٠) عامل وعاملة، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (١١٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد في مجمع عموري بسكرة جاء متوسطا، كما كان مستوى أداء المجمع جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للمتغيرات المستقلة المتمثلة في: (الهيئة والاعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) في أداء مجمع عموري، وعدم وجود أثر لبعد تحليل الوضع الراهن في أداء مجمع عموري، حيث فسرت

التخطيط الاستراتيجي (٤٩,٢٪) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المجمع وذلك في الاعتماد على قيمة معامل التحديد R2.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أن يقوم المجمع بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة به وقياسه من وقت إلى آخر لتحديد درجة أداء الفعلي ومقارنته بالأداء الذي حققه في الفترة السابقة، وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المنافسة، أيضا العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار. للمساهمة في توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.

دراسة (الصاوي ٢٠٢٣):

بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة "هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة الحكومية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته والموضوع محل الدراسة، وتمثل مجتمع البحث من العاملين في الجامعات الإماراتية الحكومية، حيث اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيع (٣٨٤) استمارة استبيان على العاملين بالجامعات محل التطبيق وتم استرداد (٣٤٦) استبانة، واستخدم الباحثان برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة في الجامعات محل التطبيق، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لمدي قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشمل الأبعاد (الثقافة الإلكترونية، والتخطيط الإلكتروني، والوثائق الإلكترونية، والاجتماعات الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية) في تعزيز إدارة المعرفة في جامعات الإمارات محل التطبيق، كما أظهرت أيضا النتائج أنه يتوافر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات محل الدراسة، وتعكس موافقة مفردات العينة على أنه تتوافر إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعات محل الدراسة وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز وعي العاملين بإيجابيات الإدارة الإلكترونية، والأنظمة المطبقة في الجامعة وما يتم

تفعيله من أنظمة جديدة وكيفية الاستفادة منها في تسهيل أعمالهم من خلال عقد ورش عمل تدريبية وندوات تعريفية.

دراسة (المنصوري، ٢٠٢٣):

بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية/الدراسة الاستطلاعية في جامعة الفرات الأوسط التقنية / الكلية التقنية الاداري " يهدف هذا البحث إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الحوكمة الإلكترونية من أجل الأداء مستدام للمؤسسات التعليمية/الدراسة تحليله لآراء منتسبي جامعة الفرات الأوسط/كلية التقنية الإدارية. وتنبع أهمية هذا البحث من الدور الهام لعناصره في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. يعتبر أيضا من البحوث نادرة يتناول دور التخطيط الاستراتيجي من جهة والحوكمة الإلكترونية من جهة أخرى. وهو وسيلة للاضطلاع بالمهام والواجبات استنادا إلى آليات مصممة للمستقبل. واعتمدت الباحثة نهجا وصفيا تحليليا لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة الإشكالية من جهة أخرى. ونظمت الباحثة البحث بالترتيب. وتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للأبحاث والغرض منها وأهميتها، والمخطط تعريفى للبحث عن دور عناصر التخطيط الاستراتيجي وأثرها على تطبيق الحوكمة الإلكتروني للأداء المستدام للمؤسسة التعليمية الحكومية. وتناول المبحث الثاني الإطار المفاهيم للبحث عن محورين، وهما مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهمية وعناصره، والثاني، مفهوم الحوكمة الإلكترونية بوجه عام، وأهميته، وخصائصه، ومبادئه في تطبيقه من أجل الأداء المستدام. وتضمن المبحث الثالث جمع البيانات وتحليلها وتوصيف عينة البحث، كما تضمن تحليلا لنتائج استمارة الاستبانة ودليلا على فرضيات البحث التي توضح عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية من اجل الأداء مستدام. الكلمات الرئيسية: تخطيط الاستراتيجي، والحوكمة الإلكترونية، والأداء مستدام، والكلية التقنية الإدارية.

دراسة (ياسر، ٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الدارة 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 بنك التنمية العماني. وقد تم توزيع (٣٦٠) استبانة، وليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي ٢٨٩ استبانة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإلكترونية بدالة 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 اليات التخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية باختيار المشاريع بالاستعانة بخبراء في صياغة الرؤية الاستراتيجية لمشاريعهم لتحقيق العائد المناسب لأصحاب المشاريع، وضرورة تبني أصحاب المشاريع الإدارة الإلكترونية التي تعمل على تطوير اداء المشاريع في تحسين مستوى تلك المنتجات و التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية على المنتجات منها الاستمرارية، السرعة وريح الوقت.

دراسة (مرسي ٢٠٢١):

بعنوان " الإدارة الإلكترونية كآلية في التخطيط للتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين بالتربية والتعليم بأسبوط" تهدف الدراسة الى دراسة العنصر البشرى يعد من أهم الموارد فى أية منظمة كانت وهو الذى تتم من خلاله وظائف الإدارة (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة) بل هو المسيطر على الموارد المادية والفنية، ويمثل العنصر البشرى القوة الدافعة الحقيقية لعملية التنمية الأمر الذى يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية على أساس أن الإنسان هو غاية عملية التنمية وفى الوقت نفسه وسيلتها .

وأن تنمية الموارد البشرية هي أساس بناء الأمم الحديثة حيث إن رأس المال والموارد الطبيعية والعوامل الاقتصادية تلعب دور في تحقيق التقدم والتنمية ولكن العنصر البشرى يفوق هذه العوامل فى الأهمية وأن مصدر التغيير يوجد فى الأفراد أكبر مما يوجد فى القوانين والنظم ان يقع عليهم عبء التغيير فى المؤسسات وعلمهم يتوقف تحويل المصادر الطبيعية الى أشياء نافعة يحسن استثمارها وتوجيهها لخير المجتمع .

وتعد الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت واستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة المؤسسات فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة .

ويعتبر الرضا الوظيفي جزء لا يتجزأ من عملية الدوافع ويرتبط ارتباطا وثيقا بها وان كان لإيراد فيها من حيث المعنى، ولما كانت الحوافز والدوافع دعائمتان هامتان للرضا الوظيفي بالإضافة لبعض العوامل الأخرى المتعلقة كالعوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والمهنية وغيرها .

وأنه إذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات جيدة فقد يكون ذلك سببا في اهدار الموارد والفسل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء كما ينبغي، والاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة بالحاسب الآلي .

وأن عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات قد حول العالم إلى قرية صغيرة تربطها شبكة الكترونية وتحدد حركتها مجموعة من القوى والهياكل العالمية، ويقبل نظام العولمة أو الكوكبة الجديدة على تحولات سريعة في كل الأحيان، ولذلك فان التغيرات التي يشهدها العالم ليست تحولات فوضوية ولا تحدث وليدة الصدف ولكنها مخططة تخطيطا استراتيجيا وتشغيليا ولذلك يستوجب التركيز على التعليم بصفة أساسية .

دراسة (قحطاني، ٢٠٢٠):

بعنوان " تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية" هدف البحث إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ورصد معوقاتها وتحديد متطلبات تطبيقها واستخدام البحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت على عينة بلغت (١٢٠) عضوا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وأسفر البحث عن عدد من النتائج من أبرزها أنه لا يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتها وأقسامها وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض موظفي الإدارة، إضافة إلى نقص التمويل اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها وصيانة الأجهزة والعمل على توفير شبكة إنترنت عالية المستوى كما حازت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية البشرية والإدارية والتقنية

والمالية على موافقة أفراد البحث بدرجة كبيرة مما أسهم في الوصول إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات البحثية في ضوء نتائج البحث.

دراسة (نصر الدين ٢٠١٨):

بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " هدف البحث التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإستراتيجية تخطيط مؤسسات التعليم العالي، مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بالإدارة الإلكترونية ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق متطلبات الجودة. يقتصر مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في مصر والمملكة العربية السعودية، ٦٤ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، والأداة المستخدمة هي الاستبيان مكونة من خمسة أجزاء، وتشير النتائج إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية وضعفها التخطيط في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها تتماشى مع التطور التكنولوجي الحالي.

دراسة (الشكري ٢٠١٥):

بعنوان " التخطيط الاستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ودوره في ترقية الخدمات الصحية بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تطبيقية على مدينة اربد " تسهم المستشفيات والمراكز والمؤسسات الصحية بشكل كبير في التفاعل مع المجتمعات من خلال تقديم ما تحتاجه هذه المجتمعات من خدمات وتطلعات صحية، وقد صار من الضرورة أن تتحول إدارات المستشفيات والمؤسسات الصحية إلى استخدام التكنولوجيا. جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على استراتيجيات استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثر ذلك في ترقية الخدمات الصحية بالمملكة الأردنية الهاشمية، فهي تبحث عن الارتباط الاستراتيجي بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأنترنت ومستوى الخدمة الصحية المقدمة للمرضى. كما أنها تبرز الأهمية الاستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية في إدارة المؤسسات الصحية التي تتبع عينة الدراسة، والتي تمثل المؤسسات الصحية والمستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، كما توضح هذه الأطروحة أيضاً دور استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة الابتكار والتحديث وتعزيز الميزة التنافسية في سوق الخدمات الصحية. لتحقيق الأهداف أعلاه، فقد تم تتبع نشأة وتطور الخدمات الصحية بالمملكة الأردنية الهاشمية، كما تم الاطلاع على

الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة المستشفيات، بناء عليه تم صياغة عدة فرضيات للدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتعريف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية المتاحة لإدارة المؤسسات الصحية والمستشفيات، تم جمع البيانات من المصادر الأولية عن طريق العمل الميداني، فقد قام الباحث بزيارة المؤسسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية، والحصول على البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة. بعدها تم تحليلي البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فتم اختيار عينة الدراسة، واختبار الفرضيات، والعلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة. والخروج بمعلومات. دلت نتائج الدراسة على أن استخدام الحاسوب والإنترنت والنظم المعلوماتية في الإدارة والتواصل بين عناصر الخدمة الصحية يؤثر من وجهة نظر المرضى في الخدمة المقدمة لهم بنسبة (٧٥٪). كما دلت على أن استخدام الحاسوب والإنترنت والنظم المعلوماتية في الإدارة والتواصل بين عناصر الخدمة الصحية يؤثر من وجهة نظر الإدارة في الخدمة الصحية المقدمة بنسبة (٦٨٪). وقد تبين من الدراسة وجود جهود مبذولة من قبل إدارة المؤسسات الصحية لرفع مستوى الأداء فيها، وتبين وجود علاقة ورغبة في استخدام التقنيات الحديثة في الأداء الإداري في المستشفيات للتواصل بين أقسامها داخليا وخارجيا ومع المجتمع. تبين وجهة نظر المريض أن نظم تكنولوجيا المعلومات تؤثر بما نسبة (٧٦٪) في نوعية الخدمة الصحية بينما تبين وجهة نظر الموظف أنها تؤثر بما نسبته (٦٦,٤٪). وأخيرا، قدمت الدراسة أداة لقياس الأثر الاستراتيجي للتقنيات المعلوماتية الحديثة في نوعية الخدمة الصحية المقدمة للمرضى في المستشفيات. وبينت أن استخدام تقنيات المعلومات الحديثة تعزز من تنافسية المستشفيات.

دراسة (محسن ٢٠١٠):

بعنوان " اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية" هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا للمتغيرات التالية (العمر المؤهل العلمي الوظيفة الحالية الخبرة في العمل الإداري التدريب في الحاسوب والإنترنت، الدخول إلى شبكة الإنترنت، استخدام الحاسوب في العمل).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة المغلقة أداة للدراسة، وتألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القيادات الإدارية العليا في ديوان وزارة التربية والتعليم البالغ عددهم (٧١) فردا. وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين وتم قياس معامل ثباتها بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات (٠,٨٧) وهو معامل ثبات عال يؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة الحالية.

بعد الانتهاء من إجراءات الدراسة الميدانية، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية عليها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فاستخرج النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

١- كانت جميع اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابية ومرتفعة في جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية لها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٩).

٢- أكثر اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يتعلق بالاتجاه نحو مجال (التخطيط الاستراتيجي) حيث حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٤٧). يليه مجال (الاتصال والتفاعل مع الآخرين) الذي حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري

- الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية للقيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال دعم هؤلاء القادة التخطيط لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك العمل على إيجاد حوافز مناسبة، لتدريب الموظفين على الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية ورفع كفاءتهم علميا وعمليا لتحمل مسؤولية القيام بها وممارستها بما يكفل لهم الارتقاء لمستوى أفضل، ومن ثم تزداد إسهاماتهم عن رغبة واقتناع لمسيرة المستجدات على الساحة الإلكترونية، بالاستعانة بعناصر الإثارة والتشويق بما يمكنهم من الشعور بالرضا والإنجاز.

أجرى (نور الدين ٢٠٠٩)

دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس. وقد توصلت الدراسة - الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (٢٠٠٧)

إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ٨٤,٤٧ % وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جدا. وأن المستجيبين أقرروا بأهمية دور المتغيرات (صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة دور تحليل البيئة الداخلية صياغة رسالة المدرسة صياغة الرؤية المستقبلية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنطقة التعليمية).

دراسة (الضمور ٢٠٠٨)

بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن" والتي هدفت الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

دراسة (الحارثي ٢٠٠٧)

عنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قامت الباحثة باختيار عينة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي ٢٠٠٦ ممن يندرجن ضمن المسمى الوظيفي (عميدة كلية ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس) وقد بلغ عددهن (٢١٥) عميدة (ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس). واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (٣٦) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة ومجال القيم ومجال الأهداف الإستراتيجية ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة وتبين وجود فروق ذات (٠,٠٥) في درجة توفر مؤشرات التخطيط ($\alpha \leq$) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

دراسة (سليطين ٢٠٠٧)

دراسة بعنوان " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" والتي هدفت إلى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال وتشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية السورية. ولتحقيق تلك الأهداف طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وزعت على مدراء في (١٠) شركات هي: المؤسسة العامة للتبغ شركة النسيج باللاذقية شركة الغزل بجبله الشركة العامة للخياط القطنية باللاذقية الشركة العامة للجص والرخام وأحجار الزينة الشركة العامة للإسفلت الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية شركة مصفاة بانياس معمل تعبئة المياه بالدريكيش. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: قلة عدد المدراء الذين لديهم

معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل الشركات المبحوث وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وهناك أثر للبيئة على أهداف واستراتيجيات الشركات المبحوث وان الشركات المبحوث لا تملك رسالة محددة بالمعنى العلمي ولا تتسم الأهداف الإستراتيجية بمعايير التحدي والواقعية والمرونة ومراعاة الأطراف أصحاب المصلحة ووجود قصور لدى تلك الشركات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعدم قيامها بتحديد الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة وأشار المبحوثين إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي على أداء الشركات المبحوث.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.

- تحديد خطوات الدراسة الحالية وإثراء الإطار النظري للدراسة وتحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.

- بناء أداة الدراسة والتعليق على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

وتناولت الدراسة الحالية موضوع مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز عمليات التخطيط

الاستراتيجي في مراكز العمليات والمنافذ الجمركية

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لجمع

البيانات من أفراد عينة الدراسة.

الإطار النظري للبحث

١/٢ تمهيد:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها مؤسسات القطاع الجمركي في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية في القطاع الحكومي ضمن القطاع الجمركي بالمملكة العربية السعودية والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر وتمكن من بناء استراتيجيات فعالة قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية تحسين وتطوير الخدمات الجمركية في المنافذ الجمركية المقدمة من القطاع الحكومي وأن تتسم هذه العملية النظامية التخطيطية بالوضوح والأهمية البالغة في حسن استخدامها لإدارة القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية ولكافة العاملين فيه التخطيط الإستراتيجي: هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنافذ الجمركية الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات وضوح التخطيط الإستراتيجي في إدارة العمليات الجمركية ويعني مدى وضوح رؤية ورسالة مؤسسات القطاع الجمركي الحكومي بالمملكة العربية السعودية لدى الإدارة العليا والعاملين في المنافذ الجمركية من ناحية أهدافها وخططها واحتياجاتها المستقبلية وبناء رؤيتها على أساس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لبيان وضوح التخطيط الاستراتيجي في ظل المخاطر والمنافسة التي تفرضها التطورات التكنولوجية وما يتم تحقيقه على أرض الواقع ومدى ملائمة أهداف القطاع الجمركي الإستراتيجية لرؤيتها ورسالتها ووضوح السياسات المطبقة للعاملين فيها. وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية في مدى مساهمته في النمو والتطور التي تتبناها العمليات والمنافذ الجمركية ووضع القطاع الاقتصادي في المملكة في موقف تنافسي أفضل من خلال التنبؤ بالفرص والتهديدات الخارجية ومواجهتها

٢/٢ التخطيط الاستراتيجي

١/٢/٢ مفهوم الإستراتيجية

- ✓ تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها
- ✓ بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المؤسسة
- ✓ "مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد المؤسسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة".

٢/٢/٢ تسلسل العملية الاستراتيجية:

تبدأ الإستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية في إدارة تطبيق الإدارة الالكترونية ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بخدمات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين في المجال الخاص من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضلها العملاء الطالبين للخدمة الجمركية وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. بعمل التحليل البيئي وقدرة الادارات الجمركية على تحديد واختبار الخدمات التي تتنافس فيها وابعاد تحقيق التميز في الخدمات المقدمة وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية للخدمات المقدمة مع وضع خطة خاصة لتقديم الخدمات الجمركية للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الابعاد التفضيلية للخدمة من قبل العملاء والمرضى مثل السرعة والموثوقية في التجهيز والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات ومواكبة التغيرات التكنولوجية لتقديم تلك الخدمات

يتم تنفيذ الإستراتيجية عندما: تعتمد المؤسسة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها وترجمتها الى افعال تؤكد على فاعلية الإستراتيجية التنظيمية

وتأسدس على ما تقدم يمكن تقسيم تسلسل العملية الإستراتيجية إلى المستويات الآتية:

- صياغة رؤية ومهمة المنافذ الجمركية التابعة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

الرؤية بيان يعطي اجابة عن اتجاه المؤسسة المستقبلي والمهمة هي الإطار الذي يصف طبيعة عمل العمليات الجمركية وسبب تواجدها توضح أهدافها تحدد هويتها وتوجهها الكلي ويفترض برسالة المنافذ الجمركية ان تكون تعبيراً صادقاً للرؤية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

- صياغة الأهداف:

بعد أن يتم اتخاذ القرار بشأن المهمة الأساسية للمنافذ الجمركية يمكن تحديد أهدافها حيث تساعد هذه الأهداف في توجيه جهود القدرات والقيادة في إدارة العمليات الجمركية.

- صياغة الاستراتيجيات:

تعد الاستراتيجيات الوسائل التي تستخدمها المنافذ الجمركية لتحقيق أهدافها حيث توضح الطريقة والأسلوب الذي تختاره لإدارة تأثير القوى الخارجية من فرض وتهديدات والقوى الداخلية من نقاط قوة وضعف..

مستويات الإدارة الاستراتيجية بأنها:

تعرف الاستراتيجية بأنها عملية وضع الخطط المستقبلية للمنافذ الجمركية في القطاع الحكومي وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختبار نمط التنفيذ المناسب بطريقة فاعلة.

كما تعني الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات الإدارية التي تحدد أداء المنافذ الجمركية في القطاع الحكومي بعبء المدى وتشمل الصياغة التنفيذ والتحليل والتقييم والرقابة والمتابعة إنه لمن المهم في الكثير من المنافذ الجمركية أن يميز بين مستويات الاستراتيجية التالية:

١- إستراتيجية الاعمال

تحدد استراتيجية الاعمال الطريقة التي ستبناها المنافذ الجمركية في القطاع الحكومي لتحقيق رؤيتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. حيث يتم التركيز على تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات والداخلية من نقاط قوة ونقاط ضعف للعمليات الجمركية في المملكة العربية السعودية وبناء عليه يتم تحديد الأهداف والسلوكيات والتكتيكات التي ستساعد في تحقيق اهداف استراتيجية

الاعمال

٢- استراتيجية المؤسسة

في أعلى مستوى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك فإن إستراتيجية القطاع الجمركي حيث الخطة بعيدة المدى التي تؤدي لتحديد المنافسة والتحديات من خلالها. والاستثمار التكامل العمودي من خلال التنوع المشاريع الجديدة وتخصيص الموارد لوحدة الأعمال لمواكبة التطورات في المجال الاقتصادي

٣- استراتيجية الوظائف

والمستوى الأخير من الاستراتيجية يهتم بالوظائف بصورة تفصيلية داخل مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وهو ما يسمى بالاستراتيجية التشغيلية التي تدعم تحقيق خطط كل استراتيجية الأعمال واستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة مثل الانتاج او العمليات وخدمة المرضى الأفراد التمويل البحث والتطوير لمواجهة التحديات في المستقبل.

٣/٢/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

- ✓ "خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو خارج خطط النشاطات والأعمال اليومية
- ✓ فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية الداخلية"

✓

وتتحدد ماهية التخطيط الاستراتيجي في عدد من النقاط نذكر أهمها كما يلي:-

- ١- تحديد أعمال أنشطة المنافذ الجمركية في المستقبل.
- ٢- تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة بالقطاع الحكومي سواء أكانت مزايا اقتصادية أم غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء واستمرارية تقديم الخدمات

- ٣- تحديد رسالة المؤسسة – أهدافها
 - ٤- تحديد للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة للمنافذ الجمركية
 - ٥- تحديد مجالات تميز المنافذ الجمركية في المستقبل من خلال النظام
 - ٦- التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك
 - ٧- تطوير أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل وحدات القطاع الحكومي في المملكة.
 - ٨- جهود تخصيص الموارد.
 - ٩- رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنافذ الجمركية
 - ١٠- السعي نحو التطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنافذ الجمركية في المستقبل.
 - ١١- نظام لتحديد مسار المنافذ الجمركية في المستقبل
 - ١٢- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
 - ١٣- نظام يحدد شكل ونشاط المنافذ الجمركية في المستقبل.
- ✓ ويمكن تلخيص ماهية عملية التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة من خلال عملية حشد الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تعمل على اختصار وتقليل الجهد والتكاليف وتزيد من فرص تحقيق النجاح للأهداف المحددة
- ومن هذا التعريف يمكن القول: ان التخطيط الاستراتيجي يتمحور في تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنافذ الجمركية مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية وإدارة التحديات التي تواجه القطاع الاقتصادي في المملكة في نفس الوقت.

٤/٢/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية واضحة للجميع وبالتالي لا بد أن تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل بحيث تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات حيث تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:-

- (١) يجعل الإدارة العليا تقدم حلولاً للالتزامات بكون خلافاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
 - (٢) يزود المسئولين بأسلوب وملامح التفكير حول سبل مواجهة التحديات المستقبلية.
 - (٣) يزود مؤسسات القطاع الجمركي بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه في ظل إدارة كفاء
 - (٤) يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
 - (٥) يساعد مؤسسات القطاع الجمركي على تخصيص الموارد المتاحة.
 - (٦) يساعد مؤسسات القطاع الجمركي على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
 - (٧) يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات أثناء إدارة العمليات الجمركية.
 - (٨) ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية في إدارة المنافذ الجمركية.
 - (٩) يوضح صورة متكاملة أمام كافة جماعات العمل الخاصة بالقطاع الاقتصادي
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تزويد إدارات العمليات الجمركية بالمنهجية الصحيحة التي يتوجب عليها اتباعها من أجل تحقيق أهدافها كما يزود أصحاب القرار المنافذ الجمركية بأساليب التفكير المناسبة التي تعينهم في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة العمليات الجمركية والتعامل مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها وما يترتب على هذه التغيرات والتطورات من تحديات واشكاليات خاصة بإدارة المنافذ الجمركية
- ٥/٢/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد بعض النقاط كما يلي

أصبح نظام التخطيط الاستراتيجي حتمياً كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات في كل المجالات في ظل قصور الموارد.

١. نظام التخطيط الاستراتيجي يمكن مؤسسات القطاع الجمركي التعرف إلى حقيقة إمكانياتها الداخلية من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها وتحويلها إلى نقاط قوة..
٢. نظام التخطيط الاستراتيجي ضروري لاستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة على القطاع الجمركي.

٣. نظام التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة المنافذ الجمركية.

٤. نظام التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال تحديد القيود والتهديدات في بيئة العمل وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنافذ الجمركية.

٦/٢/٢ أسباب استخدام التخطيط الاستراتيجي:

تتعد أسباب استخدام التخطيط الاستراتيجي في وحدات القطاع الحكومي ومن اهم تلك الأسباب ما يلي:

١. يجعل المديرين على وعي بما حدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
٢. يربط الخطط الإستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية.
٣. يزود إدارة الجمارك بطرق وأساليب للتفكير.
٤. يزود إدارة الجمارك بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.
٥. يساعد الإدارة العليا في تقييم الموازنات بأسلوب منطقي.
٦. يساعد المديرين على الابتكار والابداع.
٧. يساعد إدارة الجمارك على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.
٨. يقدم صورة متواصلة في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
٩. يوضح صورة القطاع الجمركي أمام الأطراف المستفيدة منها.

ان للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة حيث يعتبر الأداة الأهم التي تعين مؤسسات القطاع الجمركي في المملكة العربية السعودية في التغلب على المشكلات الاقتصادية التي تواجهها كما يعد أحد أهم عوامل الاستفادة من الفرص واستغلالها بالصورة الأمثل وينمي الوعي لدى أصحاب القرار لكل ما يحدث في البيئة المحيطة بمؤسسات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٧/٢/٢ خصائص ومستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي:

أولا - خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية الخاصة بإدارة العمليات الجمركية يرتبط إلى حد كبير بما تحتوي عليه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة ومتنوعة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية لإدارة العمليات الجمركية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة من خلال عمليات الدعم والتغذية العكسية إن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

١. إن عمليات التخطيط الاستراتيجي تعطى اتجاهها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة
٢. إن عملية التخطيط الاستراتيجي لها أثر حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح
٣. أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي هي المرونة فالمرونة تهدف الى جعل الخطط مناسبة.
٤. تتطلب مراحل التخطيط الاستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز توقف العمل في خطوات العملية التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديدة منها فقدان الثقة لدى بعض القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.
٥. التخطيط الاستراتيجي يبني على نظرة شمولية تكاملية أي أنه عند دراسة مشكلة
٦. التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات عملية التخطيط.
٧. تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية فهي عملية شمولية وتكاملية
٨. الخطة الاستراتيجية عملية تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
٩. الخطة الاستراتيجية فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية
١٠. الخطة الاستراتيجية ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل الهيئة
١١. الخطة الاستراتيجية موجهة للعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة

١٢. الخطة الاستراتيجية ليست مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها وهي متأثرة بالتقاطع الحاصل

بأبعاد البيئة

١٣. الدقة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فهي مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات

١٤. عملية وضع إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون معرفة بقيم واخلاقيات

المجتمع.

١٥. فالتخطيط الاستراتيجي ينظر الى المشكلة من كافة جوانبها.

١٦. ليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة

١٧. يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالقيم الشخصية والاجتماعية

١٨. يمثل البعد الزمني دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا - مستويات التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي لا يوضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل كل المستويات الإدارية الذين يشاركون

في وضع الخطط الإستراتيجية كل في مستواه:

✓ فحينما يقوم المديرون الوظيفيون مثل "مديري الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية

ومدي العمليات" بوضع خططهم في ضوء استراتيجيات المؤسسة يعتبر ذلك تخطيطا

استراتيجيا ويطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الوظيفي

✓ وعندما يقوم المديرون التنفيذيون بوضع خططهم تباعا يطلق على ذلك بالتخطيط

الاستراتيجي التنفيذي

المستوى الأول

هو التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمعاملين مع مؤسسات القطاع الجمركي الحاليين والمستقبليين

من عملاء عاملين شركاء استراتيجيين حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز

الذي ترغب مؤسسات القطاع الجمركي في تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها من المستفيدين من الخدمات المقدمة

المستوى الثاني

هو مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج لمؤسسات القطاع الحكومي من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين من طالبي الخدمات الجمركية والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

المستوى الثالث

يقوم بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل مؤسسات القطاع الحكومي من أجل القدرة على توحيد ما تنجّه مؤسسات القطاع الحكومي والعمل على إيصاله للفئات المستفيدة.

ثالثاً- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- ١- حدد الاتجاهات والتطورات التي قد يكون لها تأثير في تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ٢ - اجراء تحليل شامل للعملاء والمستهلكين أو المستفيدين من الخدمات الجمركية.
- ٣ - بين مواطن القوة أو الضعف لدى مؤسسات القطاع الجمركي.
- ٤ - وضح اتجاهات مؤسسات القطاع الجمركي وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها.
- ٥ - حدد الرؤية المستقبلية والرسالة لمؤسسات القطاع الحكومي.
- ٦ - ضع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى التي تمكنك من الوصول إلى هذه الرؤية وتحقيق هذه الرسالة.
- ٧ - اختر الإستراتيجية المناسبة وحدد الآليات المناسبة لتحقيقها.
- ٨ - صنف خطط المشروع وطور خطط الإدارة.
- ٩ - طبق وظائف التحكم ومؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

رابعاً: الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية الاستراتيجية ضرورية لمستقبل الأعمال لأنها تعكس قيمها وأغراضها وأهدافها. يمكن أن يكون تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية أمراً بالغ الأهمية للتقدم التنظيمي، ولكنه يتطلب البحث والوقت والعمل. الرؤية الاستراتيجية تدفع مؤسسات القطاع الجمركي دائماً إلى الأمام بما يتماشى مع مهمتها. ولأن الرؤية لا يمكن تحقيقها إلا بمساعدة فريق العمل، فإن أفضل الرؤى تصنع بنظرة ثاقبة من الجميع، وليس فقط القادة.

مفهوم الرؤية الاستراتيجية

- الرؤية الاستراتيجية هي صورة طويلة الأجل وشاملة لأهداف المؤسسة وطرق تحقيق تلك الأهداف. يوجه استراتيجية الشركة وقراراتها.
 - الرؤية الاستراتيجية هي الصورة المستقبلية التي تتطلع وتسعى إليها الشركة أو المؤسسة، وتساعد في وضع الأهداف الكبيرة والعليا التي تريد المؤسسة تحقيقها والاتجاه الذي تسعى إليه على المدى البعيد، يسمح للمؤسسة بتحديد التغيرات البيئية والاستجابة لها، وتحديد أهداف وأولويات واضحة، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف. يساعد في تركيز جهود مؤسسات القطاع الجمركي وضمان توافق جميع أعمالها مع مهمتها وأهدافها وأنه عادة ما ينطوي تطوير رؤية استراتيجية على التفكير في عدد من الأشياء:
 - توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة
 - الفرص والتهديدات في بيئتها
 - كما أنه ينطوي على تحديد أهداف المؤسسة وقيمتها ومعرفة كيف ستختلف عن منافسيها.
 - نقاط قوتها وضعفها
 - الوضع الحالي للمنظمة ومواردها
- الفرق بين الرؤية والاستراتيجية والرسالة.
- الرؤية من اسمها تدل على ما يتطلع إليه أصحاب القرار من انجازات مستقبلية يتوقعون تحقيقها.

- الرسالة هي بيان عن الغرض من وجود المؤسسة وعن الاعمال التي تقوم بها وفوائدها وكيف تقوم بها ومن هم عملائها

- اما الاستراتيجية، وهي كثيرا ما يحدث فيها اللبس، فهي ببساطة الطريقة التي من خلالها تستطيع المنشأة ان تنتقل من موقعها الحالي الى موقع مستقبلي تتطلع اليه، وبالتالي فان تحديد هذه المواقع سواء الحالية أو المستقبلية من اهم مقومات نجاحها.

تعد الرؤية والرسالة من العوامل والعناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي. ومن الضروري صياغتها بصورة ملائمة لاستراتيجية المنظمات. مع إمكانية التعديل عليهما كل ثلاث سنوات على الأقل عند بداية دورة التخطيط الاستراتيجي الجديدة. وبالتالي فإن صياغتهما بطريقة جيدة حاجة ماسة.

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية:

يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا مهما في اعمال مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، والبرامج التنموية الطموحة في تطور تقديم الخدمات بالمنافذ الجمركية وفي رسم الملامح الرئيسة للتغيير، واستثمار الموارد المالية والبشرية وفق معايير علمية، وعملية لكي تمكن تلك المؤسسات من التعامل مع الواقع، والمشكلات، والمتغيرات، والتحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية.

ويعد التخطيط الإستراتيجي تخطيطا بعيد المدى؛ يأخذ في الاعتبار جميع المعطيات الخارجية والداخلية، والقطاعات المستهدفة، داخل مؤسسات القطاع الجمركي إضافة لطرق المنافسة. وفق

رؤية مستقبلية. حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

إن الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية يعد من أكبر التحديات التي تقابل المنظمات. فمن السهل وضع خطة استراتيجية وصياغتها بمنهجية علمية. ولكن تنفيذها على أرض الواقع يمكن ان يفشل فشلا ذريعا.

لذلك المهم هو تنفيذ الاستراتيجية المرجوة وليس وضع الاستراتيجية

خامساً: أهمية الكفاءة والفاعلية في عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية

لقد حظيت دراسات الكفاءة والفاعلية في مؤسسات الأعمال بالكثير من الاهتمام من جانب الباحثين والكتاب في شتي الميادين وفي جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وتحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات (المعرفية، والعملية، والتنظيمية).

كما يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنافذ الجمركية كما يجب أن تتوفر فيها الكفاءة الإستراتيجية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية والتي تتولى القيام بأداء الأعمال بشكل مختلف وبشكل أفضل، مع الأخذ بالاعتبار أنها تمتلك شيئاً ذا قيمة بالنسبة لعملائها ويميزها عن المنافسين. من القطاع الخاص

✓ مفهوم الفاعلية هو: أداء الأعمال الصحيحة.

✓ مفهوم الكفاءة هو: أداء الاعمال بطريقة صحيحة.

وترتبط الفاعلية بالقيادة، بينما الكفاءة ترتبط بالإدارة. لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت ورقابة ومتابعة.

وعندما تكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح للأهد

إن الفاعلية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها ترتبط بالدرجة الأولى بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

فالمؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها بأنها مؤسسة فعالة والعكس صحيح.

إن الفاعلية تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء كانت عامة أو تشغيلية أو مجموعة من الأهداف.

اما بالنسبة لمفهوم الكفاءة تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، وهو مفهوم يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، والمؤسسة الناجحة والمتميز هي التي تحقق الكفاءة والفاعلية معا.

تعمل الخطط الاستراتيجية على زيادة مستويات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية للمؤسسة بأكملها، عندما توضع وتنفذ بشكل صحيح فتصبح فعالة. كما أن الخطة الاستراتيجية المصاغة بشكل صحيح تعمل كخطة أو خارطة طريق للمؤسسات لتحقيق أهدافها

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفاعلية ولكن يجب ان لا يستخدم المفهومين بالتبادل فقد تكون المؤسسة ذات فاعلية ولكنها ليست ذات كفاءة اي انها تستطيع تحقيق اهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة تؤثر سلباً على المؤسسة. السؤال الذي نطرحه هنا هل تكون المؤسسة ذات فاعلية وكفاءة بنفس الوقت؟ تكون المؤسسة ذات فاعلية وكفاءة بنفس الوقت إذا استطاعت تحقيق اهدافها باستغلال مواردها بشكل أمثل اي انه تحقيق الكفاءة للمنظمة تكون بالتسمية ذاتها. المؤسسة يمكن ان تكون ذات فاعلية قليلة وذات كفاءة عالية. في حالة عدم امتلاكها للموارد التي تمكنها من تحقيق اهدافها ويمكن ان تكون المؤسسة بالعكس ذات فاعلية عالية وذات كفاءة قليلة في حالة عدم استغلال الموارد بشكل أفضل او أمثل.

قياس الفاعلية والكفاءة:

تقاس الفاعلية من خلال العلاقة بين المخرجات المتحققة والفعالية وبين المخرجات المخططة اي ان:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} \times 100\%$$

الكفاءة تقاس عن طريق العلاقة بين المخرجات الفعلية والمدخلات الفعلية، اي ان:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100\%$$

اهمية معرفة الفرق بين الكفاءة والفعالية في بيئة العمل:

من المهم أن يدرك كل شخص في فريق العمل الفرق بين الكفاءة والفاعلية حتى تنجح الشركة في الوصول إلى أهدافها والمحافظة على مواردها، لذلك لا يُفضل أن تقتصر معرفة هذه المعلومات على قائد الفريق فقط، حيث ان المنظمة المتمكنة هي من يتمتع فيها أفرادها بالمعرفة والمهارة والرغبة والفرصة للنجاح الشخصي بطريقة تؤدي إلى النجاح التنظيمي الجماعي لذلك فإن كفاءة وفاعلية أي شركة تنتج من كفاءة وفاعلية أفرادها وقدرتهم على رؤية الأهداف رؤيةً صحيحة، والتوجه إليها بإستراتيجيات تحافظ على الوقت والمجهود والموارد.

٣/٢ المبحث الثاني الإدارة الإلكترونية

١/٣/٢ تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان كفاءة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعد على تبسيط الاجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد

جمة في جميع المجالات التي سهلت مهمة المؤسسات الطبية وازاحت عنها عبئ الخدمات التي تستغرق الوقت والجهد هذا مما أدى إلى التخلي عن أساليب الإدارة التقليدي

٢/٣/٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية -

إن فلسفة الإدارة الإلكترونية تقوم على أن الإدارة هي مصدر كل الخدمات حيث تهتم في تقديم الخدمات لكافة العملاء لذا فإن من أهداف الإدارة الإلكترونية تقليل كلفة إجراءات الإدارة التقليدية وما يتبعها من عمليات زيادة كفاءة الأداء من خلال تلبية حاجات المستفيدين وكسب رضاهم استيعاب وتقديم الخدمات لأكثر عدد من العملاء في وقت واحد وإلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه مما يحد من تأثير العوامل والتأثيرات الشخصية والمزاجية للموظفين أو الدارين تجاه العملاء أرشفة البيانات والسجلات بشكل إلكتروني والاستغناء عن الأرشيف اليدوية مما يضيف من المرونة في التعامل مع الوثائق من استرجاع وتعديل وحذف ونشر ومشاركة والعديد من العمليات الإدارية إلغاء الحدود المكانية والزمانية حيث يمكن إجراء العمليات الإدارية وتقديم الخدمات للعملاء في أ وقت ومن أ مكان من خلال وسائل وأدوات التقنيات والشبكات الحاسوبية

٣/٣/٢ خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها:

خصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص والسمات يمكن إجمالها فيما يلي:

- (١) إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- (٢) تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- (٣) تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- (٤) توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

- ٥) التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة
- ٦) الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- ٧) صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ ستستمر ٢٤ ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من كفاءة الخدمات المقدمة للمواطن.
- ٨) مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.
- ٩) كما يضيف تطبيق الإدارة الالكترونية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات
- ١٠) وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الالكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة
- ١١) حيث تتميز الإدارة الالكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ
- ١٢) القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمركز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الالكترونية وفق الآتي:

زيادة الإتقان:

إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

تخفيض التكاليف:

إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاء نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

تبسيط الاجراءات:

أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الادارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

تحقيق الشفافية:

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

٤/٣/٢ أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها

اولا/ أهمية الادارة الالكترونية:

تقوم المؤسسة بتبني الإدارة الإلكترونية نظرا لأهميتها الكبيرة والتي يمكن إبراز أهميتها في عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدمها ومنه اختصار وقت التنفيذ وانجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

تسهيل اجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.

الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وأثاره السلبية وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.

انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والاجراءات الإدارية

نتيجة لاختلاف شكل المؤسسات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.

اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من دخول أسواق جديدة ومن ثم الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق.

توجيه الإنتاج وفقا لرغبات المستهلكين بناء على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

ثانيا/ أهداف الإدارة الالكترونية:

تتمثل أهداف الإدارة الالكترونية فيما يلي ١ :-

الأهداف الإدارية:

- ١) تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ورفع كفاءة الموظف.
- ٢) توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار في الوقت المناسب.
- ٣) تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارت المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل
- ٤) إدارة ومتابعة القرارات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ٥) تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- ٦) إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني ورقمي.
- ٧) المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة فائقة.

الأهداف الاجتماعية:

- ١) محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ٢) إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- ٣) تعميق مفهوم الشفافية والبعد على المحسوبية.
- ٤) الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

الأهداف العلمية:

- (١) توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- (٢) الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل من مخاطر فقدانها.
- (٣) إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد وكفاءة وفكرة أخذ العطل أو
- (٤) الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- (٥) التأكيد على مبدأ الكفاءة الشاملة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

الأهداف الاقتصادية:

- (١) تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات.
- (٢) تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.
- (٣) تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز اجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- (٤) استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد
- (٥) تقليص زمن الانتظار في صفوف طويلة.

وهناك أهداف عديدة أخرى تسعى الإدارة الالكترونية إلى تحقيقها ومن أهمها ما يلي:-

أهداف مباشرة

يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل: الانجاز السريع للأعمال وتقليل ساعات العمل والحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية وامكان أداء الأعمال عن بعد.

أهداف عامة

غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل: التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني والتوافق مع بقية دول العالم خصوصا المتقدمة.

٥/٣/٢ مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها:

أولا/ مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول لكل مشكلة.
- ✓ التركيز على النتائج: حيث ينص اهتمام الحكومة الإلكترونية الادارة العامة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع لكي تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد المال الوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- ✓ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل العمل المدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- ✓ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- ✓ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانيا/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

التخطيط الإلكتروني:

أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الكفاءة وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي للتخطيط.

التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث أن التنظيم التقليدي قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفة يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغير في مكونات التنظيم في ظل الإدارة الالكترونية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي لأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد.

الرقابة الالكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمرقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه.

القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية.

٦/٣/٢ مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ولتطبيق الادارة الالكترونية هناك عدد من المراحل هي:-

- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغير:

إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة القرار بضرورة التقدم والتغير وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والمكانات اللازمة للتحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية.

- تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف كمورد بشر يعتبر العنصر الأساسي والفاعل ضمن عملية التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مختلف الأنشطة والمهام الالكترونية الحديثة والتي تعتمد على وسائل الادارة الالكترونية وأساليبها.

- توثيق وتطوير إجراءات العمل:

لكل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات الادارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة وبم يطرأ عليها تطوير لذا لا بد من التوثيق الكترونيا.

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

ويقصد بها الجانب المحسوس من الادارة الالكترونية والمتمثل في تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوطة في الملفات الورقية بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها ينبغي حفظها إلكترونيا.

- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

وبخاصة البدء بالمعاملات ا في جميع الأقسام الورقية الأكثر انتشارا لتقليل الاسراف في استخدام الورق وبرمجتها إلى معاملات إلكترونيا.

٢/٣/٢ مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المزايا للإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي:

مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

(١) إدارة ومتابعة الادارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.

٢) الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.

٣) زيادة الإنتاجية الإدارية.

٤) توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.

٥) زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.

٦) تقليل مخالفة الأنظمة.

مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

١) الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.

٢) إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.

٣) سرعة الحصول على الخدمات.

٤) المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.

٥) وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.

٦) إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لطلباتهم وإمكاناتهم.

مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة:

١) وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.

٢) تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.

٣) سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.

٤) استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.

تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببساطة وسهولة.

١) الأهمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة

٢) سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.

٣) التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.

٨/٣/٢ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية ويمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترضها فيما يلي:

المعوقات الإدارية:

- ١) ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لربما يرجع الإدارة الإلكترونية.
- ٢) عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- ٣) غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٤) المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- ٥) مقاومة التغير في المؤسسات خصوصا العمومية من طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي

المعوقات السياسية والقانونية:

- ١) غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لأحداث نقل نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

٢) عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم الاختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

٣) إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل.

المعوقات المالية والتقنية:

١) ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.

١) ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

٢) معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

المعوقات البشرية:

١) غياب الدورات التكوينية لإكساب خبرات موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

٢) الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

٣) تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية

٩/٣/٢ خلاصة:

بناء على ما سبق لا يسعنا القول إلا أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية بات أمر ضروري للمؤسسات لما لها من أهمية في المنافسة وما تقدمه من كفاءة في الخدمات وذلك لكونها تتصف بالسرعة والدقة في انجاز المهام وما يساعد على ذلك هو أنها تقوم على بنية مختلفة وأساسية تميزها عن الإدارة التقليدية من خلال اعتمادها على الأجهزة الإلكترونية الحديثة والبناء الشبكي الإلكتروني الذي تستفيد منه من خلال انجاز الوظائف الإدارية بسهولة والرفع من أداء العمال من خلال إخضاعهم لدورات تدريب إلكترونية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

١-٣ منهج الدراسة

تشير منهجية الدراسة إلى التصميم المنهجي والمنطقي للدراسة أو المشروع البحثي. ويشمل الإجراءات والتقنيات والعمليات المستخدمة لإجراء البحوث والحصول على نتائج صحيحة وموثوقة. تتضمن منهجية الدراسة اختيار طرق البحث، وتصميم الدراسة، وجمع البيانات، وتحليل البيانات. وهو عنصر أساسي في أي بحث علمي، لأنه يساعد على ضمان إجراء البحث بطريقة صارمة ومنهجية.

سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها إضافة إلى تحديد الخصائص والسمات المميزة لعينة الدراسة وتستند تلك الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

٢/٣ أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانة المعدة في الدراسات السابقة تتكون استبانة الدراسة من ١٨ فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في:

المحور الأول.

البيانات الشخصية ويحتوي على ٥ فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: النوع والعمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وعدد سنوات الخبرة

المحور الثاني.

أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية وتضم ثلاث فروض أساسية يتكون كل فرض من ستة أبعاد وقد تم استخدام مقياس مقاييس رياضية واحصائية لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة:

نبذه عن شركة الاتصالات السعودية

هيئة حكومية سعودية سابقة. للهيئة الحاليّة بعد دمجها مع الهيئة العامة للزكاة والدخل المركز الرياض هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الهيئة العامة للجمارك أو الجمارك السعودية هي هيئة حكومية سعودية سابقة كانت مسؤولة عن تبسيط الإجراءات الجمركية عبر الحدود ومساعدة الجهات الرقابية في السعودية من خلال تطبيق أحكام الرقابة الأمنية، الصحية، الزراعية، البيئية، الإعلامية وغيرها من الأحكام، فضلاً عن تحصيل الرسوم الجمركية. وفقاً لتقرير ممارسة أنشطة الأعمال ٢٠٢٠ م الصادر عن البنك الدولي احتلت المملكة المرتبة ٨٦ بين ١٩٠ دولة في مؤشر التجارة عبر الحدود، متقدمة ٧٢ مرتبة عن العام السابق.

في ٤ مايو ٢٠٢١ صدر قرار مجلس الوزراء السعودي بضم الهيئة مع الهيئة العامة للزكاة والدخل تحت مسمى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

لمحة تاريخية

مرت الجمارك السعودية بعدة محطات تاريخية:

- ✓ استحداث ديوان الجمارك عام ١٣٤٥ هـ
 - ✓ صدور أول نظام للجمارك في المملكة العربية السعودية عام ١٣٤٩ هـ
 - ✓ استحداث المديرية العامة للجمارك العالمية عام ١٣٩٢ هـ
 - ✓ إنشاء مجلس التعاون الخليجي والتوقيع على الاتفاقية الاقتصادية الموحدة عام ١٤٠١ هـ
 - ✓ صدور نظام الجمارك الموحد وتطبيق الاتحاد الجمركي الخليجي عام ١٤٢٣ هـ وانضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية عام ١٤٢٥ هـ
 - ✓ إطلاق برنامج التحول الوطني عام ١٤٣٦ هـ وتحديث الخطة الاستراتيجية لمصلحة الجمارك العامة وتحويلها إلى هيئة وإطلاق هويتها الجديدة عام ١٤٣٨ هـ
- ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموظفين فقد تم حصر العينة في ١٢٠ فردا تمثلت في ١١ مديرا و٧ رؤساء اقسام و١٠٢ موظفا من منسوبي إدارة الجمارك والمنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية حيث بلغ العدد الإجمالي القابل للتحليل الإحصائي ١٢٠ استبانة بنسبة ٦٦,٦٧ من اجمالي الاستبانات الموزعة
- كما ان نسبة العدد الإجمالي الصالح للتحليل الإحصائي مقارنة بالعدد الإجمالي للمجتمع المستهدف بالبحث يمثل نسبة ٣٣,٣٣٪ وهي نسبة جيدة للعينة
- قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات الصالحة للتحكيم
المجموع	١٨٠	١٤٠	١٠	١٠	١٢٠
النسب	١٠٠٪	٧٨٪	٦٪	٦٪	٦٧٪

٤-٣ التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	110	92%
	انثى	10	8%
	المجموع	120	100%

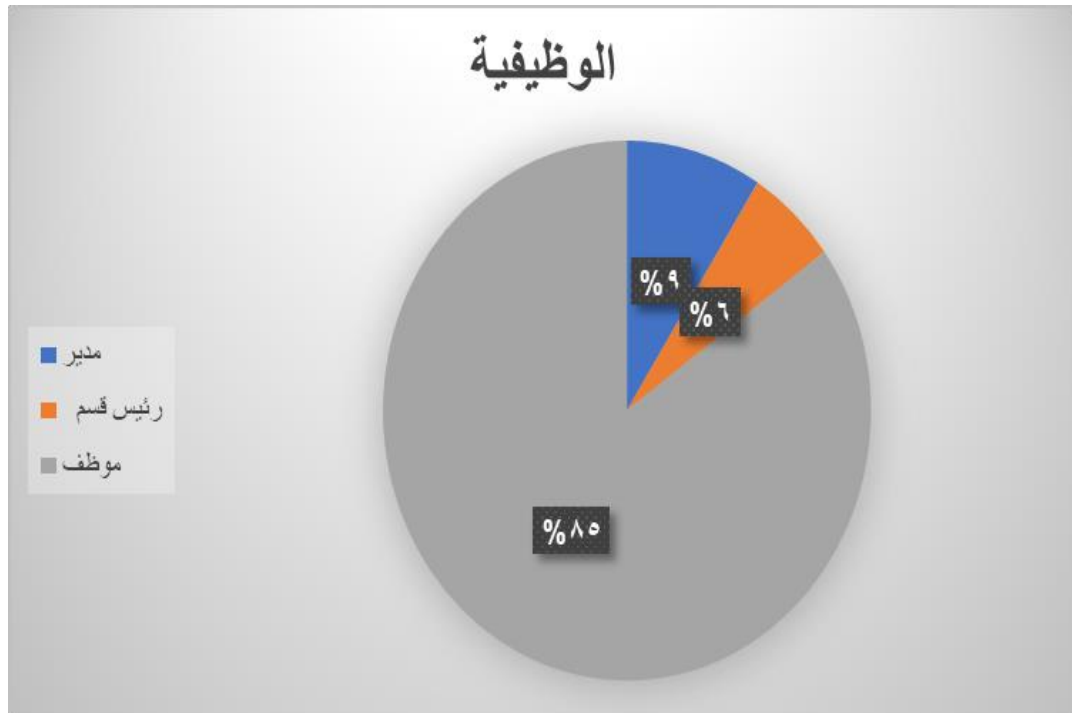
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (١١٠) شخص ونسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (١٠) إناث ونسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث.



وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	مدير	11	9%
	رئيس قسم	7	6%
	موظف	102	85%
	المجموع	120	100%

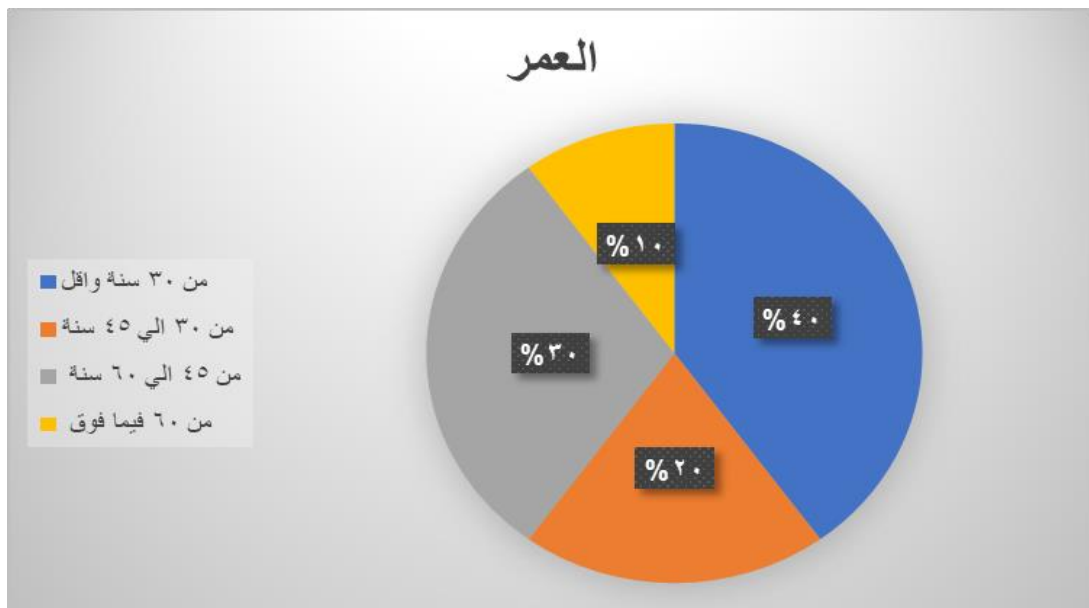
الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفين حيث بلغ عددهم (١٠٢) ونسبة تمثيل بلغت (٨٥٪) وتلتها نسبة المديرين ونسبة بلغت (٩٪) ونسبة وظيفة رئيس قسم بنسبة (٦٪) وهي نسب مقبولة لعينة الدراسة للحصول على نتائج واضحة لمشكلة الدراسة



وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من ٣٠ سنة واطل	48	40%
	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	24	20%
	من ٤٥ الي ٦٠ سنة	36	30%
	من ٦٠ فيما فوق	12	10%
	المجموع	120	100%

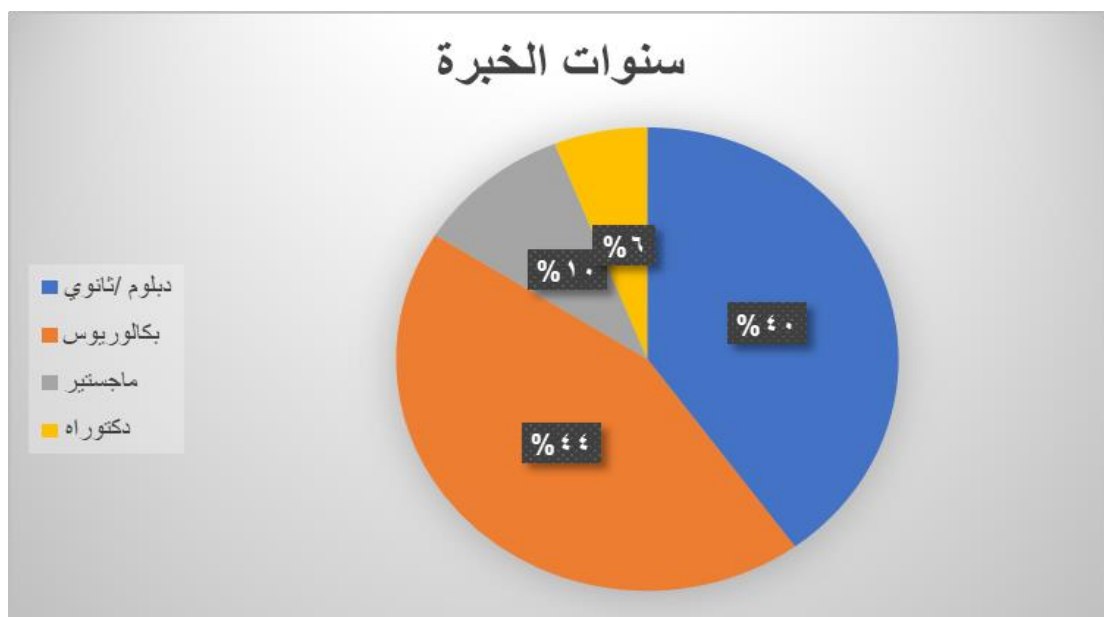
تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة واطل حيث بلغ عددهم (٤٨) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة بنسبة (٢٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ٣٠٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق بنسبة مقدارها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا.



ثانياً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم / ثانوي	48	40%
	بكالوريوس	54	44%
	ماجستير	12	10%
	دكتوراه	6	6%
	المجموع	120	100%

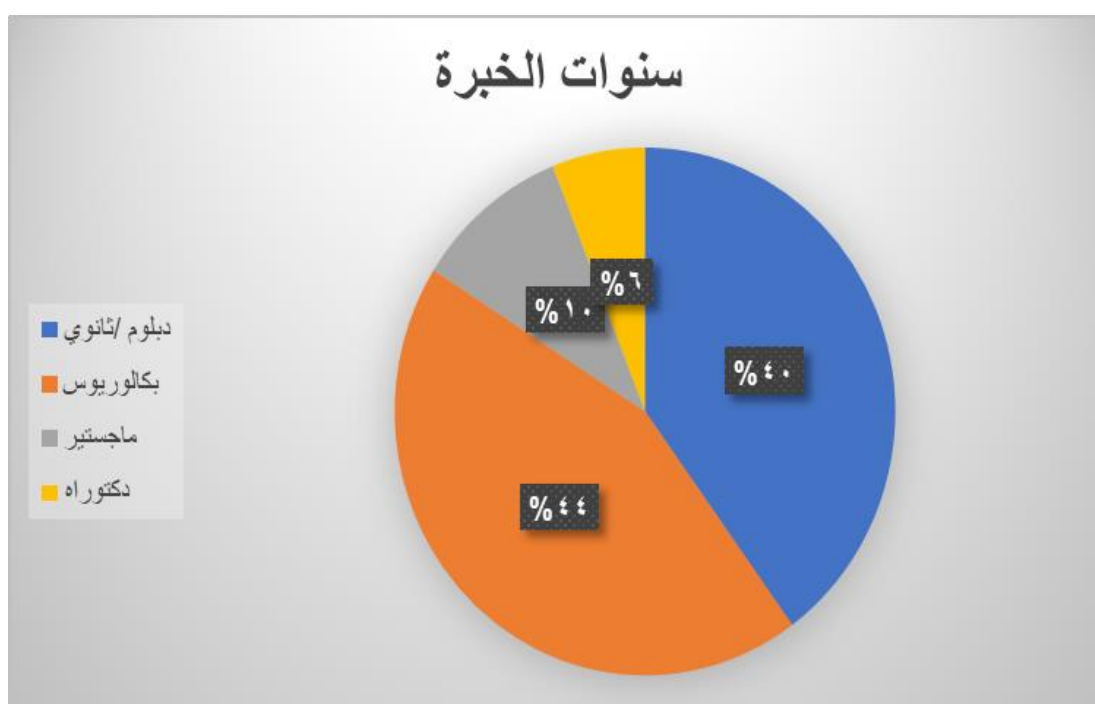
تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٥٤) ونسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم (ثانوي) ونسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٦) ونسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.



ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من ٥ سنة واطل	36	30%
	من ٦ الى ١٠ سنة	24	20%
	من ١١ الى ١٥ سنة	48	40%
	من ١٦ فيما فوق	12	10%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٤٨) فرد ونسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً



الفصل الرابع

الإطار العام للدراسة

١-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

صدق - وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.

- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة

م	المحور	معاملات الثبات
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعده الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية	0.93
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعده نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية	0.89
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعده الأهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية	0.94
الأداة ككل		0.93

من الدول بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لإجمالي المحور الأول ٠,٩٣ وبلغت قيمة معامل الثبات

فيما يتعلق بالمحور الثاني ٠,٨٩ وفيما يتعلق بالمحور الثالث فبلغت ٠,٩٤ بينما بلغت قيمة معامل

الثبات الكلي ٠,٩٣ وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية مما يجعلها صالحة للتطبيق

وكافية لأغراض البحث

٢-٤ عرض البيانات

فيما يأتي عرض البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقا لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة موافق بشدة وأيضا موافق نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون وجود أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية

وللإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية في سبيل الوصل الإجابة على مشكلة الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية كما يلي:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد الرؤية الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد الاهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

المحور الاول: ١ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

م	الفقرة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة						
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
1	تنبثق أهداف الهيئة من رسالتها التي يؤمن بها.	40	33%	50	42%	10	8%	10	8%	10	8%	4.05	0.94	كبيرة		
2	تسهم الأهداف الموضوعية في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للإدارة بشكل فاعل.	45	38%	55	46%	5	4%	5	4%	10	8%	3.87	1.13	كبيرة		
3	تعمل إدارة الهيئة على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف.	38	32%	57	48%	7	6%	7	6%	11	9%	4.16	0.94	كبيرة		
4	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناسل مع الأهداف طويلة الأجل.	42	35%	46	38%	12	10%	12	10%	8	7%	3.91	0.99	كبيرة		
5	أهداف الإدارة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة	50	42%	35	29%	15	13%	10	8%	10	8%	3.81	1.01	كبيرة		
6	تطبق إدارة الهيئة النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية.	41	34%	59	49%	5	4%	5	4%	5	4%	3.71	1.07	كبيرة		

٣-٤ مناقشة نتائج جدول المحور الأول:

وقد جاءت استجابات افراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعء الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (٣) التي نصت علي: " تعمل إدارة الهيئة على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٦)

جاءت الفقرة رقم (١) التي نصت علي: " تنبثق أهداف الهيئة من رسالتها التي يؤمن بها. " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٥)

جاءت الفقرة رقم (٤) التي نصت علي: " يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩١)

جاءت الفقرة رقم (٢) التي نصت علي: " تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للإدارة بشكل فاعل. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٧)

جاءت الفقرة رقم (٥) التي نصت علي: " أهداف الإدارة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨١)

جاءت الفقرة رقم (٦) التي نصت علي: " تطبق إدارة الهيئة النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية. " في المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧١)

يستخلص من استجابات افراد الدراسة حول عبارة المحول الأول للدراسة المدائنة الخاصة (أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعء الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية بدرجة كبيرة

المحور الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

م	الفقرة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	تقوم الهيئة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.	36	30%	60	50%	12	10%	8	7%	4	3%	3.81	1.042	كبيرة		
2	تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.	48	40%	40	33%	10	8%	6	5%	16	13%	3.74	1.209	كبيرة		
3	يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة التحديات.	42	35%	40	33%	10	8%	12	10%	16	13%	3.66	1.082	كبيرة		
4	تمنح ادارة الهيئة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.	36	30%	60	50%	12	10%	8	7%	4	3%	3.79	1.105	كبيرة		
5	تؤمن إدارة الهيئة بأهمية تحقيق الإبداع في منتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي	55	46%	40	33%	10	8%	6	5%	9	8%	3.8	1.011	كبيرة		
6	يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة.	48	40%	40	33%	8	7%	14	12%	10	8%	3.7	1.095	كبيرة		

٤-٤ مناقشة نتائج جدول المحور الثاني:

وقد جاءت استجابات افراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (١) التي نصت علي: " تقوم الهيئة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨١)

جاءت الفقرة رقم (٥) التي نصت علي: " تؤمن إدارة الهيئة بأهمية تحقيق الإبداع في منتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٠)

جاءت الفقرة رقم (٤) التي نصت علي: " تمنح ادارة الهيئة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٩)

جاءت الفقرة رقم (٢) التي نصت علي: " تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٤)

جاء الفقرة رقم (٦) التي نصت علي: " يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٧٠)

جاءت الفقرة رقم (٣) التي نصت علي: " يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة التحديات." في المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٦)

يستخلص من استجابات افراد الدراسة حول عبارة المحول الأول للدراسة المدينة الخاصة (أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة

المحور الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها أهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

م	الفقرة	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين	40	33%	50	42%	6	5%	16	13%	8	7%	3.62	1.296	كبيرة
2	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية الهئية.	44	37%	54	45%	8	7%	6	5%	8	7%	3.5	1.318	كبيرة
3	تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته	40	33%	50	42%	6	5%	18	15%	6	5%	3.85	1.07	كبيرة
4	تتبع الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات	44	37%	54	45%	8	7%	8	7%	6	5%	3.58	1.157	كبيرة
5	تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة	48	40%	44	37%	6	5%	12	10%	10	8%	3.8	1.011	كبيرة
6	تهتم الهيئة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية	32	27%	30	25%	18	15%	22	18%	18	15%	3.48	1.25	متوسط

٥-٤ مناقشة نتائج جدول المحور الثالث:

وقد جاءت استجابات افراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الأهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية. على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (٣) التي نصت علي: " تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)

جاءت الفقرة رقم (٥) التي نصت علي: " تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٠)

جاءت الفقرة رقم (١) التي نصت علي: " تر ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٢)

جاءت الفقرة رقم (٤) التي نصت علي: " تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٨)

جاءت الفقرة رقم (٢) التي نصت علي: " هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية الهيئة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥٠)

جاءت الفقرة رقم (٦) التي نصت علي: " تهتم الهيئة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية " في المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٨)

يستخلص من استجابات افراد الدراسة حول عبارة المحور الأول للدراسة المدائنة الخاصة (أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الأهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية. بدرجة كبيرة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١-٥ - نتائج الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من النتائج يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات أهمها ما يلي:

(١) استشعار القيادات الإدارية في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية لمدى احتياجاتهم لتطبيق الإدارة

الإلكترونية في وزارتهم لمواكبة التطور الهائل في علم الإدارة عموماً والإدارة الإلكترونية، خصوصاً، في

الأعمال الإدارية.

(٢) ان الدراسة المنهجية لاستراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها

المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي تؤثر في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

(٣) إن موافقة مجتمع الدراسة بدرجة عالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إدارة المنافذ والعمليات الجمركية

يعني مدى حاجة الوزارة الى تحديث العمل الإداري وتطويره بما يتناسب مع متطلبات العصر.

(٤) ان هناك اقتناع لدى القيادات الإدارية العليا في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية بالمزايا الكثيرة للإدارة

الإلكترونية، من حيث قدرتها على توفير الوقت والجهد والقضاء على الكثير من المظاهر السلبية في العمل

الإداري وتقليل الفساد والمحسوبية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. مما يدل أن لديهم طموح

نحو التطوير والتغيير وتحسين أعمالهم الإدارية واستخدام وسائل تقنية مختلفة من أجل الحصول على

تميز فيما يقومون به من أعمال. وكل ذلك سيساعد كثيراً في حال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستقبل.

(٥) العمل على تطوير استراتيجية العمليات لتساعد على كشف امكانيات العمليات وتوجيه القدرات بما

يضمن انجاز اهداف العمليات التي تدعم ادارة المشاريع الاستراتيجية.

٦) كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز استجابة عينة الدراسة في الموافقة والموافقة بشدة على محاور

الدراسة الثلاث الرئيسية

٧) من خلال تحليل البيانات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية إدارة

والمنافذ والعمليات الجمركية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات المختلفة في جميع

المجالات المملكة العربية السعودية باعتبارها أداة من أدوات التغيير الإداري.

٨) وجود اتجاهات إيجابية وبدرجة عالية عند القيادات الإدارية في إدارة والمنافذ والعمليات الجمركية نحو

تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع مجالات الدراسة. يدل على أنهم يفكرون بعقل المستقبل، وينظرون إلى

تطبيق الإدارة الإلكترونية على أنها أصبحت ضرورة ملحة، وحتمية من أجل الحصول على خدمة أفضل،

واللحاق بالمجتمعات المتقدمة في هذا المجال.

٩) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الأهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة

الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

١٠) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الرؤية الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة

الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

١١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات

الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة

العربية السعودية.

٢-٥ التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة بوجه عام والدراسات الميدانية بوجه خاص وفي ضوء ما أسفرت عنها نتائج الدراسة، يمكن عرض بعض التوصيات الهادفة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية في المملكة العربية السعودية ومنها:

١- الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية للقيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال العمل على وضع خطط مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية، وذلك من خلال تأهيل الكوادر البشرية في دورات داخلية وخارجية، وابتعاث المبدعين منهم للخارج للاستفادة من تجارب الآخرين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢- على إدارة المنافذ والعمليات الجمركية أن تسن من اللوائح والتشريعات وأن تتبنى من السياسات ما يخدم جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، ولا سيما المتعلق منها بالتحفيز المادي والمعنوي، حتى لا تحدث مقاومة للتغيير المنشود.

٣- تدريب الموظفين على الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية ورفع كفاءتهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولية القيام بها وممارستها بما يكفل لهم الارتقاء لمستوى أفضل، ومن ثم تزداد إسهاماتهم عن رغبة واقتناع لمسايرة المستجدات على الساحة الإلكترونية، بالاستعانة بعناصر الإثارة والتشويق بما يمكنهم من الشعور بالرضا والإنجاز.

٤- استحداث قطاع في الهيكل التنظيمي في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية يسمى "قطاع الإدارة الإلكترونية"، ويختص بالتطوير الإداري للهيئة إلكترونياً، ويقوم بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية للهيئة في المجال الرقمي والإلكتروني. على أن يوفر لهذا القطاع الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية التي تساعد على سرعة تطبيق الإدارة الإلكترونية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

٥- تعزيز الاتجاهات الإيجابية للقيادات الإدارية وذلك بعقد محاضرات وندوات دورية يتم إعدادها بعناية لدعم اتجاهات القيادات الإدارية بأهمية الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بالنسبة للهيئة ولهم شخصياً، لكي تستطيع جميع المستويات الإدارية في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية واستيعاب أهميتها وبأنها ستكون عوناً

لهم في تجويد وتحسين أعمالهم الإدارية. والعمل على محو ثقافة أن أي تطوير أو تغيير سوف يكون على حساب مراكزهم القيادية

٦- ضرورة الاستفادة من المناسبات واللقاءات والمؤتمرات المختلفة التي تنظمها الهيئة وذلك للتركيز على أهم المتغيرات والتحديات التي تواجه الهيئة وإدارة الجمارك في المستقبل وضرورة مواجهتها باستخدام نماذج إدارية حديثة مخطط لها من أجل تلافي أخطارها، وأهم هذه النماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في كل الأعمال الإدارية.

٣-٥- المقترحات المستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء الدراسات التالية:

١- إجراء دراسة مماثلة لمعرفة اتجاهات العاملين في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا (مديري الإدارات - رؤساء الأقسام - الموظفين) نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات (مديري مكاتب التربية بالمديريات ومديري المدارس) نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٣- القيام بدراسات وأبحاث علمية حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

٤- القيام بدراسات وأبحاث علمية حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

الخاتمة

إن توجهات المملكة العربية السعودية لزيادة مساهمة الشركات في إجمالي الناتج المحلي ودعم وتعزيز وتطوير قدرات الأعمال والتركيز على الابتكار ويظهر ذلك جليا في مستهدفات الرؤية الطموحة ٢٠٣٠ م للمملكة العربية السعودية التي من ضمن خططها واستراتيجياتها دعم المشروعات الاستراتيجية إذ إن مثل هذه المشاريع تعمل على خلق الوظائف ودعم الاقتصاد على حد السواء لكن نجد أن شدة المنافسة تزداد سواء من الشركات المحلية أم الأجنبية إذ إن المملكة تحاول جذب الاستثمارات الأجنبية أيضا مما يخلق تحديات كبيرة أمام تنافسية ويجبرها على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل لاقتناص الفرص وتحييد التهديدات لكي تحافظ على استمراريته ونموها فإن التخطيط الإستراتيجي يعد أسلوبا ضروريا من أساليب التخطيط وتعد الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت واستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة المؤسسات فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة . وهنا نركز على اثر التخطيط الاستراتيجي في مراكز العمليات الجمركية والمنافذ الجمركية باستخدام الإدارة الإلكترونية الحديثة وأنه اذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات جيدة فقد يكون ذلك سببا في اهدار الموارد والفسل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء كما ينبغي، والاتجاهات نح والمعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة بالحاسب الآلي .

وأن عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات قد حول العالم إلى قرية صغيرة تربطها شبكة الكترونية وتحدد حركتها مجموعة من القوى والهياكل العالمية، ويقبل نظام العولمة أو الكوكبة الجديدة على تحولات سريعة في كل الأحيان، ولذلك فإن التغيرات التي يشهدها العالم ليست تحولات فوضوية ولأحدث وليدة الصدف ولكنها مخططة تخطيطا استراتيجيا وتشغيليا ولذلك يستوجب التركيز على التعليم بصفة أساسية .

فالتكنولوجيا هي حجر الزاوية في جهود التنمية وذلك من خلال ثلاثة جوانب فهي موارد قادرة على خلق ثروة وهي وسيلة تتيح لمن يملكها ممارسة السيطرة الاجتماعية كما أنها أداة فعالة مؤثرة لتشكيل القرارات .

وأنه يجب تشخيص واقع البنية الفنية والتجهيزات التقنية في دوائر الخدمة المدنية ذات الصلة باستخدام

أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ المهام الوظيفية

المراجع والمصادر المقترحة

المراجع العربية:

١. أحمد الشمري ٢٠٢٢ تدابير الضبط الإداري في مواجهة جائحة كورونا، المجلة العربية للإدارة: مجلد ٤٢ عدد ٤ (٢٠٢٢): المجلد ٤٢
٢. أضواء حسين ٢٠٢٠ تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل
٣. -الزعبي، ميسون ٢٠١٥ "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس
٤. إياد على الجيني ٢٠١١ دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي
٥. بسنت مصطفى، ٢٠٢١ "العلامة التجارية لصاحب العمل باعتبارها تحديا معاصرا في مكان العمل لعام ٢٠٢٠ في عصر التغيير التحويلي
٦. بني حمدان/ خالد محمد ٢٠٠٩ ووائل إدريس الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
٧. بوقليلة ودوداي رزيقة ٢٠١٧ واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
٨. حليلة ٢٠١٦ أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات
٩. حنين شعيب ٢٠٢١ أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين خلود الشريف ٢٠٢٣ أثر تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز - جدة، المجلة العربية للإدارة: مجلد ٤٣
١٠. سامي ابو الروس، فاطمة أبو مهدي ٢٠٢١ "أثر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء على العلاقة بين الكفاءات الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي في كبرى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة: مجلد ٤١
١١. فايز أحمد الشهري ٢٠٢٤ "أثر تركيبة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك المدرجة في السوق السعودي

١٢. مجدي الكبيسي، ساندي ٢٠٢٠ علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل: دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، المجلة العربية للإدارة
١٣. محمد نصر، ٢٠٢١ "الكشف عن قوة التأثير بين التوظيف والاختيار والتخطيط الوظيفي، وبين تحقيق الابتكار ثم ريادة الأعمال: دراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة: مجلد ٤١ عدد ٤
١٤. محمود أبو جمعه، ٢٠٢١ الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والذكاء التنافسي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية المدرجة في بورصة عمان، المجلة العربية للإدارة: مجلد ٤١ عدد ٢
١٥. مروان وشراب سائد ٢٠١٢ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة
١٦. موفق رابعه ٢٠٢٢ "محددات الإقراض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنوك التجارية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة
١٧. ناصر جرادات، عائشة ثوابتة ٢٠٢١ أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين
١٨. نجوى شوشة ٢٠٢٢ جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقية في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبترول
١٩. هائل السرحان، ٢٠٢١ " أثر الهندسة البشرية على الأمن والسلامة المهنية في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة حالة شركة المناصير للزيوت والمحروقات
٢٠. هند موسى، أكثم الصرايرة ٢٠٢١ "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)
٢١. وائل العواجي، ٢٠٢٢ "دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح"
٢٢. وائل عمران ٢٠٢١ إعداد وتنمية القيادات الحكومية لدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري إطار مقترح، المجلة العربية للإدارة

٢٣. وجدان الهزيم، شهد الحارثي، ٢٠٢٤ أثر الاكتتاب العام على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق

المالي السعودي «تداول»

المراجع الأجنبية

1. A.P. Van Der Merwe 2002 Project Management and business development
2. Albert Porter. 2009: Operation Management second ed Published by Ventus
3. Ashley S. Johnson 2006 Project Management and Business Processes A look
4. at strategy structure processes and projects.
5. Bamberger Ingold.2002 Development Competitive advantage in small and
6. Boseman Glenn 1989 Strategic Management Text and cases.
7. Brown S. & Lamming R. & Bessant J. & Joni P. 2000: Strategic
8. Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan.
9. Hanuni A. 2018 Impact of Strategic Planning on SMEs Performance and Survival in Palestine. Unpublished Master Thesis.

الملاحق

أثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية
أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية

اعداد الطلاب:

١- سامي علي محمد عسيري ٢٣٣٠٠٠٧٨٤

٢- أحمد علي حسن عسيري ٢٣٣٠٠٠٧٨٠

اشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن د. فايز علي جراد

٢٠٢٤م-

نموذج الاستبانة

"أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية

أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية

السادة موظفي الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية من اجل الوقوف على دراسة " أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناء والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

المتغيرات الديموغرافية

أولاً: البيانات الشخصية

الاسم	
الجنس	ذكر انثى

بيانات العمر

الفئة العمرية	اقل من ٣٠	أكبر من ٣٠ و اقل من ٤٠	أكبر من ٤٠ و اقل من ٥٠	أكبر من ٥٠ و اقل من ٦٠	أكثر من ٦٠

بيانات المؤهل التعليمي

المؤهل الدراسي	ثانوي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

الإدارة – القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي ٥	أكبر من ٥ واقل من ١٠	أكبر من ١٠ و اقل من ١٥	أكبر من ١٥ واقل من ٢٠	٢٠ فأكثر

برجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية بدقة لتحقيق درجة الاستفادة المرجوة:

المحور الأول: ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعث الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

درجة الموافقة					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق اطلاقاً
١	تنبثق أهداف الهيئة من رسالتها التي يؤمن بها.				
٢	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للإدارة بشكل فاعل.				
٣	تعمل إدارة الهيئة على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف.				
٤	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.				
٥	أهداف الإدارة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة				
٦	تطبق إدارة الهيئة النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية.				

المحور الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعد نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

درجة الموافقة						
م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
١	تقوم الهيئة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.					
٢	تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.					
٣	يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة التحديات.					
٤	تمنح ادارة الهيئة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.					
٥	تؤمن إدارة الهيئة بأهمية تحقيق الإبداع في منتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي					
٦	يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة.					

المحور الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الأهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

درجة الموافقة					
م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
	غير موافق اطلاقا				
١	ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين				
٢	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية الهيئية.				
٣	تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته				
٤	تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات				
٥	تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة				
٦	تهتم الهيئة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية				

المستخلص

تهدف الدراسة الى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية تم استخدام المنهج الوصفي التحليل باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة وكان مجتمع الدراسة يمثل العاملين في المنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية وكان عينة الدراسة مكونة من ١٢٠ من العاملين في المنافذ الجمركية وكانت اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الأهداف الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لبعدها الرؤية الرسالة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على (العمليات الجمركية أو المنافذ الجمركية) في المملكة العربية السعودية.

وبناء على ما توصلت اليه الدراسة فقد اوصت بما يلي استحداث قطاع في الهيكل التنظيمي في إدارة المنافذ والعمليات الجمركية يسمى "قطاع الإدارة الإلكترونية"، ويختص بالتطوير الإداري للهيئة إلكترونياً، ويقوم بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية للهيئة في المجال الرقمي والإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – الإدارة الإلكترونية – العمليات الجمركية – المنافذ الجمركية

Abstract

The study aims to demonstrate the impact of strategic planning in applying e-management to (customs operations or customs ports) in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical approach was used using the study tool, which is the questionnaire. The study community represented workers in customs ports in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 120 workers in customs ports. The most important results reached by the study were that there is a statistically significant impact of strategic planning for the strategic goals dimension in applying e-management to (customs operations or customs ports) in the Kingdom of Saudi Arabia. There is a statistically significant impact of strategic planning for the strategic mission vision dimension in applying e-management to (customs operations or customs ports) in the Kingdom of Saudi Arabia.

Based on what the study reached, it recommended the following: Creating a sector in the organizational structure of the Customs Administration, Ports and Operations called the "Electronic Management Sector", which specializes in the administrative development of the Authority electronically, and trains and qualifies the Authority's human cadres in the digital and electronic field.

Keywords: Strategic Planning - E-Management - Customs Operations - Customs Ports

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The impact of strategic planning on applying electronic management to
(customs operations or customs ports) in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Sami Ali Muhammad Asiri 233000784

2 -Ahmed Ali Hassan Asiri 233000780

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2024

