

## The role of electronic management in achieving a competitive advantage for small and medium enterprises. Field study on the Jeddah governorate

Ebtisam AbdulQader Fath El-Din

King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** The aim of the study is to clarify the role of electronic management in creating a high-performance organization, identify the factors necessary for electronic management, identify the obstacles that can face SMEs in transition to electronic management, and identify the general framework of a small or medium company. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a study tool. The study sample consisted of 250 managers of IT units in small and medium enterprises in Jeddah, Saudi Arabia. The study reached a set of findings, namely, there is a positive correlation between the effectiveness of performance in small and medium enterprises and the use of concepts and tools of electronic management. There is a positive statistical relationship between the effectiveness of performance in the organization and the achievement of competitive advantage in small and medium enterprises. There is a positive statistical relationship between the estimated costs of electronic management in the work of small and medium enterprises and the desire to move towards the use of electronic management by owners of small and medium enterprises. The low level of information technology available to SMEs. The study recommended the need to adopt the electronic management of small and medium enterprises, and the need to support government agencies to this trend.

**Keywords:** Role, Electronic Management, Competitive Advantage, Small Enterprises, Medium Enterprises, Jeddah Governorate.

## دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جدة -

ابتسام عبد القادر فتح الدين

جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى إيضاح دور الإدارة الإلكترونية في خلق منظمة ذات أداء عالٍ، وتحديد العوامل اللازمة لانتهاج الإدارة الإلكترونية، وتحديد المعوقات التي من الممكن أن تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على الإطار العام لشركة صغيرة أو متوسطة تتبنى مفهوم الإدارة الإلكترونية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 250 من مدراء وحدات تقنية المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية. وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في المنظمة وبين الوصول إلى ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وجود علاقة إحصائية طردية بين التكاليف المقدرة لانتهاج الإدارة الإلكترونية في أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين الرغبة في التوجه نحو استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل أصحاب الشركات الصغيرة

والمتوسطة. انخفاض مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات المتوفرة لدى الشركات المتوسطة والصغيرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الإلكترونية لشركات المتوسطة والصغيرة، وضرورة دعم الجهات الحكومية لهذا التوجه. الكلمات المفتاحية: دور، الإدارة الإلكترونية، ميزة تنافسية، المشروعات الصغيرة، المشروعات المتوسطة، محافظة جدة.

## المقدمة:

يتسم عالم الأعمال التجارية اليوم بالتغير السريع في كل عناصره كالوقت والإجراءات والاتصالات والأسواق، وأصبح الدخول إلى عالم الأعمال ومن ثم البقاء والاستمرار فيه، أمراً إن لم يكن صعباً فهو ليس سهلاً؛ ويعود ذلك إلى الكثير من العوامل من أهمها العدد الكبير للمشروعات والمنظمات الموجودة أصلاً بالإضافة إلى التي تود الدخول مما يؤدي إلى حدة المنافسة، ويمكننا أيضاً إضافة عامل الوعي لدى العملاء، والذي يتزايد باستمرار مع الانفتاح المعرفي والانتشار العالمي للمعلومات التي يستطيع من خلالها العميل أن يميز المنتجات والخدمات الجيدة والأجود، وبالتالي قدرته على الانتقاء واتخاذ قرارات مختلفة بخصوص مصدر الخدمة أو المنتج الذي يريد الحصول عليه. ومع تغير ظروف الاقتصاد العالمي، ونظراً للتطورات السريعة التي طرأت على التكنولوجيا والاتصالات، تتزايد أهمية أن تتعامل كل المنشأة وخاصة الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من تطور تقنية المعلومات، ونظراً لأهمية تقنية المعلومات في ضمان القدرة التنافسية للمنشآت وإنتاجيتها فإن كثيراً من الدول أسرعت في وضع سياسات للإسراع بإدخال تقنية المعلومات واستعمالها حيث أقامت هياكل أساسية للاتصالات، وتشجيع المستعملين الجدد بما فيهم المشروعات الصغيرة، إذ تقدم عدد من الخدمات في مجال التشجيع تتمثل في دعم البحوث ذات العلاقة، دعم تدريب العاملين، البرامج التوضيحية المتعلقة بإدخال تقنية المعلومات في المنشأة الصغيرة والمتوسطة، والخدمات الاستشارية الأخرى. (باقي، 1417هـ)

هذا حال عالم الأعمال التجارية في معظم أرجاء العالم، وهو في المملكة العربية السعودية المثل، خصوصاً الآن، مع التغيرات الجديدة الحاصلة والتي من أهمها انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، والذي يستدعي تغيرات جديدة بالمثل في أساليب إدارة الأعمال لتواكب، وتتكيف مع التغيرات.

نخص الشركات الصغيرة والمتوسطة بالذكر لأنها تلعب دوراً رئيسياً وحيوياً في التنمية الاقتصادية لأي دولة من خلال مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وتوظيف العمالة وهي جزء مكمل للاقتصاد ومصدر هام لدعم الأعمال الكبيرة والصناعات بالمواد والمكونات. (المركز الاستثماري للاستثمار والتمويل، 2000: 2).

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من منشآت القطاع الخاص بالمملكة إذ تمثل نحو 90% من منشأته، إلا أنها تواجه بعض المشاكل المعرقله للوصول إلى أفضل الأداء حيث أن انخفاض الإنتاجية وسوء نوعية المنتجات والقدرة المعدومة على الإنتاج والتكنولوجيا البالية هي مشاكل مشتركة بين المنشأة الصغيرة (إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، 2000) وهذه المشكلة يمكن التغلب عليها عن طريق عدد من الأساليب والطرق، أحدها مفهوم يرتبط بتكنولوجيا المعلومات والحصول على المعلومات هو الإدارة الإلكترونية، حيث "إن القدرة على الحصول على المعلومات يعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية للمنشأة، وواضعوا السياسات يبحثون عن طرق لتسهيل نمو (ثقافة المعلومات) وتشجيع نشر المعارف بين المنشآت" (إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، 2000).

وما نريده في هذه الدراسة هو توجيه أنظار أصحاب المشاريع وخصوصاً الصغيرة والمتوسطة إلى هذا المفهوم الجديد إذ في انتهاجه الكثير من الفوائد، أهمها انخفاض التكاليف حيث بلغ إجمالي الوفورات التي تحققت بفضل استخدام مفهوم الإدارة الإلكترونية في مايكروسوفت ما لا يقل عن 40 مليون دولار خلال الاثني عشر شهراً من استخدامها في 1997-1998 (توفيق، 2003: 108).

#### مشكلة البحث:

الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، يعتمد كلياً على الإمكانيات التي توفرها آلات وعدد تقنية المعلومات، ومدى الفعالية التي يمكن أن تقدمها أساليب وإجراءات هذه الإدارة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث السرعة في أداء الأعمال والجودة مع انخفاض التكاليف، وفي النهاية إلى تمكين المشروع من المنافسة، هو محور مشكلة البحث.

وتتعرض الشركات إلى مجموعة من التحديات منها العولة وتأثير الشركات العملاقة، المنافسة الشرسة في الأسواق المفتوحة، التطور التقني المستمر وتقنين حقوق الملكية الفكرية، وتصاعد القوة النسبية وتطلعات العملاء. (العتاني والسلمي، 2004).

يمكن أحد الحلول الفعالة للحيلولة دون تدهور الشركات الصغيرة والمتوسطة في خضم الظروف الاقتصادية الجديدة، أن يقوم أصحابها بتدارك أوضاعهم، وإعادة النظر في توجهاتهم، والإسراع في تغيير أدواتهم الإدارية وأساليب العمل التقليدية إلى أساليب جديدة، من أجل الوصول إلى نمط جديد من الإدارة يتوافق مع معطيات العصر، وهذا ما يقدمه مفهوم الإدارة الإلكترونية.

#### فروض البحث:

يتناول البحث موضوع الإدارة الإلكترونية وكيف أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتجه لتبني هذا المفهوم، وتقوم بتنفيذ أعمالها وفقاً لمقتضيات الإدارة الإلكترونية، ستتمكن من القيام بأعمالها بكثير من الفاعلية والسرعة والجودة وبالتالي الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لديها. ولتوضيح فكرة البحث نشير إلى المقصود من الميزة التنافسية، وهو خلق درجة عالية من التميز لجميع الخدمات عن تلك التي يقدمها المنافسون عن طريق خفض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها العميل أو من خلال تميز الخدمات المقدمة، من حيث الجودة والسرعة.

ومما لا شك فيه فإن تواجد عنصر الفعالية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة دعم قوي لأن تتميز أعمالها بالجودة والسرعة، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية لديها. إذا ولأن الدراسة تهدف إلى إثبات أن توفر طرق وأساليب الإدارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يعزز الميزة التنافسية؛ فإن فروضها كالتالي:

- الفرض الأول: هناك علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في المنظمة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية.
- الفرض الثاني: هناك علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في المنظمة وبين الوصول إلى ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر أصحابها.
- الفرض الثالث: هناك علاقة إحصائية عكسية بين التكاليف المقدرة لانتهاج الإدارة الإلكترونية في أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين الرغبة في التوجه نحو استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظرهم.
- الفرض الرابع: توجد علاقة إحصائية تتناسب بشكل طردي بين وجود رغبة لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية وأساليبها بالرغم من افتقارهم للمعلومات والخبرة، من وجهة نظر أصحابها.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إيضاح دور الإدارة الإلكترونية في خلق منظمة ذات أداء عالي، يمكنها من تحقيق ميزة التنافسية لديها.
2. تحديد العوامل اللازمة لانتهاج الإدارة الإلكترونية من قبل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة.
3. التوصل إلى إذا ما كان للإدارة الإلكترونية أي جوانب سلبية أو تأثيرات معاكسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة، تحول دون إمكانية أن تقدر الشركات الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية.
4. تحديد المعوقات التي من الممكن أن تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضمن إطار المنظمة، وبيئة الأعمال خارج المنظمة.
5. التعرف على الإطار العام لشركة صغيرة أو متوسطة تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبقه على أعمالها وأنشطتها الإدارية

#### أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من:

1. أهمية الموضوع الذي تناوله، فالدراسة أهمية من حيث حيويته والندرة النسبية في البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية، وذلك لكون الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد وحيوي ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية والورقية التي تكلف الكثير من الوقت والجهد.
2. إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العملي بمثل هذه الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
3. المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية باعتبارها تلعب دوراً مهماً في استمرارية المشروعات وتطورها وكذلك تميزها.
4. المكانة التي تحتلها الإدارة الإلكترونية في هذا العصر، إذ أنها أصبحت تمثل عنصراً هاماً ومورداً استراتيجياً تعتمد عليه المشروعات في تميز خدماتها ومنتجاتها.

#### متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: دور الإدارة الإلكترونية.
- المتغير التابع: تحقيق الميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: في إطار أهداف الدراسة ومنهجيتها تقتصر الدراسة على تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جدة.
- الحد المكاني: ستقتصر الدراسة الحالية على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي 2019.

#### صعوبات البحث:

- هناك بعض الصعوبات والمحددات التي واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة، وهي كما يلي:
- ندرة المراجع المكتبية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- قلة الدراسات التي تعالج دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، سواء كانت باللغة العربية أو الإنجليزية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإدارة الإلكترونية:

### 1- من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي أحدث مدرسة في الإدارة وتقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة إلكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني). وقد شهدت الإدارة منذ نهاية القرن التاسع عشر حتى نهاية القرن العشرين انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري وعلى مستوى الممارسة والتطبيقات الإدارية، وقد استطاعت الإدارة أن تتكيف وتتطور مع التغيرات بطريقة حققت معها نموا متصاعدا تجلى في زيادة فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها.

### 2- مراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

ولغرض الوصول إلى بيان مفهوم الإدارة الإلكترونية وتعريفها سنقوم بداية بتوضيح كيف تطورت: (نجم، 1425هـ: 121)

#### 1. تطور الإدارة الإلكترونية من منظور النظريات الإدارية:

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية، حيث أن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المتخصصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، ولتتوج المسيرة المتطورة في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية. حيث بدأ تطور المفهوم الإداري بدءاً من عام 1890 والتي تسمى بالمدرسة التقليدية، وفي عام 1924 ظهرت المدرسة السلوكية، وانتقلت بعد ذلك إلى المدخل الكمي في عام 1940، ومن ثم مدرسة النظم عام 1951، حتى جاءت المدرسة الموقفية في عام 1960، تلاها منظمة العلم في نهاية الثمانينيات، وبعدها كانت الإدارة الإلكترونية.

#### 2. تطور الإدارة الإلكترونية من منظور التطور التكنولوجي:

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة حيث اتجه التطور منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني.

والانترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عمولة وأسرع توصيلاً وتشبيكاً وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، وهذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الأجهزة إنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد

ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية كـمجال ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب في نطاق عسكري أو أكاديمي) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة. حيث إن الأشكال

الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت ولكن بشكل متخصص ومع الإنترنت أصبح شبكة داخلية تغطي جميع العاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع مستخدمي الإنترنت في العالم.

### 3- تعريف الإدارة الإلكترونية:

ظهر أكثر من تعريف للإدارة الإلكترونية ومن هذه التعريفات تعريف (ياسين، 2005) الذي أشار إلى أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية. أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تقنية المعلومات. والهدف الجوهري للإدارة الإلكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصالات (خاصة الإنترنت) بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة. (ياسين، 2005: 27).

وينظر (بكير، 2006) إلى الإدارة الإلكترونية على أنها هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ولا تدخل في الخط). وفي ضوء التعاريف فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بما يلي:

أولاً: أنها عملية إدارية: وبذلك فهي قائمة على الخبرة الواسعة في الإدارة للقيام بالأعمال من تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد ووضع استراتيجية وتنفيذها ثم الرقابة عليها.

ثانياً: الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية، ويمكن تحديد هذه الإمكانيات المتميزة في:

- التشبيك الفائق: (Hyperconnection) وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها.
- التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث الإنترنت في تفاعل مباشر وفي الوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى.
- التفاعل هنا وفي كل مكان: فالإنترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانيات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع الأطراف أصحاب العلاقة حيث توجد الشركة، وأيضا في كل مكان عبر العالم بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا.
- السرعة الفائقة: إن المزايا التي تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد والمتنقلة، وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء، تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من 15 ثانية.
- الموارد والعمل عن بعد ولا حدود: إن الشركة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين والعاملون عن بعد هم جزء من قوة عمل الشركة حتى لو كانوا لا يعملون في مقر الشركة فعلا وإنما يقدمون خدماتهم من الخارج (نجم، 1425هـ: 127)

وترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية هي تلك الإدارة التي تعمل على دمج آليات التجارة الإلكترونية وآليات الأعمال الإلكترونية، وتقوم بتنفيذ وظائفها الأساسية والفرعية من خلال الاستعانة بكل ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إمكانات وتسهيلات وميزات بحيث تستفيد من الاختصارات التي تقدمها هذه التكنولوجيا في الوقت والجهد وتتم الأعمال بسرعة ومرونة وفعالية.

#### 4- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الكبير في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

بالإضافة لذلك، تسهل الإدارة الإلكترونية للشركات والمنظمات إيجاد أسواق جديدة، وتعمل على زيادة قدرتها على النفاذ لهذه الأسواق، كما تساعدها على سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق عندما تتوافر لدى الشركات والمنظمات المعلومات عن الرغبات والأسعار وصفات الأعمال، كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات من خلال تأثيرها في الوظائف والأنشطة، إذ تعمل على تحسين جودة الأداء من خلال استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة (غنيم، 2004: 44).

وبصفة عامة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات عن طريق:

- 1- انخفاض التكاليف وزيادة ربحية المنظمة، حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض الإنفاق على تجهيز وتشغيل المتاجر، الإجراءات الإدارية، وهذه التخفيضات سوف يترتب عليها المزيد من الأرباح، ويزيد من كفاءة التشغيل في المنظمة.
  - 2- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث إن الإدارة الإلكترونية تمكن المنظمات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي بقدرتها على تخطي حواجز الزمن والقيود الجغرافية.
  - 3- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم.
  - 4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التواجد المستمر في الأسواق، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم.
  - 5- تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياع الوقت، وزيادة التكاليف، ويتحقق ذلك من خلال استخدامات الحاسب الآلي المتعددة.
- وترى الباحثة أن الصور المتعددة لأهمية الإدارة الإلكترونية هي بالضبط ما تحتاجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتمكين من تحقيق ميزة تنافسية تبقيها في عالم الأعمال.

#### 5- وظائف الإدارة الإلكترونية:

يرى نجم (1425 هـ: 237) وظائف الإدارة الإلكترونية كالتالي:

#### أولاً: التخطيط الإلكتروني:

يمكننا أن نقول بتشابه التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام إذ ينصب كلاهما على وضع الأهداف ووسائل تحقيقها، إلا أنه يوجد اختلافات رئيسية تظهر في ثلاثة مجالات:

1. إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

2. إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
3. إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

#### ثانيا: التنظيم الإلكتروني:

التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا التنظيم هو الذي يعطي للشركة شخصيتها وميزتها الإدارية، وقد شهدت مكونات التنظيم تطورات كثيرة في الفترة التي سبقت ظهور الانترنت، إلا أنها تطورت بشكل أكبر في مرحلة التنظيم الإلكتروني، حيث كان للإنترنت تأثير خاص ذو علاقة بوظيفة التنظيم يتمثل في الإمكانية العظيمة للإنترنت في توفير المعلومات للمنظمات وفي توفير الاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، والسرعة التي أصبحت سمة الأعمال الإلكترونية. وفي ضوء ذلك كله يمكن أن نتحدد آليات التنظيم الإلكتروني وهي : التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي، ويتميز بثلاثة أنواع من الشبكات، الرسمية، غير الرسمية. والإلكترونية. ويتميز التنظيم الشبكي بالصلوات الفائقة والديناميكية حيث تتغير حسب المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة، وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين والفرق المدارة ذاتيا.

حيث يمكن التنظيم الإلكتروني من استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسب الآلي، والذين يتسمون بالمهارة العالية والتخصص.

#### ثالثا: القيادة الإلكترونية:

القيادة الإلكترونية قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، وبالتالي تكسب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا وذلك في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات اشمل وأوسع وأفضل. والقيادة القائمة على هذا البعد التكنولوجي تتسم بحس تكنولوجي وحس الوقت وحس الطوارئ. والقائد في القيادة الإلكترونية يتسم بأنه قائد أعمال ومهني المعرفة، قائد تنافسي، صاحب قيادة ذاتية.

#### رابعا: الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المسئول في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ، والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسئولين عن التنفيذ، وذلك عن طريق الشبكة الداخلية لنقل المعلومات، وهكذا تلغى الفجوة الزمنية وبالتالي يمكن تجاوز فجوة الأداء.



## 6- متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية:

- الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة للتطبيق بل هي نظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها ولا بد من توافر عدد من المتطلبات تتكامل مع بعضها لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز التطبيق، من أهم المتطلبات ما يلي (القحطاني، 2006: 26)
- أ- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: وضع الاستراتيجيات يتطلب تشكيل جهة عليا مختصة تتولى وضع استراتيجية للإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في وضع الخطط وتحديد منافذ الإدارة الإلكترونية. وهذه الخطوة لا بد وأن تحظى بدعم القيادة العليا في المنظمة.
  - ب- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي للموسس للإدارة الإلكترونية وينبغي لتوفيرها مراعاة عدد من النقاط وأهمها توفر التكنولوجيا الملائمة، والعناصر البشرية المؤهلة، والتخطيط المالي الجيد، وبناء نظام معلومات متطور.
  - ج- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وثقيف المتعاملين: إن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يسهل من مهمة الإدارات العليا عند إعداد استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الإلكترونية في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير.
  - د- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها: يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح شامل لكل الأنظمة والقوانين التي تحتاج إليها في التعاملات الإلكترونية بهدف إعطاء مشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.
  - هـ- ضمان وحماية أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية: أمن المعلومات من أهم المسائل في الأعمال الإلكترونية أي أمن المعاملات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل.

## 7- جوانب ومراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية:

- يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مراعاة عدد من الجوانب، من أجل أن يتم التحول بسهولة ويسر ويقلص من تأثير المعوقات على التطبيق وهي كما يلي (السويل، 2002):
- الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا وبصفة خاصة دعم القيادة التنفيذية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تهيئة الكوادر البشرية لتستقبل فكرة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والوعي بأبعادها ومتطلباتها وأهدافها.
  - إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحويل العمليات القائمة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تكييف عناصر البناء التنظيمي: فالمنظمة تتكون من عدة عناصر متنوعة ومتداخلة، وذات اعتمادية متبادلة، يجب تهيئة بيئتها الداخلية لتقبل متطلبات الإدارة الإلكترونية عن طريق التركيز على إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني، لكي تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها من مكونات ثقافة المنظمة وتتلاقى القوى المقاومة للتغيير نحو العمل الإلكتروني.
  - دعم الدراسات والبحوث الخاصة بالاستفادة من تقنية المعلومات وسبل تطويرها.

- إصدار التشريعات الضرورية، أو تعديل التشريعات الحالية، لتتواءم مع المستجدات التي يفرضها تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحقيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.
  - توفير البيئة الإدارية الملائمة للإدارة الإلكترونية، والتي تشجع التدريب والتنمية المستدامة للعاملين.
- أما بالنسبة لخطوات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية فيوضح الجديد (2006) الخطوات التالية:

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

2. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

ويضيف بسيسو (2004: 147) الخطوات التالية:

7. اختيار نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتماشى مع المستوى الإداري والثقافي والتقني للكوادر الحالية وعدم شراء أنظمة مكلفة ومعقدة من البداية والاكتفاء بالتطبيقات الآلية البسيطة والتحول التدريجي إلى الأنظمة الشاملة والمتقدمة.

8. النظام الجديد يجب أن يصاحبه تعيين شخص متفرغ ومؤهل ليكون مسئولاً أمام الإدارة عن المشروع وينسق مع الشركة الموردة للنظام لتنفيذ الخطة والجدول الزمني ولديه الدراية والمعرفة بجميع استخدامات وتطبيقات النظام.

وترى الباحثة مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كالتالي:

1. الرغبة الجادة في التطور واللاحق بركب التقنية الحديثة من قبل أصحاب المنشآت والمنظمين والمدراء والقادة والتنفيذيين، ونشر هذه الرغبة بين الموظفين والعاملين في المنشآت.

2. يجب أن يكون هناك وعي متكامل بمبررات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وأهميته، وبالمتطلبات، وبالمعوقات.

3. وضع خطة استراتيجية تشمل جميع جوانب ومتطلبات التحول، ووضع خطط متفرعة عن الخطة الاستراتيجية الرئيسية لهذه المتطلبات والاحتياجات المادية، والمالية، والبيئية والبشرية.
4. التدرج في التطبيق والتنفيذ، والاستعانة بالمتخصصين وأصحاب الخبرة في هذا المجال.
5. وضع خطط مستمرة للمراقبة والتصحيح والصيانة تشمل جميع جوانب الانتقال.
6. تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات في تطور مستمر، لذا يجب على المنشآت أن تتطلع على المستجدات بشكل مستمر لئلا يسبقها المنافسون.

#### 8- ملاءمة الإدارة الإلكترونية للمملكة:

- حسب مفتي (1425هـ) فإن الفوائد الكبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة تظهر من عدة جوانب:
- يشكل الشباب غالبية الشعب السعودي بنسبة لا تقل عن 60% وهذا ما يجعل التطبيق أسهل وأسرع من حيث تقبل العنصر البشري واستيعابه وتفاعله.
  - توسيع الاستفادة من القوى العاملة المدربة والمتعلمة الوطنية وقلّة عددهم على ساحة العمل المحلي.
  - نظرا لكبر مساحة المملكة وتباعد مناطقها جغرافيا فإن الإدارة الإلكترونية سوف تتغلب على هذه العقبة الكبيرة وتسهل الربط بين المناطق وتيسر وصول المعلومات وتختصر الإجراءات وتخفف الأعباء المادية والمعنوية إضافة إلى سرعة وصول التعليمات والقرارات.
  - يمكن لهذا النمط الجديد من الإدارة الإلكترونية الوصول إلى تحقيق التوازن المطلوب بين التكلفة من ناحية الجودة من ناحية أخرى وصولا إلى الهدف المنشود إداريا وهو الحد من التكاليف المادية العالية، وفي الوقت نفسه الوصول إلى تحقيق جودة عالية في أداء العمل وفي إنتاجيته.

#### رابعاً: المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

##### مقدمة

تقدم الباحثة في هذا الجزء من الدراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتطرق إلى مفهومها ومزاياها والعقبات التي تواجهها بصفة عامة، ومن ثم تتطرق الباحثة إلى أهمية الإدارة الإلكترونية لهذه المشروعات.

#### 1- مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

حسب دراسة أجراها مركز السجيني للاستشارات الاقتصادية والإدارية (1424هـ) فإن تحديد مفهوم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تعريفها، جدلا واسعا في الأدب الاقتصادي، وقد يختلف المفهوم من دولة لأخرى فما هو متوسط أو كبير في دولة ما قد يكون صغيرا في دولة أخرى وقد حاول الاقتصاديين تعريف المنشآت الصغيرة من خلال عدة معايير مختلفة أهمها معيار العمالة، معيار رأس المال المستثمر، معيار العمالة ورأس المال المستثمر (معيار ثنائي)، معيار التقدم التكنولوجي، معيار حجم وقيمة الإنتاج ومعياري كمية وقيمة المواد المستخدمة. وفي المملكة العربية السعودية تم الاتفاق على تعريف محدد للمنشأة الصغيرة والمتوسطة في الاجتماع التنسيقي لمسئولي تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في 29/8/1422هـ في الرياض في مجلس الغرف التجارية. ويعتمد هذا التعريف على كل من معيار العمالة حيث يعتبر المشروع صغيرا إذا كان حجم العمالة يتراوح من 1-30 عامل، بينما يعتبر المشروع متوسط إذا كان حجم العمالة يتراوح من 31-100 عامل، ومعياري رأس المال حيث يعتبر رأس المال لمشروع صغير إذا كان أقل من 3 مليون ريال.

بالإضافة لهذا التعريف يوجد تعريفين آخرين حيث عرف مركز السجيني للاستشارات (1424هـ) في الدراسة التي قام بها عام 1424هـ المشاريع الصغيرة بتلك التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عامل ويقدر حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال (دون الأرض والمباني) وألا تزيد مبيعاتها السنوية عن 5 ملايين ريال. وقد عرفت إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية في مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية في دراسة قدمت إلى مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى 1440هـ والتي أجريت عام 1423هـ، عرفت المشروعات الصغيرة بتلك التي يعمل بها أقل من 60 عاملاً، في حين أن المشروعات المتوسطة فهي التي يعمل بها ما بين 60-99 عامل.

2- واقع ومعوقات المنشأة الصغيرة والمتوسطة في المملكة: (إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، 2000) بلغ عدد المشروعات الصغيرة في المملكة عام 1420هـ (24.853) مشروع من إجمالي عدد المشروعات المشتركة في نظام التأمينات الاجتماعية، أي أن المشروعات الصغيرة تمثل نحو 84.1% من إجمالي المنشأة العاملة بالمملكة في حين بلغ عدد المشروعات المتوسطة (1752) مشروع أي ما نسبته 5.9% من إجمالي المنشأة العاملة بالمملكة، وبذلك تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو 90% من إجمالي المنشأة العاملة بالمملكة. وتتركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التجارة والفنادق بنسبة 40.8% يليه قطاع التشييد والبناء بنسبة 23.9% ثم قطاع الصناعات التحويلية 10% ثم قطاع الخدمات الاجتماعية بنسبة 8.2% وقطاع المواصلات بنسبة 2.8%، أي أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات المذكورة تمثل نحو 85.7% من إجمالي عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

وعلى الرغم من أهمية دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، والاهتمام الذي توليه القطاعات الاقتصادية بهذه المشروعات إلا أنها ما تزال تواجه العديد من المعوقات التي تعترض طريقها، وتعرقل مسيرتها نحو التطور والتنمية ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:

- قصور مصادر التمويل اللازم، والتي تتركز في إجماع الجهات التمويلية في المملكة عن توفير التمويل اللازم لتأسيس وتشغيل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشروط تلاءم وضعها وقدراتها فضلاً عن وجود جهة معينة تتولى ضمان مخاطر الائتمان الموجهة لهذه المشروعات.
- عدم توفر المقومات الكافية للبنية الأساسية اللازمة لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المجالات خاصة الإنتاج والتسويق.
- المعوقات الإدارية والإجرائية والتي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية إضافة إلى افتقار معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الهيكل التنظيمي السليم، والذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق الكثير من المشاكل مثل عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية، وعدم الربط بين السلطة والمسئولية.
- عدم توافر المساعدات الفنية المقدمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة خاصة في المجالات التي تكسب مهارات ومقومات العمل الخاص سواء لأصحاب هذه المشروعات أو العاملين بها يضاف إلى ذلك عدم تأهيل هذه المشروعات لإنتاج مخرجات تطابق المواصفات العالمية، خاصة وأن المملكة قد انضمت لمنظمة التجارة العالمية الأمر الذي يدخل منتجات هذه المشروعات في منافسة حادة مع المنتجات العالمية.
- ضعف البيانات المتوفرة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وعن الأسواق التي تتعامل معها سواء في مجال مدخلات الإنتاج أو المنتجات النهائية.

- محدودية مجالات البحث العلمي المطبقة حتى الآن لدعم وتنمية دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، حيث لا توجد خطة متكاملة لهذه البحوث للوصول إلى نتائج تخدم أعمال هذه المشروعات. (وهذه إحدى الصعوبات التي واجهت الباحثة)
- عدم استفادة بعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة من نظام الحوافز المتمثل في الإعفاءات الجمركية أو الضريبية أو إمكانية الحصول على الأراضي بأسعار رمزية إضافة إلى صعوبة الحصول على القروض الحكومية الميسرة.
- مشكلة توفير الخامات التي يتم استيرادها نظرا لضآلة الكميات التي تطلبها المشروعات الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- ضعف الروابط بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة وفجائية القرارات واللوائح التي تصدرها الجهات المعنية.
- ومن هذا المنطلق تخصص الباحثة الجزء التالي لتوضيح العلاقة ما بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والإدارة الإلكترونية، من خلال نقطتين رئيسيتين:

#### • الأولى: المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتحديات المعاصرة:

- من أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال بيئة الأعمال الخارجية هي كالتالي: (العبتاني والسلي، 2004)
- 1- العولمة: العولمة هي الاستقلال المتزايد للاقتصاد الدولي (بنك الراجحي، 2006) وهي ظاهرة ديناميكية (الدوسري، 1423هـ) تتصف بالتركيز المتزايد في حجم وقوة الشركات متعددة الجنسيات في التأثير على اندماج الاقتصادات العالمية عبر اندماج عمليات الاستثمار، وازدياد اندماج الاقتصادات العالمية واعتمادها المتبادل على بعضها البعض أكثر من أي وقت مضى أدى إلى التأثير على مستوى الإنتاجية والمنافسة في العالم بالإضافة إلى زيادة انفتاح الأسواق وتنافس الدول على جذب الاستثمار الأجنبي ومعاملته معاملة الاستثمار الوطني.
  - كما تتصف العولمة الاقتصادية بالتطور المتسارع في ثورة تقنية المعلومات والاتصالات وتقنية إنتاج السلع والخدمات، مما مكن الشركات التي تستطيع الاستفادة من هذه التطورات وتطبيقها من رفع إنتاجيتها وجودة إنتاجها وتخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض أسعار سلعها وخدماتها، أي تقوية قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.
  - كل هذه العوامل تؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة للمنتجات الأجنبية وتجعل النجاح للأكثر كفاءة وتأثيرا في السوق العالمية، وهذا ينطبق على منافسة المنتج الأجنبي لمثيله الوطني في المملكة، حيث أن اقتصاد المملكة اقتصاد مفتوح ومندمج كثيرا في العولمة الاقتصادية. وبالطبع يتوقع أن يؤثر التحدي من جانب العولمة الاقتصادية أكثر على المنشآت الوطنية الضعيفة في إدارتها وكفاءتها، وصعوبة تكيفها مع متطلبات المنافسة الدولية وينطبق ذلك على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوجه عام.
  - 2- الانضمام لمنظمة التجارة العالمية: مع انضمام المملكة لعضوية منظمة التجارة العالمية، فإنه وبوجه عام يمكن أن تضيف هذه العضوية تحديا إضافيا لتنافسية منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمام مثيلها من الواردات. (الدوسري، 1423هـ)
  - من المهم الإشارة إلى أن أحكام اتفاقيات منظمة التجارة العالمية أو أي ضوابط متعلقة بالحوافز الاستثمارية أو الإنتاجية أو التجارية تتعلق بالقطاعات المعنية بوجه عام السلعية والخدمات ولا تختص بقطاعات فرعية، أي أنه ليس هناك أحكام مختصة فقط بالمنشأة الصغيرة والمتوسطة.

أبرز ما يمكن أن يتغير هو تخفيض الرسوم الجمركية أو تخفيض حوافز الاستثمار أو وضع أنظمة وإجراءات تجارية تؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمنتج الوطني مقارنة بالواردات المثيلة، وهذه الأخيرة هي ما يهم هنا حيث تعديل بعض الأنظمة والإجراءات التجارية انسجاما مع أحكام المنظمة مثل الأحكام المتعلقة بالمواصفات والمقاييس والتعبئة والتغليف وتطبيق الأنظمة الخاصة بحقوق الملكية الفكرية، فتطبيق مثل هذه الأنظمة يمكن أن يمثل عبئا إضافيا محتملا وتكاليف إضافية، وهذا يمثل تحديا أكبر على المشروعات الصغيرة والمتوسطة خصوصا في مجال التصدير لأنها ترفع المستوى المطلوب للأداء والمنافسة الناجحة مع المنتج الأجنبي.

ومن المهم الربط بين التحديات الخارجية والداخلية، فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تشترك في مجموعة من الخواص، أهمها إدارة تنقصها الكفاءة الإدارية، تقنية غير متطورة، ضعف في نظام التوزيع والتسويق، نسبة متدنية من استغلال الطاقة، محدودية حجم السوق المحلية. والتأثير الإجمالي لهذه السمات هو ارتفاع التكاليف وانخفاض مستوى الإنتاجية وانخفاض جودة المنتج أو الخدمة. وعدم توفر المرونة الكافية على التكيف حسب المتغيرات السريعة في متطلبات المنافسة الناجحة.

3- التطور التقني المستمر وتقنين حقوق الملكية الفكرية.

4- المنافسة وتساعد القوة النسبية وتطلعات العملاء. وهناك خصائص للألفية الجديدة تفرض نفسها على بيئة الأعمال (محمد، 1423هـ)

5- التنافسية والاندماجية والعالمية، حيث أدت العوامل التنافسية الجديدة المختلفة (مثل إزالة عوائق الاستيراد وتعديل الأنظمة واللوائح، والإجراءات المحلية) إلى تكوين الاندماجات من أجل تحقيق عنصر القوة وأصبحت سمة مميزة للألفية الجديدة.

6- تزايد وقوة ونفوذ العملاء نتيجة لتطور وسائل الإعلام، فقد أصبح لديهم معلومات أفضل ولديهم الكثير من الخيارات، بالإضافة لذلك فإن العملاء على استعداد لدفع الكثير توفيراً لجهودهم ووقتهم لما للوقت من أهمية متزايدة لديهم.

7- التحول من النظام الاجتماعي القائم على الموارد الاقتصادية الرئيسية (المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال) إلى نظام مجتمع المعرفة ومن ثم التحول إلى شبكات الأعمال كهيكل تنظيمي للأسواق المختلفة.

#### • الثانية: الإدارة الإلكترونية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

تم تعريف الإدارة الإلكترونية في الفصل الثاني من هذه الدراسة بأنها منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، ومن خلال مزايا وخصائص الإدارة الإلكترونية نجد أنها الحل لكثير من مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تلك المشكلات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية والإدارية وقلة المعلومات المتوفرة، وتلك المشكلات المتعلقة بالمنافسة والتحديات العالمية.

فالإدارة الإلكترونية منهجية تحاكي تقنيات المعلومات والاتصالات في السرعة والحركة والتكامل، وحيث تقنيات الاتصالات هي الأساس، وبما أن الوسط الأساسي للعمل هو الاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستطيع الاستفادة من هذه المنهجية في عدد من الصور: (العبتاني والسلي، 2004)

- التعاملات الشخصية المباشرة بين أطراف المعاملات الإدارية تتضاءل، ويصبح التفاعل جمعي بين أطراف الإدارة.
- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا.

- إمكانية الاستغناء عن الوثائق الورقية.
- التحرر من قيود المكان والزمان وفروق التوقيت.
- تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتبنى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من الرسالة، الرؤية، التعامل مع المحيط الخارجي وتفعيل المحيط الداخلي إلى التخطيط الاستراتيجي.
- وتتبنى منطق المعلوماتية حيث الحركية، السرعة، الفورية، التزامنية والإدارة الآتية أهم عناصرها.
- تتبنى مفاهيم جديدة في التسويق كالتوجه بالسوق.
- تسعى إلى التميز في جميع مجالات الإدارة كالاتراتيجيات والقيادة والعلاقات والتقنيات والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والنتائج والجودة وتتطلع إلى المستوى العالمي.
- تتعامل بانفتاح مع المناخ المحلي والمناخ العالمي وبشفافية.
- تركز على القدرات الإبداعية للبشر من حيث تنمية وتشجيع الابتكار والاستثمار في البحث والتطوير وتتبنى مفهوم التمكين وتنمية عمل الفرق وكل ذلك فيما يسمى تنمية رأس المال الفكري.
- الوصول إلى قدرات تنافسية وميزة تنافسية من خلال مميزات منهجية الإدارة الإلكترونية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

ولإثراء هذه الدراسة، فقد استعرضت الباحثة الدراسات التي تقارب في مشكلاتها وأهدافها، مشكلة وأهداف هذه الدراسة.

#### أولاً: الدراسات العربية:

في مقدمة هذه الدراسات، تأتي دراسة العطيوي (1426هـ) والغرض منها استعراض الدراسات السابقة في الدول العربية التي تستعرض أهمية توظيف تقنية المعلومات وتأثيرها على بيئة المنظمة الداخلية ودور القيادة في رسم الاستراتيجية اللازمة لتوظيفها. ومن أهم المعلومات التي ذكرها أن القياديين في قطاع الأعمال سيواجهون تحديات في البقاء لمزاولة أنشطتهم على رأسها المنافسة الشديدة وعملية التغيير والسرعة الحركية للسوق، وفي هذه الحالة فإن المنظمات تواجه خيارين إما التنحي أو تبني التغيير والتحول في ضوء المتغيرات التي تحدث في العالم بما يحقق البقاء والنمو للمنظمة. ومن أهم النتائج التي توصل لها التأكيد على أهمية المدراء في تحمل المسؤولية نحو توظيف واستخدام التقنية، وأن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تمكن المنظمة من تحقيق فرص تمكنها من سهولة الاتصال بعملائها تفاعلياً بواسطة أدوات الاتصال على موقع المنظمة على الشبكة العالمية (الانترنت)، إلا أن ذلك يتم عن طريق التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة حتى تواكب متطلبات البيئة الخارجية. بالإضافة إلى التأكيد على دور تقنية المعلومات في إعادة تشكيل بيئة المنافسة التي تعمل وتنافس فيها المنظمة حيث أن قوانين قطاع الأعمال التقليدية أصبحت متقدمة وغير حديثة وغير قابلة للتطبيق، وتقنية المعلومات ضرورية لتأسيس القوانين الجديدة الخاصة بالمنافسة التي تركز على عدة عناصر هي السرعة، الجودة، الإنتاجية، الكفاءة، خدمة العملاء. كمت أن نجاح الأعمال وزيادة الكفاءة والفاعلية والمنافسة لا يتحقق إلا من خلال الابتكار في مجال تقنية المعلومات وتطبيقاتها كما أن النجاح يشق من إعداد استراتيجية لكل من تقنية المعلومات والمنظمة والدمج بينهما حتى يتم تطبيق التقنية في أنشطتها التي تساهم في تدعيم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبذلك يتحقق الهدف المرجو والمتمثل في زيادة الكفاءة والفاعلية وتدعيم المنافسة.

وهناك دراسة أعدها سراوق (2002) عن دور تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية في مستشفيات مدينة جدة بالمملكة، وكانت مشكلة بحثها تتمحور حول كيف يمكن للمستشفيات استخدام

تقنية المعلومات لتحقيق التميز التنافسي، في الوقت الذي تزداد فيه حدة المنافسة بين المستشفيات. ودرست العلاقة بين حجم المستشفى وتفهم الإدارة لأهمية تقنية المعلومات، والعلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وكفاءة الإمدادات الداخلية، كما درست العلاقة بين المستوى العام لتقنية المعلومات وما تحققه من نتائج مرضية ومن أهم العلاقات التي درستها هي بين مستوى استخدام تقنية المعلومات وتحسن الأداء في أقسام المستشفى، والعلاقة بين حجم المستشفى وبين توجه المستشفى لتحديث وتطوير تقنية المعلومات داخلها. وكانت من نتائج دراستها المهمة هنا، اعتبار المعلومات قطاعا استراتيجيا مؤثرا في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المعاصرة، وتمثل وسيلة تنافسية للمنظمات، وسلاحا استراتيجيا للدفاع عن المنظمة للتغلب على المنافسة الخارجية، من خلال تخفيض وتحقيق التنوع في المنتج أو الخدمات أو كلاهما. أما على مستوى المستشفيات فكانت هناك استفادة محسوسة لتقنية المعلومات في جميع المستشفيات، إلا أنها ما زالت النظرة لتقنية المعلومات محدودة والاستفادة منها ضئيلة جدا ولم تحقق المستشفيات إلى الآن الفائدة المرجوة من هذه التقنية.

كما تأتي دراسة السديري (2000) عن مدى استخدام التبادل الإلكتروني للوثائق (EDI) في القطاع الخاص - قطاع التجزئة-بالمملكة، حيث وجد أن الEDI، أحد الوسائل التقنية التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية والتي يجب أن تستعد لها المنظمات بالمملكة. وقد تطرق الباحث إلى مدى استخدام هذه التقنية في صناعة التجزئة بالقطاع الخاص بالمملكة ودوافع استخدام هذه التقنية لدى المنظمات والعوائق التي تواجهها، حيث بحث الفروق بين تجار التجزئة المستخدمين للتبادل الإلكتروني للوثائق وتجار التجزئة غير المستخدمين للتبادل الإلكتروني للوثائق. كما درس العلاقة بين استخدام التبادل الإلكتروني للوثائق ومستوى التعقيد في استخدام وإدارة تقنية المعلومات. وكذلك درس الضغوط من قبل شركاء العمل والعملاء وأثر ذلك على تطبيق نظام التبادل الإلكتروني للوثائق (EDI). وقد وجد السديري أن 27% من المنظمات محل البحث تستخدم تقنية EDI وأنه لا توجد علاقة بين حجم المنظمة واستخدام تقنية EDI وأن مستخدمي تقنية EDI هم من كبار المنظمات من حيث المبيعات. كما وجد أن موظفي نظم المعلومات موزعين بالتساوي بين المنظمات المستخدمة للتقنية والمنظمات غير المستخدمة لها وأنه لا توجد علاقة بين استخدام الEDI ودعم الإدارة العليا. وتأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في تقنية الEDI والتي يمكن اعتبارها مرحلة أولية من مراحل ظهور الإدارة الإلكترونية. كذلك تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تطرقت للمحور الثاني من دراسة الباحثة وبشكل غير مباشر.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

يأتي في مقدمتها دراسة Tim Dixon وآخرون (2002)، بعنوان قيمة تكنولوجيا المعلومات والشبكات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، وكانت طريقة الدراسة قائمة على عرض أهم الدراسات التي تم فيها البحث عن الموضوع ذاته وهو أهمية تكنولوجيا المعلومات والشبكات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا. ومن أهدافه عرض العلاقة بين استخدام المشروعات المتوسطة والصغيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين أداء الأعمال. ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث تحديد للعوامل المؤثرة على تبني المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي حجم المشروع، عمر المشروع، القطاع الذي يعمل فيه المشروع، مدى الخبرة والنضج فيما يتعلق بالتكنولوجيا، دعم الإدارة، نطاق المشروع (محلي/ دولي)، نوع الأنشطة التوريدية، أنواع العملاء، وتأثير شركاء العمل الأكبر حجما. بالإضافة لذلك فقد نتج عن الدراسة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تبنت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتقد أنها ساهمت في تحسين الأداء بأربعة طرق رئيسية، تطوير سلع وخدمات جديدة، جيل جديد من العملاء، انخفاض التكاليف وتحسين الإنتاجية، وقد اعتبرت المشروعات أن التكنولوجيا تعطي إمكانية



لمصدر جديد للعوائد. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على تخفيض التكاليف، تخفيض إجراءات الاتصالات والمعلومات، فأكثر من نصف المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث 57% قد نسبت التحسن في الأرباح إلى تبنيهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و69% خفضت تكاليفهم الأساسية. وحوالي نصف المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة تحسنت الإنتاجية لديهم بنسبة 11%، وحوالي 60% تعتقد بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحقق لهم ميزة تنافسية. وفي الأخير ذكرت الدراسة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يحقق مساهمة اقتصادية فقط متمثلة في معدلات طبيعية للعوائد كنتيجة لتعدد الاستثمار الرأسمالي، إنما هو يسهل الطريق للإبداع والابتكار الكامل، وذلك يتحقق إذا ما وجد الدعم الإداري وحس للتوجيه الاستراتيجي بشكل أساسي، وبذلك يضمن نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتأتي دراسة Ashton (1995) والذي درس تأثير استخدام تقنية التبادل الإلكتروني للوثائق (EDI) على المنظمات الصغيرة، حيث كان من أهداف بحثه أن يحدد الفوائد وأي آثار غير جيدة لتأثير استخدام تقنية التبادل الإلكتروني على المنظمات الصغيرة، وان يحدد مقاييس يمكن الأخذ بها لتطبيق ومقاييس لمنع أن يكون لتقنية التبادل الإلكتروني أي آثار غير ايجابية للمنظمات الصغيرة، ومن أهداف البحث أيضا تحديد المساعدات المالية والتقنية التي يمكن للهيئات الحكومية وغيرها تقديمها للمنظمات الصغيرة بما يمكنها من استخدام هذه التقنية. وكان من نتائج هذه الدراسة، أن معظم المنظمات الصغيرة تطبق تقنية التبادل الإلكتروني للوثائق إرضاء لمطالب شركاء العمل التجاري، فإن نسبة 95% من شركاء العمل لأكثر من 15 منظمة تجارية كانوا يستخدمون تقنية التبادل الإلكتروني، وقد توصل إلى أن حجم المنظمة لا يؤثر بالضرورة على نجاح المنظمة في استخدام هذه التقنية. وأيضا توصل Ashton إلى أن تكاليف المعدات اللازمة لتطبيق هذه التقنية من آلات وبرامج وشبكات قد أصبحت من الممكن الإيفاء بها من قبل المنظمات الصغيرة. وقد لخص Ashton دراسته في أنه وبسبب محدودية التمويل والموارد الإدارية في المنظمات الصغيرة فانه من الطبيعي ألا تكون هي المبادرة إلى تطبيق هذه التقنية. إن افتقار المنظمات الصغيرة للمعلومات والموارد من الممكن أن يضع معوقات أمام إمكانياتهم للمنافسة، وقد ذكر في توصياته أن تقديم المعلومات، ربط الموارد، وضع المعايير، توفير الولوج بسهولة وتأمين تحول المنظمات الصغيرة لهذه التقنية، يجب أن تكون من أولويات الهيئات العامة والخاصة المختصة بالمنظمات الصغيرة.

#### أوجه تميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ناقشت الدراسات السابقة محور واحد فكانت تكتفي بمناقشة تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بينما تميزت الدراسة الحالية بمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جدة.
- تميزت هذه الدراسة بتصميم استمارة بهدف جمع البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وباستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بأراء عينة الدراسة حول متغيراتها، كما سيتم استخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي (اختبار معامل الارتباط).
- تعد هذه الدراسة أول دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جدة على حد علم الباحثة.

### 3- الدراسة الميدانية:

#### الجزء الأول: المجتمع وأدوات الدراسة

##### مقدمة:

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً عملياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول متغيراتها، كما سيتم استخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي (اختبار معامل الارتباط) لاختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص نتائجها.

##### المنهج المستخدم في الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهجية التقليدية في إجراء هذه الدراسة، حيث قامت بصياغة أربعة فرضيات مدعمة بعدد مختار من المقاييس والمحددات التي تم توظيفها كأساس لتحديد الأمور والقضايا التي سيتم التركيز عليها خلال إجراء الدراسة الميدانية.

وقد قامت الباحثة بتصميم استمارة بهدف جمع البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد وزعت الباحثة عدد (350) استمارة استقصاء على مدراء وحدات تقنية المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي مثلت مفردات العينة، وقد تم استرداد (250) استمارة.

وتم تصميم الاستبانة لتحتوي بشكل عام على التالي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الديمغرافية، بالإضافة إلى تقصي الوضع الراهن لمجتمع العينة فيما يختص بمدى انخراطها في استخدام آليات العمل الإلكتروني من خلال أسئلة عن مهام شبكة المعلومات لديهم وطريقة اتصالهم بالإنترنت.
- الجزء الثاني: يهدف إلى التعرف على آراء مفردات العينة نحو تبني الشركات لمفهوم الإدارة الإلكترونية من أجل رفع فعالية الأداء، آراء مفردات العينة في أن ارتفاع فعالية الأداء يعمل على خلق ميزة تنافسية، آراء مفردات العينة حول دور عامل التكلفة عند التوجه نحو تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأخيراً آراء مفردات العينة حول الافتقار إلى الخبرة كعامل آخر نحو الاتجاه لتبني الإدارة الإلكترونية.

#### الجزء الثاني: تحليل البيانات

##### القسم الأول: تحليل البيانات الأولية:

- 1- المؤهل التعليمي: تبين من الدراسة أن 82% من أفراد العينة يحملون مؤهل جامعي، بينما 18% منهم لم يكملوا الدراسة الجامعية.
- 2- طبيعة النشاط التجاري: ظهر من الدراسة أن طبيعة النشاط لمجتمع العينة يتنوع وتمثل المشروعات ذات الطابع التجاري الأكثرية بنسبة 23.7% تلتها المشروعات الخدمية بنسبة 23.2% ثم المشروعات ذات الطابع الاستشاري بنسبة 16.1%، تلتها مشروعات المقاولات بنسبة 12.7%، ثم المشروعات الصناعية بنسبة 6.25%، تلتها المشروعات المصرفية بنسبة 5.47%، وأخيراً المشروعات العقارية بنسبة 3.64%.

المشروعات التي دخلت ضمن الفئة (أخرى) كانت بنسبة 8.9% فيما يتعلق للأنشطة التجارية الأخرى والتي ذكرها أفراد العينة في اختياراتهم (لأخرى) من الاستبانة، فنجد أن المشروعات العاملة في مجال الحاسب الآلي مثلت نسبة 35.2% ومشروعات تقنية المعلومات مثلت نسبة 32.3% من طبيعة المشروعات ثم المشاريع الاستثمارية بنسبة 14.7%، تلتها مشروعات التأمين بنسبة 11.7% وأخيرا مشاريع تزويد خدمة الانترنت والمشاريع ذات الطابع الإعلامي بنسبة 5.8% لكل منهما.

الجدير بالذكر أن عدد الإجابات تعدت عدد مفردات العينة ويعود ذلك إلى أن بعض مفردات العينة كانت إجابتها لأكثر من نشاط فهي تجارية وخدمية في نفس الوقت أو خدمية واستشارية في نفس الوقت. أما تنوع مجتمع العينة من حيث طبيعة النشاط التجاري يدل على أنه لا يوجد طبيعة نشاط لا يقوم باستخدام آليات العمل الإلكتروني في تسيير أعماله، حتى لو كان بشكل بسيط لا يرقى ليكون إدارة إلكترونية متكاملة.

3- إجمالي عدد الموظفين: تبين من الدراسة أن عدد الموظفين في المشروعات الممثلة لمفردات العينة كان من 10 إلى 20 موظف في 29.2% من المشاريع وهذه أعلى نسبة، تلتها 28% للمشاريع التي يبلغ عدد الموظفين فيها من 31 إلى 100 موظف، ثم نسبة 21.6% للمشاريع التي يبلغ فيها عدد الموظفين أكثر من 100 موظف، وتلتها نسبة 10.4% ونسبة 9.6% للمشاريع التي يعمل فيها من 21 إلى 30 موظف وتلك التي يعمل فيها أقل من 10 موظفين تباعا، أخيرا كانت نسبة 1.2% لتلك المشاريع التي أجابت (بأخرى) ولم تحدد عدد الموظفين لديها.

وبناء على تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمالة نجد أن 49.2% من مفردات العينة كانت مشاريع صغيرة بينما 49.6% كانت مشاريع متوسطة، وظلت 1.2% من المفردات دون تحديد. تجدر الإشارة إلى أن عدم الرغبة في الإفصاح عن بعض المعلومات يعد أحد المعوقات التي واجهتها الباحثة في الدراسة الميدانية.

4- حجم المبيعات الإجمالية السنوية: نوضح هنا توزيع مفردات العينة حسب المبيعات الإجمالية السنوية وبلغت المشروعات التي تتجاوز قيمة مبيعاتها السنوية مليون ريال نسبة 58% تلتها نسبة 18% للمشروعات التي تتراوح قيمة مبيعاتها السنوية من 100 ألف ريال إلى مليون ريال، ثم المشروعات التي تتراوح مبيعاتها من 10 إلى 100 ألف ريال سنويا بنسبة 7.6% واحتلت المشاريع التي تبلغ قيمة مبيعاتها السنوية أقل من 10 آلاف ريال آخر الترتيب بنسبة 1.2%، وظلت نسبة 15.2% لمفردات العينة التي أجابت بأخرى ولم تحدد القيمة.

5- حجم رأس المال: تشير المؤشرات الإحصائية إلى أن توزيع أفراد العينة حسب رأس المال بلغ نسبة 32% لفئة (أخرى) والتي اختارها من لا يرغب في الإفصاح عن رأس مال الشركة، وكانت نسبة رأس المال أقل من 3 مليون ريال 20% ثم نسبة 13.6% لأفراد العينة التي رأسمالها أقل من مليون ريال ثم نسبة 13.4% لرأس المال أقل من 15 مليون ريالا، تلتها نسبة 4.8% لرأس المال أقل من 25 مليون، وأخيرا نسبة 3.6% لرأس المال أقل من 100 ألف ريال.

6- الميزة التنافسية: توزيع النسب المتعلقة بالميزة التنافسية للمشروع من وجهة نظر المجيب، وقد حظيت الجودة بأعلى نسبة إذ بلغت 32.2% من عدد الإجابات، تلتها الخدمة بنسبة 23.4%، ثم طريقة تقديم الخدمة بنسبة 16.8%، وتلاها الموقع بنسبة 7%، وأخرها المنتج بنسبة 6.3%. وبقية نسبة 4.5% للإجابات التي دخلت ضمن الفئة (أخرى) وكان عددها 23 إجابة فقد اختلفت ميزاتهم التنافسية باختلاف طبيعة المشروع وذكر المجيبون الخبرة والشهرة العالمية بنسبة 39.1% و 17.4% تباعا لكل منهما، ثم الحصرية بنسبة 8.7%، وتم ذكر أن المشروع هو الوحيد من نوعه في المملكة العربية السعودية بنسبة 4.3% وطبيعة المشروع بنفس النسبة، وظلت نسبة 21.8% تم إجابتها بأخرى لكن دون تحديد، وهذا يعود (من وجهة نظر الباحثة) ربما إلى أن المشروع لا يملك ميزة تنافسية واضحة في رأي المجيب أو إلى أنه لا يرغب في الإفصاح عن ميزة المشروع التنافسية.

- 7- طريقة الاشتراك بالإنترنت: توزيع عدد الإجابات من حيث طريقة الاتصال بشبكة الإنترنت، وقد كان الاشتراك عن طريق الـ DSL هو الغالب بنسبة 75.3% ثم الخط المؤجر بنسبة 10% يليه استخدام الأقمار الصناعية (Satellite) بنسبة 8.8%، أما مستخدمي طريقة الـ Dialup فبلغت نسبتهم 3.2% من الإجابات، وكانت نسبة 2.4% للإجابات ضمن فئة أخرى وبقيت نسبة 0.4% لإجابة لا يوجد.
- أما الفئة أخرى فقد سجلت إجابتين استخدام كيبول ومباشرة مع شركة الاتصالات، وأربعة إجابات حسب الحاجة.
- 8- إدارة تقنية المعلومات: تشير مؤشرات الجدول الإحصائية إلى أن نسبة 73.2% من مفردات العينة لديها إدارة متخصصة لشؤون تقنية المعلومات.
- 9- تقنية التبادل الإلكتروني: تشير المؤشرات الإحصائية من الجدول أن نسبة 73.2% من أفراد العينة يستخدم تقنية التبادل الإلكتروني.
- 10- نوع شبكة المعلومات: ارتفاع عدد الإجابات لأفراد العينة التي لديها شبكة معلومات داخلية وخارجية حيث بلغت نسبة 67.2% تلتها نسبة 22.8% لشبكة معلومات داخلية، 7.6% لشبكة معلومات بسيطة، ثم 2% لشبكة معلومات خارجية، نسبة 0.4% كانت لا توجد شبكة.
- 11- مهام شبكة المعلومات: يظهر المؤشرات الإحصائية توزيع أفراد العينة حسب مهام شبكة المعلومات لديهم، فكانت أنها تربط جميع الإدارات في 46.9% من أفراد العينة، و تربط بعض الإدارات ببعض الإدارات بنسبة 26.5%، ثم المشروع بشركاء العمل بنسبة 22.3%، وظلت نسبة 4.2% لفئة (أخرى). أما الفئة (أخرى) فقد تنوعت إجاباتها كالتالي (أخبار عن المشروع وأحدث المستجدات 5 تكرارات، الموظفون ببعض 3 تكرارات، الاستفادة من الإنترنت وخدماته 5 تكرارات)
- 12- تجهيز الشبكة: أن نسبة 43.2% من أفراد العينة تجهز شبكة المعلومات لديها عن طريق جهود ذاتية بالإضافة إلى الاستعانة بالشركات المتخصصة في تجهيز شبكات المعلومات، تلتها نسبة 42.8% من أفراد العينة يتم تجهيز شبكة المعلومات لديهم عن طريق جهود ذاتية (أي تقوم بالاستعانة بموظفيها وعمالها لتجهيزها وإعدادها)، بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين يستعينون بخدمات الشركات المتخصصة فقط 13.6% ولا يوجد شبكة معلومات لدى 0.4% من أفراد العينة.

#### 4- عرض وتحليل نتائج الأسئلة الأساسية

تفسير نتائج عبارات المحور الأول:

- 1- إن لدى شركتكم موظفين مؤهلين تقنيا لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية: وافق عليها 78% من أفراد العينة. نستنتج بأن الأفراد القادرين على تنفيذ معطيات الإدارة الإلكترونية موجودين في ساحة العمل ويعملون في الشركات بالفعل ومؤهلين للقيام بالأعمال بناء على مفاهيمها.
- 2- إن لدى شركتكم التقنيات الضرورية واللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وافق عليها نسبة 85.6% من أفراد العينة. نستنتج من ذلك أن معظم الشركات تملك مستلزمات التوجه نحو إدارة إلكترونية متكاملة من ناحية العدد والأجهزة.
- 3- من الأسباب التي تشجع شركتكم على تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية وجاءت في المرتبة الأولى وجود التقنيات والخبرات اللازمة بنسبة 78%، والمرتبة الثانية زيادة الوعي عند المستهلك بنسبة 70%، تليها التوقع بجودها من

خلال زيادة المبيعات بنسبة 70%، تلمها ضغط الإدارة العليا لاستخدام أساليب جديدة بنسبة 57.2%، والأخيرة ضغوط شركاء العمل بنسبة 42%.

4- إن قيام الشركة بتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في تسيير أعمالها سيؤثر على سرعة وفعالية تأدية نشاطها في المستقبل: تم الموافقة على هذه العبارة بنسبة 82%، نستنتج تأييد التوجه العام للفائدة المتوقعة من التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تأثيرها على سرعة وفعالية الأداء. وهذه النتيجة تدعم الفرضية الأولى القائلة بوجود دلالة إحصائية بين فعالية الأداء وبين استخدام مفاهيم الإدارة الإلكترونية.

5- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يقلل من الوقت المستغرق في أداء الأعمال بالشركة: وافقت نسبة 80% من أفراد العينة على هذه العبارة. نستنتج بما إن الموافقة كانت النسبة الأعلى لذلك يمكن القول بصحة العبارة.

6- الفوائد التي تحققها الشركة من استخدام شبكة المعلومات: حيث جاء في الدرجة الأولى سرعة الإنجاز وبنسبة 95%، والمرتبة الثانية جاءت سرعة الحصول على المعلومات وبنسبة 93%، أما زيادة التسهيلات المقدمة للعملاء جاءت في المرتبة الرابعة وبنسبة 87%، تلمها تقليص عدد خطوات العمل وبنسبة 74%، ومن ثم تقليل التكاليف العامة وبنسبة 70%، ومن ثم سهولة الرقابة بنسبة 64%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت تقليل نسبة الخطأ في العمل بنسبة 60%.

7- استخدام تقنية التبادل الإلكتروني، حيث جاءت في المرتبة الأولى انخفاض التكاليف العامة الخاصة بأوامر الشراء وبنسبة 52%، والثانية كانت من نصيب تقليل عمليات التأخر في إرسال الطلبات بنسبة 50%، تلمها جاءت تحقيق الهدف الرئيسي منها بنسبة 45%، وأخيراً انخفاض تكاليف التخزين بنسبة 32%.

#### تفسير نتائج عبارات المحور الثاني:

1- إن تبني المنافسون لمفهوم الإدارة الإلكترونية في أعمالهم يعد دافعا أساسيا لأن تتبنى الشركة نفس المفهوم. من المؤشرات الإحصائية يتضح إن أفراد العينة بنسبة 79% يوافقون على هذه العبارة. عليه نستنتج أن الشركات تنظر بنظر الاعتبار لما يقوم به المنافسون من أجل تسيير أعمالهم وذلك حرصا منها على عدم التخلف عن الوضع التنافسي وللحاق بالأساليب المتغيرة في إدارة الأعمال وتنفيذها.

2- إذا تم تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في الشركة فإن فعالية الأداء ترتفع. من المؤشرات الإحصائية الواردة يتبين أن أفراد العينة بنسبة 82% يوافقون على هذه العبارة، عليه نستنتج أن التوجه إلى تبني الإدارة الإلكترونية يحقق ارتفاع في فعالية الأداء.

3- إذا تبنت الشركة مفهوم الإدارة الإلكترونية فإن ذلك يكون تبعاً لمطالب شركاء العمل من الموردون: تشير المؤشرات الإحصائية تشير إلى موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 38%. نستنتج أن مطالب شركاء العمل من الموردين لاستخدام مفاهيم الإدارة الإلكترونية في تسيير الأعمال، لا يعد عاملاً مهماً في نظر الشركات لرفع فعالية الأداء وبالتالي علاقته بالوضع التنافسي ليست وثيقة.

4- إذا تبنت الشركة مفهوم الإدارة الإلكترونية فإن ذلك يكون تبعاً لمطالب شركاء العمل من العملاء. المؤشرات الإحصائية توضح أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 39%. نستنتج هنا أيضاً أن مطالب شركاء العمل من العملاء لا يمثل عاملاً مهماً في حالة رغبة الشركات بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية في حين أن عليها الاهتمام بدراسة هذا الأمر.

5- في حالة تبنت الشركة مفهوم الإدارة الإلكترونية تبعاً لمطالب شركاء العمل فذلك يؤدي إلى ارتفاع فعالية الأداء. المؤشرات الإحصائية توضح موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 74%. نستنتج من ارتفاع نسبة

- الموافقين أنه في حالة تم تلبية طلب شركاء العمل بالتغير نحو الإدارة الإلكترونية فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع فعالية الأداء، وهذا ما تجهله الشركات التي لا تعير هذه المطالب اهتماماً.
- 6- إن تحسين فعالية الأداء في الشركة يعني تحقيق ميزة تنافسية. المؤشرات الإحصائية تشير إلى ارتفاع نسبة الموافقين من أفراد العينة على هذه العبارة إذ بلغت 84%. نستنتج أنه في حالة تحسنت فعالية الأداء في الشركات فإن ذلك يدل على الوصول لميزة تنافسية.
- 7- أن قيام الشركة بتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في تسيير أعمالها سيؤثر في حجم نشاطها في المستقبل. توضح المؤشرات الإحصائية أن أفراد العينة بنسبة 76% يوافقون على هذه العبارة. نستنتج أهمية الدور الذي يلعبه التفكير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في تسيير أعمال الشركات.
- 8- إن تبني الشركة لمفاهيم الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للشركة. يتضح أن نسبة 78% من أفراد العينة يوافقون على العبارة. نستنتج أن التحول إلى مفاهيم الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- 9- قد تخطط الشركة لتبني مفاهيم الإدارة الإلكترونية في أعمالها. لمؤشرات الإحصائية تشير إلى أن نسبة 72% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة. نستنتج أن الشركات تضع في نظر اعتبارها الحاجة إلى التغيير ومواكبة التطور وهذا أمر مهم للشركات لكي تظل قائمة في السوق.
- 10- إن شركتكم مدركة لنوع التحديات التي تواجهها الآن. وافق أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 85%. نستنتج أن الشركات على علم بالتحديات التي تمر بها السوق الآن وبالتأكيد تعمل على تلافي الصعوبات وإعداد إمكانياتها لمواجهة التحديات وتجاوزها.
- 11- إن شركتكم مدركة لنوع التحديات التي ستواجهها مستقبلاً. أشارت المؤشرات الإحصائية أن نسبة 79% من أفراد العينة توافق على هذه العبارة. نستنتج أن الشركات مدركة أيضاً للتحديات التي ستواجهها مستقبلاً.

#### تفسير ومناقشة نتائج عبارات المحور الثالث:

- 1- إن مقدار التكاليف المقدرة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية سبب في تأخير التطبيق. تشير المؤشرات الإحصائية بأن نسبة 51% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة نستنتج أن التكاليف المقدرة لتطبيق المفهوم تعد سبب في تأخر توجه الشركات لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 2- من المشكلات التي تواجه شركتكم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ارتفاع تكاليف التطبيق: أوضحت المؤشرات الإحصائية أن نسبة 53% من أفراد العينة توافق على هذه العبارة. نستنتج أن الشركة تواجه ارتفاع في تكاليف التطبيق وتؤيد صحة العبارة.
- 3- ارتفاع تكلفة أجهزة الحاسب والبرامج الضرورية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعد عائقاً أمام تبني مفاهيمها في شركتكم. تشير المؤشرات الإحصائية إلى موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 46%. ونستنتج بالتالي أمرين، الأول: إن أجهزة الحاسب الآلي والبرامج ليست مرتفعة التكاليف من وجهة نظرهم، الثاني: إن عنصر الأجهزة لا يشكل عائقاً.
- 4- يوجد جدوى اقتصادية من تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية. أوضحت المؤشرات الإحصائية أن نسبة 81% من أفراد العينة وافقت على هذه العبارة. يتضح تأييد غالبية أفراد العينة لوجود جدوى اقتصادية من استخدام مفاهيم الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن التحول نحو العمل بأساليب الإدارة الإلكترونية يعد مجدي اقتصادياً.

- 5- من الأمور الأساسية التي يمكن اعتبارها تكلفة عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في شركتكم عدم وجود دعم من الأجهزة الحكومية ذات العلاقة. تشير المؤشرات الإحصائية إلى أن نسبة 52% من أفراد العينة وافقت على هذه العبارة. ارتفعت نسبة الموافقين على تقصير الجهات الحكومية ذات العلاقة في تقديمها الدعم الذي تحتاجه الشركات للقيام بالتحول نحو إدارة إلكترونية
- 6- من الأمور الأساسية التي يمكن اعتبارها تكلفة عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في شركتكم عدم وجود القوانين والقواعد المنظمة للتعاملات الإلكترونية. تشير المؤشرات الإحصائية إلى موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 62%. نستنتج أن القوانين والقواعد المنظمة للتعاملات الإلكترونية عامل مهم في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وأن غياب هذه القوانين يشكل تكلفة بحد ذاتها.
- 7- انخفاض الوعي لدى مستخدمي شبكة الانترنت بإمكانية القيام بالصفقات إلكترونية يمثل تكلفة إذا طبقت شركتكم الإدارة الإلكترونية. توضح المؤشرات الإحصائية أن نسبة 62% من أفراد العينة موافقة. نلاحظ ارتفاع نسبة الموافقين على أن انخفاض المعرفة لدى مستخدمي الشبكة بما يمكن أن يقوموا به من أعمال من خلال الشبكة يمثل تكلفة على الشركة عندما ترغب في التحول للإدارة الإلكترونية، وفي هذه الحالة يمكن لهذه الشركات أن تبذل مجهوداً أكبر في التسويق التعليمي أو التعريفي بخدماتها التي يستطيع المستخدم الوصول إليها والاستفادة منها من خلال شبكة الانترنت.

#### تفسير نتائج ومناقشة نتائج عبارات المحور الرابع:

- 1- إن افتقار أصحاب شركتكم إلى المعلومات سبب لانعدام رغبتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تشير المؤشرات الإحصائية إلى أن نسبة 45% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة. إذاً آراء أفراد العينة الموافقة على اعتبار نقص المعلومات عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤيد الفرض القائل بوجود علاقة بين افتقار أصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة للمعلومات وبين الرغبة في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 2- إن افتقار أصحاب شركتكم إلى الخبرة سبب لانعدام رغبتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية. أوضحت المؤشرات موافقة أفراد العينة بنسبة 41% على هذه العبارة بينما لم توافق عليها 46%. نلاحظ تقارب نسبة الموافقين مع نسبة غير الموقفين على أن الافتقار للخبرة سبب لعدم رغبة الشركة التحول للإدارة الإلكترونية، ومن وجهة نظر الباحثة يعود هذا إلى اختلاف مستوى وطبيعة الخبرة من منشأة إلى أخرى، رغم ذلك وجود نسبة الموافقين يؤيد صحة العبارة وبالتالي تؤيد هذه النتيجة الفرض القائل بوجود علاقة إحصائية بين افتقار أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة للمعلومات وبين الرغبة في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 3- من المشكلات التي تواجه شركتكم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية انخفاض الوعي بإمكانية القيام بالصفقات إلكترونية. وافق على هذه العبارة 41% من أفراد العينة ورفضها 31% وأجاب بالحياد 28% منهم. نلاحظ من تقارب النسب أن الوعي والمعرفة المكونة لدى أفراد العينة بناحية إمكانية القيام بعقد الصفقات عن طريق الشبكة ما تزال لم تصل إلى حد الاقتناع.
- 4- من أسباب عدم تبني شركتكم لمفاهيم الإدارة الإلكترونية عدم وجود الخبرة الكافية لخوض التجربة. تشير المؤشرات الإحصائية إلى موافقة أفراد العينة بنسبة 38% على هذه العبارة وعدم موافقتهم بنسبة 30% وحيادهم بنسبة 32%. يوضح تقارب النسب على أن عدم وجود الخبرة لا يمثل عائقاً ذا أهمية مرتفعة، إلا أن وجود نسبة من الموافقين يعني وجود شركات تنظر إلى نقص الخبرة على أنها عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ومن وجهة نظر الباحثة يعود ذلك إلى اختلاف مستويات الخبرة من شركة إلى أخرى، وليس مستوى الخبرة فقط وإنما أيضا نوع الخبرة وفي أي مجال تحديدا تمتلكها الشركة.
- 5- من الأسباب التي تجعل تبني الإدارة الإلكترونية أمرا صعبا لشركتكم عدم توفر الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب. وافقت على هذه العبارة نسبة 59% من أفراد العينة. نستنتج أن عدم وجود إطار قانوني وتنظيمي مناسب ومشجع للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية يمثل عامل مثبت للشركات نحو التحويل.
- 6- من الأسباب التي تجعل تبني الإدارة الإلكترونية أمرا صعبا لشركتكم مقاومة التغيير من الموظفين والمسؤولين. تشير المؤشرات الإحصائية إلى أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 22% ولا يوافقون بنسبة 18% والمحايدون كانت نسبتهم 60%. النسبة الموافقة تدل على إن مقاومة التغيير من الموظفين والمسؤولين واقع، لكن تقاربها نسبة غير الموافقين ويدل ذلك على أن هذا الواقع ليس ذا أهمية كبيرة عند التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية عند نسبة من الشركات، ومن وجهة نظر الباحثة فإن ذلك يعود إلى أن هذه الشركات قامت بالأصل على وجود موظفين ومسؤولين مؤهلين تقنيا ولا يجدون صعوبة في التعامل مع العمل الإلكتروني. أما 60% من مفردات العينة الذين كانت إجابتهم بالحياد يعود إلى عدم اكتمال صورة مفهوم الإدارة الإلكترونية لديهم وما هي المتطلبات الكاملة للتطبيق.
- 7- من الأسباب التي تجعل تبني الإدارة الإلكترونية أمرا صعبا لشركتكم نقص القدرات على صعيد التكنولوجيا والاتصالات. يتضح من المؤشرات الإحصائية موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 26%، غير الموافقين 30% والمحايدون 44%. نلاحظ تغلب نسبة عدم الموافقة على أن نقص القدرات على صعيد التكنولوجيا يعد عائقا أمام التحويل إلى الإدارة الإلكترونية مقارنة بنسبة الموافقة. أي أن الشركات باستطاعتها التغلب على هذا النقص في حالة رغبت في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 8- من الأسباب التي تجعل تبني الإدارة الإلكترونية أمرا صعبا لشركتكم عدم كفاءة الموارد البشرية للتعاطي مع معطيات الإدارة الإلكترونية. وافقت على هذه العبارة نسبة 26% من أفراد العينة و50% لم توافق عليها وأجابت بالحياد 24%. عليه نستنتج أن عدم كفاءة الموارد البشرية للتعاطي مع معطيات الإدارة الإلكترونية لا يعد أمرا شديدا الصعوبة على الشركات، إذ بالإمكان تجاوز هذه المشكلة عن طريق تأهيل الموارد البشرية لذلك عن طريق التعلم والتدريب.
- 9- من الأسباب التي تجعل تبني الإدارة الإلكترونية أمراً صعباً لشركتكم عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مفهوم الإدارة الإلكترونية. وافقت على هذه العبارة نسبة 34% من أفراد العينة بينما 24% لم توافق في حين أن 42% كانت محايدة. نلاحظ أن عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مفهوم الإدارة الإلكترونية لا يمثل الرأي الأكثر نسبة، عليه نستطيع إن نقول بان الموارد اللازمة للتمويل وإن قصرت فهي ليست أمراً صعباً، إذ تتوفر البنوك التي تقدم القروض في حالة رغبت الشركات التزود بالموارد، بالإضافة لذلك قد توجد موارد لدى الشركة إلا أنها لا تخطط لاستخدامها في تمويل مفهوم جديد بالتحويل إلى إلكترونية العمل.
- 10- عدم وضوح رؤية الشركة فيما يخص التعامل مع التكنولوجيا والأجهزة الإلكترونية والشبكات. توضح المؤشرات الإحصائية موافقة 18% من أفراد العينة على هذه العبارة وعدم موافقة 70% عليها و12% كانت محايدة لها. النسبة الأكبر لا توافق على أن الشركة لا تملك رؤيا واضحة للتعامل مع التكنولوجيا عليه نستطيع القول بوجود شركات واضح لها ما يمكن أن تجنيه من تبني الإدارة الإلكترونية، وفي المقابل يوجد شركات لا تملك هذه الرؤية الواضحة، وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى عدم وعيها بالفوائد المتوقعة من التحويل إلى تكنولوجيا المعلومات.



- 11- إن نقص الثقة بالأطراف الأخرى يعد افتقارا للمعلومات. يوافق على هذه العبارة 37% من أفراد العينة، 15% لا يوافق عليها، و48% محايد. نلاحظ تأييدا على صحة المقولة بنسبة أعلى من عدم التأييد لدى أفراد العينة، عليه فإن نقص الثقة في الأطراف الأخرى يمثل شكلا من نقص المعلومات لدى الشركات.
- 12- وجود المخاوف الأمنية من التعامل عبر الشبكة (الانترنت) يمثل شكلا من قلة الخبرة. تشير المؤشرات إلى موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 49%، 18% لم يوافق، و33% كان محايدا. نلاحظ تأييد أفراد العينة بأعلى نسبة لاعتبار المخاوف الأمنية من التعامل عبر الشبكة نقص في الخبرة، وهذا النوع من الخبرة يكتسب من استمرار التعامل عبر الشبكة، فإذا كانت الشركات تتخوف من التعامل عبر الشركة لأسباب أمنية إذا يجب الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الجهات المختصة به. وتؤيد هذه النتيجة الفرض القائل بوجود علاقة بين افتقار أصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة للخبرة والرغبة في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.

### ملخص النتائج والتوصيات:

#### أولاً: نتائج الدراسة:

- بناء على التحليل الموضوعي لبيانات الدراسة التي شملت استطلاع آراء مدراء وحدات تقنية المعلومات أو الموظف المسئول عن تقنية المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي شملتهم عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة يمكن استخلاص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:
- 1- أوضحت الدراسة وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية. وذلك لأن استخدام المفاهيم الحديثة المعتمدة على تطور تقنية المعلومات وتطور الاتصالات والشبكات يعمل على رفع فعالية أداء الشركات من خلال توفير الوقت والجهد، كذلك من خلال السرعة التي تتوفر فيها المعلومات والتي لها دور كبير في التوصل لأداء يتميز بالفعالية العالية.
  - 2- أوضحت الدراسة وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في المنظمة وبين الوصول إلى ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث ارتفاع فعالية الأداء يدفع بالشركات إلى الوصول إلى ميزة تنافسية، تساعدها على الاستمرار في أعمالها وتسيير أنشطتها في سوق يتسم بالتنافس الشديد خصوصا بعد انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية وما ينتج عن هذا الانضمام من تغييرات في قوانين اللعب في ساحة السوق المحلي. يرتبط هذا الفرض بالفرض السابق من حيث المتغير فعالية الأداء، فعند استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية يرفع من فعالية الأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة، وهذا الارتفاع في فعالية الأداء يحقق للشركات ميزة تنافسية.
  - 3- بينت الدراسة وجود علاقة إحصائية طردية بين التكاليف المقدرة لانتهاج الإدارة الإلكترونية في أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين الرغبة في التوجه نحو استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة. وخالف ذلك الفرضية التي توقعت وجود علاقة عكسية بين التكاليف المقدرة لانتهاج الإدارة الإلكترونية وبين الرغبة في التوجه نحو استخدام المفهوم.
  - 4- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية طردية بين افتقار أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة للمعلومات والخبرة وبين الرغبة في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية وأساليبها.
  - 5- أظهرت الدراسة انخفاض مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات المتوفرة لدى الشركات المتوسطة والصغيرة، إذ لا يتم استغلال أقصى ما يمكن أن تقدمه تقنية المعلومات من خدمات ومميزات.

- 6- تم استقصاء الآراء بسؤال مفتوح يسجل فيه المجيب رأيه عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظره، وجد السؤال استجابة 33% من أفراد العينة، نسبة 20% من الإجابات أوضحت بأنه لا عوائق لديها لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية ومنها من هي في الواقع مطبقة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرها.
- 7- تبين من استقصاء الآراء وجود شركات متوسطة وصغيرة قد لا تحتاج إلى استخدام مفاهيم الإدارة الإلكترونية، ويعود ذلك إلى بساطة مجال العمل وبساطة النشاط التجاري والذي لا يحتاج معه إلى تقنية معلومات. وفي نفس المجال اتضح وجود شركات ذات رأسمال مرتفع تصنف الشركة على أساسه ضمن الشركات المتوسطة والكبيرة إلا أن عدد العاملين فيها صغير جدا وبناء على أساس عدد العاملين تصنف ضمن الشركات الصغيرة، مثل شركات الاستثمار العقاري.
- 8- تبين من استقصاء الآراء وجود شركات صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل بتقنية ال EDI رغم أنها لا تخصص وحدة لتقنية المعلومات في الشركة. وبذلك فهي تطبق جزء من مفاهيم الإدارة الإلكترونية.

#### ثانياً: التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج؛ فإنها توصي بالآتي:
- 1- ينبغي للجهات الحكومية ذات العلاقة والهيئات الرسمية القائمة على أمور البنية التحتية اللازمة لتطبيق مفهوم الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية الإسراع بتحديث البنية التحتية بما يتماشى مع القفزة الهائلة والسريعة في تقنية المعلومات والاتصالات لما في ذلك من فائدة عظيمة وشاملة للوطن.
  - 2- تثقيف المجتمع وتوعيتهم بمفهوم تقنية المعلومات وتقنية الاتصالات والشبكات والفوائد العائدة من التحول نحو آليات الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، أمر جدا مهم في سبيل التطوير والتقدم نحو الأفضل. وتوعية واسعة النطاق وشاملة تقع مسؤوليتها بالدرجة الأولى على القادة وأصحاب الأمر في الوطن متمثلة في المؤسسات الإعلامية والعلمية والتربوية.
  - 3- ينبغي تأسيس جهة مرجعية مركزية موحدة تعني بأمور المشروعات الصغيرة والمتوسطة وكل ما يتعلق بها من إحصائيات ودراسات ومجالات للاستثمار على المستوى الوطني، تستطيع المشروعات العود إلىها عند الحاجة لأي أمر، وتقوم هذه الجهة بتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحديدتها واستصدار الترخيصات والإجراءات والتسهيلات ومزايا يمكن هذه المشروعات من المنافسة والبقاء في عالم الأعمال قوية منتجة تحقق الربحية لنفسها والتنمية للوطن.
  - 4- ينبغي للجهات الحكومية ذات العلاقة والهيئات الرسمية المرتبطة بالشركات الصغيرة والمتوسطة أن تعرف بنفسها وأن توضح الخدمات التي تقدمها والتي يمكن لهذه الشركات الاستفادة منها.
  - 5- على المنظمات التي لا تزال لم تتبنى مفاهيم الأعمال والإدارة الإلكترونية، وما تزال مترددة، عليها المسارعة والنهوض وترك التردد واتخاذ قرار التطور والحلق بالتقنية، حيث أن المتغيرات المتلاحقة والسريعة في بيئة الأعمال تجعل المنظمات في مواجهة تحديات يصعب مع الزمن تخطيها.
  - 6- نشر الوعي بين أصحاب رؤوس الأموال والمساهمين ومن في يده اتخاذ قرارات التمويل بفوائد تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات وما يمكن أن تقدمه من مزايا في توفير الوقت والجهد وتحسين الإنتاجية وبالتالي الربحية، جانب رئيسي من جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - 7- على المنظمات التي تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية وضع خطط استراتيجية لذلك، بحيث يتم التحول وفق خطة متدرجة موضوعة بعناية تساندها خطط فرعية للطوارئ وللأزمات في حال حدوثها، على الخطة

- الاستراتيجية أن تشمل جميع الجوانب التي تحتاجها المشروعات والتي تحتاجها الإدارة الإلكترونية ليتم تطبيقها.
- 8- على المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتحمسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن تستعين بذوي الخبرة والمتخصصين في مجال تقنية المعلومات والشبكات والاتصالات للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 9- تدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة في مجال تقنية المعلومات بشكل مستمر بحيث يطلعون على آخر المستجدات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات، وعلى التعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وتشجيعهم على ذلك.
- 10- على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأخذ بنظر الاعتبار مطالب شركاء العمل سواء في الأعمال التجارية أو العملاء من ناحية التحول إلى العمل الإلكتروني، ففي ذلك تحقيق المزيد من الميزة التنافسية.
- 11- البحث الدائم والمستمر عن الخبرات والكفاءات البشرية الشابة المتحمسة حديثة التخرج، فالمختص في تقنية المعلومات يكون صاحب علم ودراية بما عليه القيام به، أما غير المختص فحماسه واندفاعه ورغبته في التعلم وتحقيق ذاته والحصول على عمل ينتج من خلاله، هي مواصفات على المشروعات الصغيرة والمتوسطة استغلالها لصالحها.

#### ثالثاً: دراسات مستقبلية:

تأمل الباحثة أن تكون هناك دراسات مستقبلية مثل:

- دراسة العوامل الأخرى التي تساهم في تنمية القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة متخصصة لمتطلبات ومجالات وعوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة متخصصة لتحديد مجالات وقطاعات الأعمال التي يوجد جدوى من تبني الإدارة الإلكترونية وتلك التي لا تحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- بحث الفوائد الأخرى التي تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على بعض مجالات الإدارة مثل الرضا الوظيفي للعاملين.
- دراسة تهدف إلى وضع نموذج متكامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يشمل جميع المتطلبات الفنية والإدارية والقانونية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- دراسة متخصصة عن وضع مخرجات التعليم الأكاديمي والجامعي المؤهلة للتعامل مع التقدم التقني والتطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات بكل مجالاتها، وتحديد حجم الفجوة بين المخرجات والمتطلبات لسوق العمل. الدراسة يجب أن تحدد العوامل اللازمة لتقليص الفجوة وآلية تنفيذها ومتطلباتها ومعوقاتها.
- دراسة الآثار الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### قائمة المصادر:

#### أولاً: الكتب العربية:

- أبو فارة، يوسف احمد (2004). التسويق الإلكتروني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية بمجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية (1423هـ). أساليب جديدة لتنمية وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ألقى في: مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى 1440هـ، الرياض، صفر.
- بابقي، احمد عبدالله (1417هـ). نحو آلية مثلى لتطوير أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستعمال المكننة الحديثة وإتباع الأسلوب العلمي للإدارة. ألقى في: ندوة تطوير الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أمها.
- باكير، علي حسين (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء حول الخليج-مركز الخليج للأبحاث، الإمارات.
- بيسسو، مروان يوسف (2004). موقعنا في خارطة الإدارة الإلكترونية العالمية ومقترحات للتحويل إليها. مجلة عالم الاقتصاد.
- بنك الراجحي (2006). نبض المنشآت الصغيرة والمتوسطة. نشرة خاصة بالمنشآت الصغيرة.
- توفيق، عبد الرحمن (2003). الإدارة الإلكترونية. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة.
- التيشوري، عبد الرحمن (2004). الإدارة الإلكترونية، بحث منشور في موقع المنشاوي للدراسات والبحوث [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com).
- الجديد، فهد بن ناصر (2006). لمحات في الإدارة الإلكترونية. صحيفة الرياض.
- حماد، طارق عبد العال (2003). كتاب التجارة الإلكترونية. الدار الجامعية.
- حنفي، محمود سليمان (1408هـ). مفهوم فاعلية المنظمة. الغرفة التجارية الصناعية، نجران.
- خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- الدوسري، فهد بن سعد (1423هـ). الآثار المحتملة لانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ألقى في: ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض.
- رضوان، رأفت (2004). الإدارة الإلكترونية، ألقى في: الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الرياض.
- سراوق، زينب شرقاوي (2002). دور تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة جدة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
- السلمي، علي (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سندي، حسين (2002). الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، عرض بور بوينت تم استرجاعه من الرابط التالي: [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN005603.pps](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN005603.pps)
- السهلاوي، خالد (2002). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل جديدة، ألقى في: ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الرياض، 28-29 ديسمبر.
- السواط، طلق بن عوض الله وآخرون (1416هـ). الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة.
- السويل، محمد (2002). دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. دراسة ألقى في: ندوة الحكومة الإلكترونية بمعهد الإدارة العامة، الرياض.
- شحاته، سعاد نصر الله (1990). الكفاءة الإنتاجية، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة.

- الشدادي، عبد الله بن جلوي (2000). عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. ألقى في: مؤتمر المشروعات الصغيرة وأفاق التنمية المستدامة بالوطن العربي، 18-20 أبريل.
- شيحا، مازن (2001). تعزيز القدرات التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مجلة آفاق اقتصادية 22(88).
- الصباب، احمد عبدالله وآخرون(1422هـ). أساسيات الإدارة الحديثة. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الضافي، محمد (2006). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد القادر، عبد القادر محمد (2002). واقع الصناعات الصغيرة على ضوء المتغيرات العالمية. ألقى في: ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض.
- العبدلي، عابد (1426هـ). التجارة الإلكترونية في الدول الإسلامية: الواقع - التحديات - الآمال. ألقى في: المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى.
- العطار، فؤاد (1974). مبادئ علم الإدارة العامة. دار النهضة العربية، القاهرة.
- العطوي، صالح محمد (2005). تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر. ألقى في: الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة: نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة، قاعة الهيلتون، 29-30 مارس.
- العُمري، خالد محمد فهمي (2005). معوقات تبني استخدامات التجارة الإلكترونية في أنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- العمري، سعيد بن معلا (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العيتاني، فهد و السلمي، علي (2004). الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والتنافسية. ألقى في: ندوة، جدة، فندق البلاد.
- الغرفة التجارية الصناعية بمحافظة جدة(1423هـ). أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- الغساني، محمد(2005). الإدارة الإلكترونية ومكننة العمل الإداري. مجلة ديجيتال عمان الإلكترونية، مؤسسة عُمان للصحافة والأخبار والنشر والإعلان.
- غنيم، أحمد محمد(2004). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المكتبة العصرية، المنصورة.
- القحطاني، شائع بن سعد(2006). مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القرني، عبد الرحمن سعيد (2007). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- قنديلجي، عامر و الجنابي، علاء الدين (2004). الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية في المنشأة الرقمية. بحث منشور في موقع المنشاوي للدراسات والبحوث [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com).
- الكبيسي، عامر (1999). التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.

- المالك، بدر محمد (2007). الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المركز الاستشاري للاستثمار والتمويل (2000). دراسة إنشاء شركة صندوق لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جدة.
- مركز السجيني للاستشارات الاقتصادية والإدارية (1424هـ). دراسة مقدمة لمنتهى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- مفتي، محمد حسن (هـ1425). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها نموذج إداري جديد، كتيب ملحق بالمجلة العربية، (89)، الرياض.
- نجم، نجم عبود (2004). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. دار المريخ للنشر، الرياض.
- ياسين، سعد غالب (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. معهد الإدارة العامة-مركز البحوث، الرياض.

#### ثانياً: الكتب الأجنبية:

- Al-Sudairy, Mohamed. (2000). An empirical Investigation of Electronic Data Interchange (EDI) Utilization in the Saudi's Private Organization. University of Leicester.
- Ashton, Peter (1995). Impact of Electronic Data Interchange on Small Firms. Innovation & Information Consaltants, Inc.
- Dixon, Tim, and others (2002). The Value of ICT for SMEs in the UK. Report for small business service research program, The College of Estate Management.

#### ثالثاً: مواقع إلكترونية:

- موقع انترنت [http://www.smetimes.com.sg/articales/iframe\\_case\\_busads.htm](http://www.smetimes.com.sg/articales/iframe_case_busads.htm)
- موقع انترنت [www.ciscosystems.com](http://www.ciscosystems.com)
- موقع انترنت [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com)