

## اثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا - بغداد

م. قيس زهير عبد الكريم جعفر \*

### المستخلص

تسعى المنظمات كافة الى تطبيق الادارة الالكترونية بهدف انجاز معاملاتها باسرع وقت واقل جهد ممكن ، فالارشفة الالكترونية والتوثيق الالكتروني والبريد الالكتروني ما هي الا الخطوات الاولى لتطبيق الادارة الالكترونية ، كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل المنظمات يتطلب تبني فلسفة جديدة قائمة على تنفيذ العمل الصحيح من المرة الاولى وعليه فان تطبيق الادارة الالكترونية داخل المنظمة يعزز بدوره تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها. يهدف هذا البحث الى التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية داخل وزارة العلوم والتكنولوجيا والمعوقات التي تحد من تطبيقها كما يهدف الى دراسة أهمية هذه المتطلبات وترتيبها وتأثيرها على مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الوزارة المبحوثة.

اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة وتمثلت عينة البحث بجميع مديري اقسام دائرة تكنولوجيا المعلومات في وزارة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (60) مديرا لاستقصاء آرائهم.

وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات منها دور الادارة الالكترونية في تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، والتزام الادارة العليا بدعم الادارة الالكترونية والعمل على خلق بيئة مناسبة للتطبيق وتوفير البنية التحتية اللازمة للعمل داخل الوزارة، كما اوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها توفير المخصصات المالية اللازمة ، تشجيع الكفاءات البشرية، الاستفادة من تجارب الدول السابقة، كما اوصت بضرورة استخدام الادارة الالكترونية في دوائر الوزارة للتوصل الى تطبيق الحكومة الالكترونية على مستوى الوزارة ككل.

الكلمات الدالة: الادارة الالكترونية ، ادارة الجودة الشاملة.

### Abstract

*All Organizations seeks to apply the Electronic Management aiming to achieve their transactions with the least possible time and effort. Electronic Archiving, electronic documentation, and electronic mail are only the first steps for applying Electronic Management. Also, the application of Total Quality Management in organizations requires adopting a new philosophy based on implementing the right action from the first time, thus the Electronic Management application inside the organization will enhances the application of Total Quality Management.*

*This research aims to recognize the level of Electronic Management application in the Ministry of Science and Technology, and the constraints that limit such application. The research objective is to study the importance of these requirements, their sequence, and their impact on the Total Quality Management principles in the surveyed ministry.*

*The research has adopted the case study method, and the research sample represent all the (60) section managers in the Department of Information Technology at the Ministry of Science and Technology in order to survey their opinions.*

\* الكلية التقنية الادارية / بغداد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/6/26

**The research has reached to a set of conclusions, including the role of Electronic Management in adopting the Total Quality Management Philosophy, the commitment of the senior management to support Electronic Management, work to create a suitable environment for the application, and provide the necessary infrastructure to work within the ministry.**

**The research also put a set of recommendations such as providing the required financial allocations, promoting human efficiencies ,taking advantages from other countries previous experience, and recommending the necessity to use Electronic Management in the Ministry Departments to reach the Electronic Government Application at the whole Ministry level.**

**Key words: Electronic Management, Total Quality Management.**

## المقدمة

ادى التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى تغيير جذري في كيفية ممارسة المنظمة لمهامها الادارية بما يتناسب مع تغييرات التكنولوجيا المتسارعة في بيئة الاعمال ، اذ انه حول انماط العمل التقليدية الى انماط الكترونية لتواكب التقدم الحاصل ،وعليه تعتبر الادارة الالكترونية من أبرز التطبيقات الادارية التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية والتي أخذت تشغل حيزا واسعا من العمليات الادارية لما تقدمه من خدمات مختلفة سواء من قبل الدولة تجاه المواطنين بشكل عام او حتى من خلال الدوائر مع بعضها البعض، بغية تقديم خدمات بسرعة أكبر وتكلفة أقل.

كما يعد مفهوم ادارة الجودة من أحد المفاهيم الادارية الحديثة التي تعمل على احداث تغييرات جذرية في اسلوب عمل المنظمة و بناء ثقافة جديدة فيها تسعى لاشراك كل فرد في المنظمة من اجل اجراء تحسينات مستمرة للجودة والوصول الى رضا الزبون بما يحقق أهدافها على الامد الطويل. ونتيجة للقصور الذي تعاني منه أغلب المنظمات في عدم اهتمامها بالشكل الكافي بمتطلبات الادارة الالكترونية وتطبيقها والدور الذي تلعبه هذه المتطلبات في تعزيز قدرة المنظمة على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة سعيا منها لمواجهة التحديات الحادثة في بيئة الاعمال وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. لذا فان هذا البحث يسلط الضوء على اهمية تطبيق الادارة الالكترونية لكافة المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى ادائهم الاداري باستخدام الوسائل التكنولوجية كما يسعى البحث الى زيادة مستوى ادراك المديرين لاهمية تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها داخل الوزارة بما يحققه أهدافها.

تناول البحث أربع مباحث ، خصص المبحث الاول للمنهجية والدراسات السابقة ، وتناول المبحث الثاني الجانب النظري اذ تعرض لمفهوم الادارة الالكترونية وادارة الجودة الشاملة، و المبحث الثالث للجانب العملي اذ خصص للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، أما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات ومن اهمها ثبوت العلاقة والاثر بين متطلبات الادارة الالكترونية وادارة الجودة الشاملة .

## المبحث الاول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

#### اولا: منهجية البحث

##### 1. مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في وجود تفاوت لدى مديري الوزارة في استخدام الوسائل التكنولوجية وتوظيفها للقيام باعمالهم الادارية الكترونيا مما يترتب عليه جهد مبذول أكبر ووقت اطول لانجاز المعاملات الادارية اضافة الى عدم وجود رؤيا واضحة لدى المديرين حول اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الرغم من سعي الوزارة الى تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة وعليه فان مشكلة البحث تمثلت من خلال التساؤلات الاتية:

- ا. هل تمتلك الوزارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية وما قوة تطبيق هذه المتطلبات؟
- ب. ما هو مستوى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الوزارة موقع البحث؟
- ج. هل هناك علاقة ارتباط بين متطلبات الادارة الالكترونية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة؟
- د. هل هناك تأثير لتطبيق متطلبات الادارة الالكترونية في مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الوزارة؟

## 2. أهمية البحث

- التعرف على واقع حال الوزارة ومدى تطبيقها للإدارة الإلكترونية من أجل تسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد .
- المساهمة بمساعدة الوزارة المبحوثة في تبني فلسفة إدارة جودة شاملة والنجاح في تطبيقها في جميع أنشطتها وعملياتها من أجل رفع مستوى أداؤها.
- محاولة إثارة اهتمام الوزارة المبحوثة إلى أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يؤمن للوزارة تحقيق موقع تنافسي لها .
- دنتائج البحث وما يسفر عنه من توصيات تساعد الوزارة في تطوير عملياتها وأنشطتها .

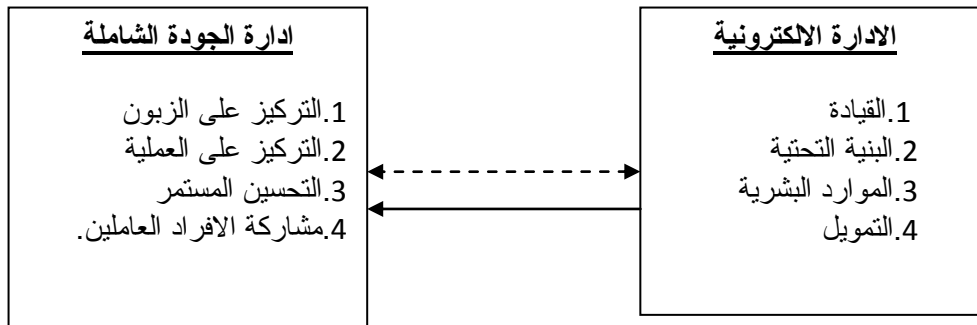
## 3. أهداف البحث

- تشخيص إمكانات الوزارة المادية والفنية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تشخيص قوة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الوزارة المبحوثة.
- تحديد مديات وجود علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوزارة .

## 4. فرضيات البحث

- اعتمد البحث على الفرضية الرئيسية الآتية:
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومنها تفرعت الفرضيات الفرعية التالية:
  - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة ب) القيادة، البنية التحتية، الموارد البشرية، التمويل ( وبين مبدأ التركيز على الزبون.
  - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة ب) القيادة، البنية التحتية، الموارد البشرية، التمويل ( وبين مبدأ التركيز على العملية.
  - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة ب) القيادة، البنية التحتية، الموارد البشرية، التمويل ( وبين مبدأ التحسين المستمر.
  - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة ب) القيادة، البنية التحتية، الموارد البشرية، التمويل ( وبين مبدأ مشاركة الأفراد العاملين.

## 5. المخطط الإجرائي للبحث



## 6. منهج البحث

استخدم منهج دراسة الحالة، الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات شاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة ويتم جمع البيانات في هذا الأسلوب بوسائل متعددة منها المقابلة الشخصية والاستبيان والوثائق ويستخدم دراسة الحالة كمكمل للدراسات المسحية (عليان وآخرون، 2008، 47)، وتم الرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، وجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته.

## 7. مجتمع وعينة البحث

تعتبر وزارة العلوم والتكنولوجيا إحدى الوزارات التي تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في دوائرها من أجل الوصول إلى الحكومة الإلكترونية، إذ تم تطبيق (الإرشاف الإلكترونية والتوثيق الإلكتروني والبريد الإلكتروني) في دائرة تكنولوجيا المعلومات .

تم اختيار دائرة تكنولوجيا المعلومات في وزارة العلوم والتكنولوجيا مجتمعاً للبحث والتي تتألف من أربعة مراكز فنية، وتمثلت عينة البحث بجميع المديرين العاملين في المراكز الفنية بمختلف مستوياتهم الادارية والبالغ عددهم (60) مديراً بنسبة (100%)، وجاءت خصائص البحث كما يلي:

### جدول (1)

اعداد مديري المراكز الفنية لدائرة تكنولوجيا المعلومات في وزارة العلوم والتكنولوجيا

اسم المركز	مدير مركز	مدير قسم	مدير شعبة	المجموع
1.مركز الشبكات والصيانة	1	5	15	21
2.مركز بحوث المجتمع الرقمي	1	3	9	13
3.مركز بحوث تناقل وامنية المعلومات	1	3	9	13
4.مركز البرمجيات التطبيقية وتكامل النظم	1	3	9	13
المجموع	4	14	42	60

المصدر: الجدول اعداد الباحثة على وفق الهيكل التنظيمي للوزارة المبحوثة.

### جدول (2)

خصائص عينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	37	62%
		انثى	23	38%
2	العمر	25 سنة فأقل	/	/
		26-35 سنة	13	22%
		36-45 سنة	29	48%
		46 سنة فأكثر	18	30%
3	المؤهل العلمي	دبلوم فأكثر	/	/
		بكالوريوس	38	63%
		ماجستير	20	33%
		دكتوراة	2	3%
4	المستوى الوظيفي	مدير عام	/	/
		مدير مركز	4	7%
		مدير قسم	14	23%
		مدير شعبة	42	70%
5	عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	1	2%
		6 - 10 سنوات	9	15%
		11 - 15 سنة	11	18%
		16-20 سنة	14	23%
		21 سنة فأكثر	25	42%

المصدر: الجدول اعداد الباحثة على وفق نتائج الاستبانة.

### 8. حدود البحث

- الحدود الزمانية: استغرق البحث المدة من 1-6-2013 لغاية 1-11-2013.
- الحدود المكانية: اجري البحث في وزارة العلوم والتكنولوجيا بمنطقة الجادرية -بغداد.
- الحدود البشرية:شمل جميع المديرين العاملين في المستويات الادارية المختلفة بدائرة تكنولوجيا المعلومات التي تشمل (مدير مركز ، مدير قسم ، مدير شعبة).
- الحدود البحثية:تضمن البحث متغيرين رئيسيين هما:
  - متطلبات الادارة الالكترونية:تمثل المتغير المستقل(X)ويتكون من اربعة متطلبات هي(القيادة، البنية التحتية،الموارد البشرية،التمويل).
  - ادارة الجودة الشاملة:تمثل المتغير التابع (Y)ويتألف من اربعة مبادئ(التركيز على الزبون ، التركيز على العملية ، التحسين المستمر ، مشاركة الأفراد العاملين).

## 9. مصادر جمع البيانات

اعتمد البحث على المصادر الآتية:

- أ. المصادر الأولية: تتمثل بجمع المعلومات عن طريق إجراء المقابلات الشخصية وعن طريق تصميم استبانة للدراسة و قد خضعت للتحكيم واختباري الصدق والثبات كدادة للقياس، و تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي (اتفق بشدة 5، اتفق 4، غير متأكد 3، لا اتفق 2، لا اتفق بشدة 1). ملحق (2)، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الاسئلة المغلقة (16 سؤال) موزعة على متطلبات الإدارة الالكترونية و(16 سؤال) موزعة على مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- ب. المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، ومنها الكتب، المقالات، الدراسات والبحوث، الرسائل الجامعية.
- ج. شبكة الانترنت.

## 10. الصدق والثبات.

- أ. الصدق: تم تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من اساتذة الكلية وتم الاخذ برأيهم وتعديل فقراتها، ومن ثم اخضعت الاستبانة لصدق المحتوى بإجراء اختبار (t)، إذ وجد ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما موضح بالجدول (3).
- ب. الثبات: يقصد بالثبات ان المقياس يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على نفس مجتمع البحث بعد فترة من الزمن. توجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط ومن أهم الصيغ وأكثرها صلاحية وشيوعا هي صيغة (Guttman.L.A)، وبعد تطبيق هذه الصيغة على استبانة الدراسة حصلنا على قيمة معامل الثبات أكثر من 0.05 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة. كما موضح جدول (3).

### جدول (3)

صدق المحتوى ومعامل الثبات للاستبانة

معامل الثبات	t المحسوبة (الصدق)	الاستبيان
0.87	10.72	X
0.79	9.93	Y

المصدر: الجدول اعداد الباحثة على وفق نتائج الاستبانة.

## 11. الاساليب الاحصائية المستخدمة

- تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS-ver.16) لاغراض التحليل والاختبار كالاتي:
- أ. مقياس الاحصاء الوصفي: وصف خصائص عينة البحث كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ب. مقياس الاحصاء الاستدلالي:
- \* تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression): وذلك لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في المتغير التابع، وقد تم ايجاد (T-test، F-test).
- \* معامل التحديد ( $R^2$ ): للتعرف على نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للتغير في المتغير التابع.
- \* معامل الارتباط (Spearman): لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

### ثانيا: الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات العربية

أ. دراسة الطائي، نبأ مؤيد، 2007.

- \* عنوان الدراسة: امكانية تطبيق الادارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية.
- \* هدف الدراسة: تشخيص ما يمكن ان تفرزه المنظمات المبحوثة من امكانيات مادية وفنية ومعلوماتية وبشرية لتطبيق مفهوم الادارة الرقمية وامكانية تبنيها مع وظائفها.
- \* أهم النتائج: هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات كالمعوقات الفنية والمالية والبشرية والادارية، كما ان هناك قدرات مشجعة لتطبيق الادارة الالكترونية في الكليات مجال الدراسة من خلال تعامل المديرين مع تقنيات المعلومات والاتصالات.

ب. دراسة ابو زيد والحجازي، 2007.

- \* عنوان الدراسة: أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة.
- \* هدف الدراسة: التعرف على أثر التفاعل بين تطبيق الحكومة الالكترونية وادارة الجودة الشاملة في تعزيز ابعاد جودة الخدمة لدى الدوائر الحكومية في الاردن.

\*أهم النتائج:بينت الدراسة ان تطبيق الحكومة الالكترونية يعزز تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة مما يسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة.

ج.دراسة خلوف ،ايمان حسن ،2010.

\*عنوان الدراسة: واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية.  
\*هدف الدراسة:التعرف على مستوى الثقافة الالكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة واهم المشكلات التي تحد من تطبيق الادارة الالكترونية.  
\*اهم النتائج:اشارت النتائج الى نقص الموارد الفنية من الاجهزة وقلة ربط المدرسة بشبكة الانترنت وتدني مهارات الموارد البشرية هم الاكثر تأثيرا في عدم العمل بالادارة الالكترونية.

2-الدراسات الاجنبية:

ا.دراسة (Ivey & Singhal (2000

عنوان الدراسة:أثرادارة الجودة الشاملة(TQM)على الاداء المالي/لدليل من الفائزين بجائزة الجودة. The Impact of Total Quality Management (TQM) on financial Performance/Evidence from Quality Award Winners.

\*هدف الدراسة:مناقشة قدرة TQM على تحسين الأداء المالي وتقديم أدلة على ذلك.  
\*أهم النتائج:أداء الشركات التي يكون لديها برنامج TQM فعال يكون أفضل من ناحية سعر السهم اذا ما قورنت بالمعايير المناسبة.

ب.دراسة (Ooi ,Keng Boon & Others (2007

عنوان الدراسة:هل تؤثر ادارة الجودة الشاملة على رضاالعاملين/تحليل حالة تجريبية. "Does TQM Influence Employees' satisfaction? An Empirical Case Analysis.

\*هدف الدراسة: التعرف على تأثير ادارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي.  
\*أهم النتائج:ممارسة العمل الجماعي كتطبيق ل TQM يحسن الرضا الوظيفي بمستوى عالي.

ج. دراسة (Ejlertsson & Others (2011

عنوان الدراسة:أنظمة الادارة الالكترونية-أدوات فعالة وعملية تنفيذ غير فعالة . Electronic management systems-efficient tools and inefficient implementation process.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري(مفهوم الادارة الالكترونية وامارة الجودة الشاملة)

يتناول الجانب النظري للبحث الادارة الالكترونية وادارة الجودة الشاملة ، كما يأتي :

#### اولا/ الادارة الالكترونية E- management

تعتبر الادارة الالكترونية هي المدرسة الاحدث في الادارة اذ تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاعمال في انجاز وظائف الادارة (التخطيط ،التنظيم ، القيادة ، الرقابة الكترونيا ) ووظائف المنظمة(الانتاج،التسويق،المالية،الافراد الكترونيا ).

#### 1. مفهوم الادارة الالكترونية E-Management

يتعدى مفهوم الادارة الالكترونية بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بادارة العمل داخل المنظمة الى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الادارات المختلفة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة واجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق اهدافها.

وقد تعددت وتنوعت تعاريف الادارة الالكترونية حسب ادبيات الباحثين كما يلي:

\* الجهود الادارية التي تتضمن تبادل المعلومات ، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الاعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة. (المعاني واخرون،2011، 81 )

\* الانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات الادارية وغيرها من شكلها التقليدي الروتيني الى الشكل الالكتروني الحديث. (الحجازي ،2008، 154 )

\* ادارة تقليدية تستند استنادا كليا الى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في كافة العمليات الادارية والفنية واتخاذ القرارات. (الطاني ،2007، 27)

\* العملية الادارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال من تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق رأس المال المعرفي. (نجم، 2004، 127)

ويرى الباحث بان الادارة الالكترونية، هي قيام المنظمة بالعمليات الادارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم الخدمات بسرعة أعلى وتكلفة أقل. ويرى نجم ان الادارة الالكترونية تتميز بانها، اولاً: عملية ادارية تتمثل بتحديد الاهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها، ثانياً: الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال. اذ تفسر البعد الالكتروني في مصطلح(الادارة الالكترونية )، وتتحدد هذه الامكانيات المتميزة: (نجم، 2004، 127)

- أ. الترابط الفائق Hyper connection، اذ يعمل وفق قانون يقوم على ان القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع امكانيات عدد المشاركين فيها.
- ب. التفاعل الاتي وعلى مدار الساعة اذ يعمل الانترنت وفقاً لقاعدة ( 7/24 ) اي في 24 ساعة في اليوم و7 ايام في الاسبوع سواء بين العاملين او بينهم وبين الزبائن والموردين والآخرين.
- ج. التفاعل هنا وفي كل مكان يوفر الانترنت وشبكات الاعمال الامكانيات للتفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين.
- د. السرعة الفائقة يتمتع الانترنت بسرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء ، اذ يتم ارسال رسالة من قارة لآخرى عبر البريد الالكتروني ليس اكثر من (15 ثانية).
- هـ. الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود امكانية العمل بلا حدود، لذا ان المنظمة مع الانترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين.

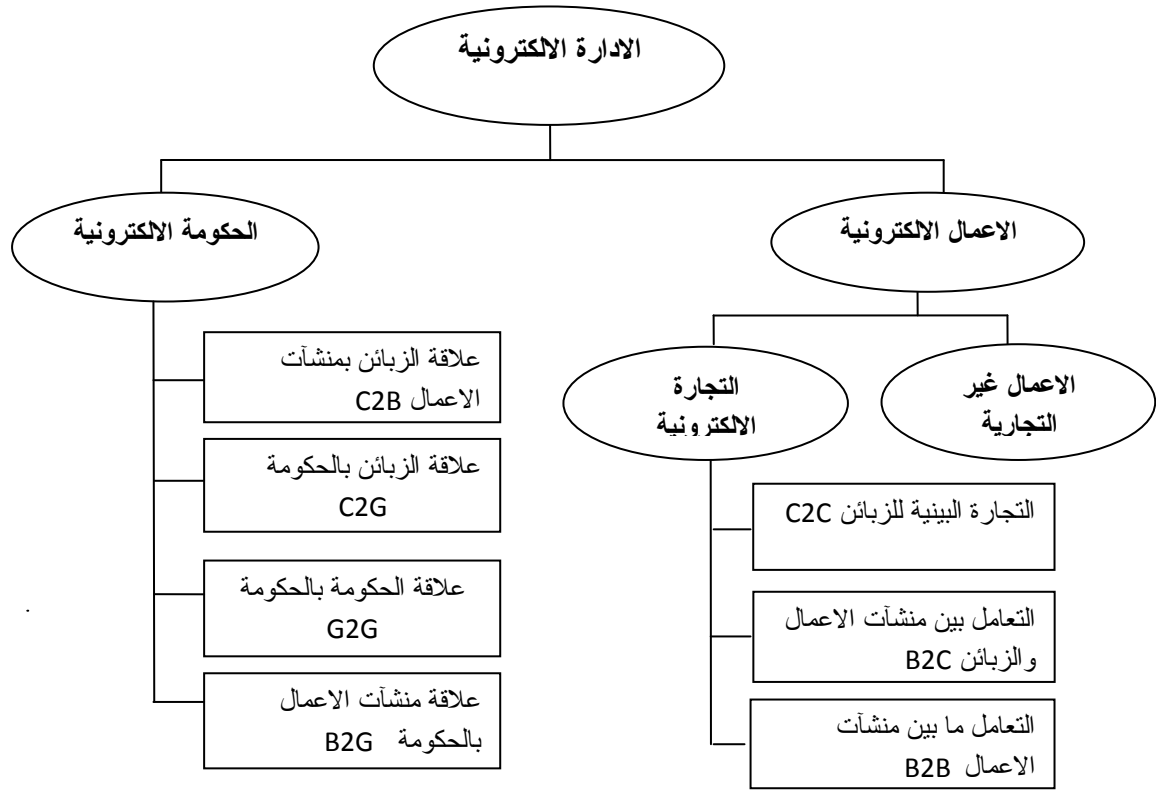
## 2. علاقة الادارة الالكترونية بالمفاهيم والمصطلحات الاخرى

### The relationship of E- management with Other Concepts

تتكون الادارة الالكترونية من نوعين رئيسيين هما: (الطائي، 2007، 39-40)

الاعمال الالكترونية (E-Business) والحكومة الالكترونية (E-Government) وتصنف الاعمال الالكترونية لفئتين هما التجارة الالكترونية (E-commerce) والاعمال الالكترونية غير التجارية مثل ادارة سلسلة التوريد أو التجهيز، والتسويق الالكتروني وادارة شبكة الانترنت والاكسترانت ، وما يرتبط بها من نشاطات وعمليات غير مندمجة مباشرة بمعاملات شراء السلع والخدمات والمعلومات وبيعها. وتضم التجارة الالكترونية كلا من :

- أ. التجارة الالكترونية من الشركات الى الزبائن (Business to Consumer) وترمز ب(B2C).
  - ب. التبادل التجاري بين الشركات (Business to Business) يشار اليها اختصاراً (B2B)
  - ج. التبادل التجاري بين الأفراد (Consumer to Consumer) ويشار اليها بالرمز (C2C).
- اما البعد الاخر للادارة الالكترونية هو الادارة للاعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الاعمال ، أو بين مؤسسات الدولة عبر استعمال منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات. فالحكومة الالكترونية هي انتاج الخدمة العامة وتقديمها باستعمال الوسائل الالكترونية . وتتوزع أنشطة الحكومة الالكترونية وفق ثلاث مجالات : (الطائي ، 2007 ، 40)
- أ. علاقة الحكومة بالزبائن G2C.
  - ب. علاقة الحكومة بالحكومة G2G.
  - ج. علاقة الحكومة بالاعمال G2B.
  - د. علاقة منشآت الاعمال بالزبائن B2C.
- والشكل (1) يوضح أبعاد الادارة الالكترونية



شكل ( 1 )

(الإدارة الإلكترونية وموقعها بين المفاهيم المشابهة)

"الإدارة الإلكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات"، حسين محمد الحسن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011، عمان.

### 3. فوائد الإدارة الإلكترونية The Benefits of E- management

تتسابق الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها للفوائد الآتية: (السالمي، 2006، 37)

- تبسيط الإجراءات مما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
- اختصار الوقت والدقة والموضوعية في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وبين المنظمات الأخرى.
- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق.

وعليه فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى : ( السالمي ، 2006 ، 40-41)

\*إدارة بلا أوراق :حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة الإلكترونية والرسائل الصوتية.

\*إدارة بلا زمان :تستمر 24 ساعة متواصلة فالعمل متواصل.

\*إدارة بلا مكان : تتمثل في التلفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.

\*إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعمل من خلال المنظمات الشبكية والمنظمات الذكية .

### 4. أسباب التحول للإدارة الإلكترونية- The Reasons To Transfer To E- Management

يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني: (المعاني وآخرون ، 2011، 83)

أ. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

ب. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة.

ج. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار.

هـ. ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.

و. ضرورة تحقيق الاتصال والتواصل بين العاملين كاستحقاق اتساع نطاق العمل .



## 5.متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية-E The Requirements to Apply Management

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل الى الادارة الالكترونية:(المعاني وآخرون، 2011- 88) ا.تبني القيادة (Leadership)، اذ تتبنى القيادة على مستوى الدولة او على مستوى المنظمة فلسفة الادارة الالكترونية بما يجعل التطبيق أسهل واسرع وقادرا على تجاوز العقبات. ب.دعم البرامج (Programs) ، يأتي الدعم المادي والمعنوي من خلال استخدام ما هو قائم وتوفير ماليس موجودا ودعم مجال البحث والتطوير للبرامج المستقبلية. ج.امكانية الملكية (Property) ، يعتبر امتلاك برامج الادارة الالكترونية من افضل السبل لتعميق الاستفادة منها وتوسيعها والتحكم في جودتها. د.البنية التحتية (Infrastructure)، وجود شبكات اتصالات حديثة سلكية ولاسلكية لتأمين نقل المعلومات بين العملاء والافراد والمنظمات. ه.توافر الوسائل الالكترونية (Electronic Tools)، للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الادارة وتشمل هواتف واجهزة وانترنت. و.التدريب ( Training ) ، بناء القدرات على استخدام وادارة الشبكات وقواعد البيانات ونشر ثقافة الادارة الالكترونية. ز.توافر مستوى مناسب من التمويل (Financial) ،من القيام بعمليات التدريب والصيانة ووجود لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع ووجود قوانين وتشريعات تسهل عمل هذه الادارة وتؤمن الامن الالكتروني والسرية وحماية المعلومات. ح.والعمل على ايجاد حوافز معنوية (Moral Incentive) ،لمن يستعمل نظم المعلومات ويمكن ان تتمثل في الترقيات والعلاوات التشجيعية والجوائز التقديرية وشهادة الموظف المثالي. ط.اظهار النتائج (Results)، الخاصة بالعمل لما قبل ولما بعد استعمال الادارة الالكترونية بشكل سنوي او نصف سنوي لمعرفة النتائج والفرق من حيث الكم والكيف. ي.ويرى الحسن ان عملية التحول تشمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية ومن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية هي : (الحسن ، 2011 ، 128-158)

ا.وضع برامج التأسيس وخطته:يلزم وضع مقترح لهيكل تنظيمي معين يتم داخل دوائره تبادل المعلومات وتحديد نقاطه الادارية الالكترونيةوصلاحية كل نقطة ووضع برنامج لنظام تداول المعلومات وتبادلها . ب.توفير البنى التحتية :تتطلب عملية التحول الى الادارة الالكترونية توفير المكونات المادية التي تحتاجها المنظمة من حاسبات وشبكات لربط الدائرة الالكترونية للادارة ووسائل اتصالات لنقل البيانات الكترونيا. ج.التطوير الاداري:يتطلب تطبيق أسلوب الادارة الالكترونية اجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات التي كانت معتمدة في ظل النظام التقليدي حتى تناسب هيكلية الموقع الاداري الجديدة. د.التدريب والتثقيف:ينبغي تدريب العاملين بالادارة على اساليب العمل الجديدة والاجهزة كما يتم تثقيف الفئة المستهدفة والمتعاملين وتهيئتها لتلقي هذه الخدمة. ه.اصدار التشريعات:على الدولة التي تنوي دخول هذه التجربة ان توفر البيئة القانونية لمنظمتها لكي تعين الادارات الالكترونية على التوسع في نشاطاتها بما يرضى مصالحها ويضمن حقوقها. و.امن المعلومات وحمايتها:ينبغي ان يتأكد القانمون على العمل الاداري في الادارات الالكترونية ان لديهم برامج قوية تضمن عدم امكانية الوصول الى المعلومات والوثائق التي يجري حفظها ومعالجتها ونقلها الكترونيا والعبث بها من قبل اي جهة او فرد، والحفاظ على امنها للحفاظ على ثقة المتعاملين معها .

اما القرني فيرى ان متطلبات التحول الى الادارة الالكترونية: (القرني ، 2007 ، 20)

ا.وضع استراتيجيات وخطط للتأسيس. ب.توفير البنية التحتية اللازمة للادارة الالكترونية . ج.خدمات البريد الورقي. د.تطوير التنظيم الاداري والخدمات والمعاملات الحكومية تدريجيا . ه.تعليم وتدريب العاملين وتوعيتهم. و.اصدار التشريعات الضرورية . ي.ضمان امن وحماية المعلومات في الادارة الالكترونية. ولتنفيذ الادارة الالكترونية يتطلب توفر أدوات وعناصر: (السالمي ، 2006 ، 41)

\*الاجهزة والمعدات. \*البرمجيات بمختلف أنواعها. \*الاتصالات. \*نظم المعلومات. \*الكوادر البشرية. \*التوعية الحاسوبية.

وقد استند الباحث في تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية الى ماورد في كتابات عدد من الكتاب و الباحثين في هذا المجال على الرغم من اختلاف بعضهم في تعدادها الا ان اغلبهم اتفق على متطلبات البنية التحتية، والموارد البشرية، والتمويل وتم الأخذ بمنظلم القيادة وفقا لمعاني واخرون لقناعتنا بان هذه المتطلبات تمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 6. وظائف الإدارة الإلكترونية The Function Of Electronic Management

### ا. التخطيط الإلكتروني (E- Planning)

يعتبر التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الامد وقابلة للتطوير المستمر ، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الاهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة. (نجم ، 2004 ، 236)، فتدفق المعلومات الرقمية المستمر يجعل التخطيط مستمر، فالتخطيط الإلكتروني هو تخطيط افقي ( Horizontal Planning ) في اطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين ، في حين ان التخطيط التقليدي في جوهره تخطيط أعلى - أسفل ( Top – Bottom planning ).

### ب. التنظيم الإلكتروني (E- organizing)

التنظيم الإلكتروني هو توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية والافقية التي يحقق التنسيق الآتي وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لاطراف التنظيم. انه يتعامل مع مديرين وعاملين (الالكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين(الالكترونيين) خارج المنظمة. ويعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة علاقات الزبون الإلكترونية وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية. (نجم ، 2004 ، 250)

### ج. القيادة الإلكترونية (E- Leadership)

تتطلب القيادة الإلكترونية لانتقال المنظمة الى الاعمال الإلكترونية الاتي: (نجم ، 2004 ، 260 )  
أ. القيادة التكنولوجية الصلبة ، قيادة تستخدم تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة اعمالها وعلاقاتها المختلفة وتتميز بانها سريعة الحركة والاستجابة والمبادرة.

ب. القيادة البشرية الناعمة، تحتاج الى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية..

ج. القيادة الذاتية، ان يطور القائد الإلكتروني قدراته لإدارة موارده الذاتية وان يتخذ قرارات سريعة.

### د. الرقابة الإلكترونية (E- Controlling)

تعتبر الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ اولا باول وبالوقت الحقيقي ( Real Time ) وليس وفق الرقابة التقليدية الموجهة للماضي ، إذ تعمل الشبكة الداخلية ( Intranet ) كقناة آتية لنقل المعلومات ويساعد التشبيك المدير على التدخل لمعالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم.

## 7. معوقات الإدارة الإلكترونية Obstacles to electronic management

هناك العديد من المعوقات منها : (الحسن ، 2011 ، 187- 196 )

### ا. المعوقات الإدارية Administrative obstacles

\* ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لانجاز المشروع.

\* عدم اقتناع إدارة المنظمة بضرورة الحاجة للإدارة الإلكترونية.

\* عدم مرونة الاجراءات الإدارية وغير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية.

### ب. المعوقات البشرية Human constraints

\* عدم توفر القوى البشرية المؤهلة وضعف الوعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات.

\* ضعف الحوافز المادية والمعنوية يحد من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية.

\* مقاومة بعض القيادات للتغيير وشعورهم بفقدان مقاعدهم في الإدارات الجديدة.

### ج. المعوقات المالية Financial constraints

\* ضعف موارد المنظمة المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب وشبكات وبرامج تطبيقية وانشاء مواقع وربط الشبكات.

\* محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالبرامج التدريبية اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية .

\* جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات إذ تضع ميزانياتها المالية على اساس بنود محددة.

### د. المعوقات الفنية Technical obstacles

\* الحاجة الى عمليات فنية تشمل صيانة اجهزة الحاسوب واصلاحها وتحديد الاجهزة القديمة.

\* تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة.

\* عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالالتزامات تشغيل الإدارة الإلكترونية.

## و. المعوقات التشريعية Legislative obstacles

- \*قصور التشريعات مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية وغياب التشريعات التي تجرم الاختراق.
- \*حاجة الواقع الإداري الإلكتروني الى جهد ووقت لوضع قوانين وتشريعات لضبطه.
- \*عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة الإلكترونية.

## ثانيا : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة، حيث أسهمت الإدارة اليابانية بدور مهم في هذا المجال وخاصة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، بينما استعمل هذا المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل طيران البحرية في 1985 من أجل تحقيق الجودة بأسلوب الإدارة اليابانية.

## 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة The Concept of Total Quality Management

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة فالبعض اعتبرها فلسفة والبعض اعتبرها مدخل إداري، وتعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الحديث كما يلي:  
\*تتكون الجودة الشاملة من أنشطة تحسين مستمرة، تشمل كل فرد في المنظمة، المديرين والعاملين، في جهد متكامل تماماً نحو تحسين الأداء عند كل مستوى.

(Goetsch & Davis, 2006, 6)

\*فلسفة تتضمن اشراك كل فرد في المنظمة في مسعى مستمر لتحسين الجودة والوصول الى رضا الزبون. (Stevenson, 2005, 398)

\*الجودة الشاملة (TQ) هو نظام إدارة يركز على الأفراد، ويهدف الى الزيادة المستمرة في رضا الزبون، بأقل تكلفة حقيقية مستمرة. (Evans & Dean, JR., 2003, 16)

\*عرفها معهد الجودة الفيدرالي (انها تادية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الاولى لتحقيق الجودة بشكل افضل وفاعلية اكبر في اقصر وقت مع الاعتماد على تفويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الاداء). (الفضل والطاني، 2004، 317).

\*أما معهد المقاييس البريطاني (British standards institute) عرف إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك باكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (جودة، 2004، 22).

ويرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تتضمن اشراك كل فرد في المنظمة من إدارة وعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على تلبية توقعات العميل وإجراء التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.

2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يحقق التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة المزايا الآتية: (الخطيب، 2008، 77)

أ. تحقيق جودة أداء عالية وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

ب. إبراز العمل الجماعي بشكل واضح في المنظمة.

ج. الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

د. زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين الربحية.

## 3. أهداف إدارة الجودة الشاملة The objectives of Total quality Management

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها: (علوان، 2009، 99)

أ. تميز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمنظمة.

ب. امتلاك المنظمة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع.

ج. تميز المنظمة بالمرونة وإجراء التعديلات اللازمة في عمليات الإنتاج من حيث الحجم والنوع بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

د. تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات.



## ه.مدخل فرق العمل Team Approach

ان استخدام الفرق لحل المشاكل وتحقيق توافق في الآراء يأخذ مزايا المجموعة، ويشرك الأفراد المعنيين ، كما يعزز روح التعاون والقيم المشتركة بين الموظفين.(Stevenson,2005,399).

## و. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

تمتلك منظمات الجودة الشاملة خطة استراتيجية شاملة تحتوي على الأقل العناصر الاتية :الرؤيا ، الرسالة ، اهداف واسعة والانشطة الكاملة لبلوغ الاهداف الرئيسية.

يتم تصميم الخطة الاستراتيجية لمنظمة ادارة الجودة الشاملة لاعطائها ميزة تنافسية مستدامة في السوق وتوجه الميزة التنافسية لمنظمات ادارة الجودة باتجاه تحقيق الريادة في الجودة باستمرار

وللايد.(Goestch & B.Davis ,2006,12)

## ي. علاقة المشاركة مع الموردين(الموردون هم شركاء) Suppliers are partners

يعتبر الموردون شركاء في العملية ويرتبطون بعلاقة طويلة الامد مع المنظمة ، هذا من شأنه جعل الموردون مزودي المنظمة بالسلع والخدمات ذات جودة جيدة.

كما يتوقع ان يزود الموردون المنظمة بالجودة من المنبع ، مما يحد ويقلل الحاجة الى فحص المستلم من الموردين.(Stevenson,2005,399).

## 5.متطلبات ادارة الجودة الشاملة Requirements of TQM

تشمل ما يأتي: (الطائي وآخرون ،2009 ، 207-213)

### ا. القيادة Leadership

القيادة مسؤولة تقع على عاتق المدراء جميعا ،فهي تستلزم خلق توجه الزبون ونقله الى داخل المنظمة ،لذا لا تقتصر مهام المدراء على تحسين أداء العاملين والمكانن ، بل اضافت لهم مسؤوليات جديدة ممثلة ب بناء شبكة اتصالات فاعلة ، تكوين فرق العمل ، كتابة اجراءات الجودة الشاملة ،تحديد اجراءات عمليات التحسين المستمر.

### ب.التزام الادارة العليا Commitment of Top Management

تمثل مساندة الادارة العليا والتزاماتها بادارة الجودة الشاملة الخطوة الاولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر ، ولنجاح قيادة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة فعلية من خلال اشترك المدراء انفسهم في الجودة لتحقيقها من العاملين والزبون،فعندما تقوم الادارة العليا برعاية ادارة الجودة لانها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة ، فان هذا يشبع حاجات الزبون ويعزز كفاءة السوق.

### ج. فرق العمل Teamwork

يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية من مزايا نظام ادارة الجودة الشاملة ومتطلباته ،بوصفه باعتباره أداة من خلالها يسهم الأفراد العاملين بالمنظمة في حل مشاكل الانتاج.فامتلاك كل فرد في الفريق الادوار والمسؤوليات لاجاز العمل يعد أمرا مهما نحو تحقيق هدف الفريق عن طريق العمل على جعل قواعد الفريق واضحة لاعضائه كافة ،وامتلاكهم الفهم العملي للعمل.

### د. التصميم الفاعل للسلع والخدمات Service and Goods Effective Design

تعكس السلعة امكانيات المنظمة العملياتية،كما تمثل اهم متطلبات الزبون ،لذا أولت ادارة الجودة الشاملة للسلعة أو الخدمة المقدمة للزبون اهتماما كبيرا ، لانها سبب بقائها في الاسواق المحلية أو العالمية.وعليه يختار مصممي المنتجات المواد والمكانن التي تحقق التطابق للمواصفات التي يطلبها الزبون ، كذلك تلعب التغذية العكسية دور كبير للمصممين ، فهذا يساعد المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية في الاسواق.

### ه. التركيز على العمليات Focus on Process

يؤكد الاتجاه الحديث على أهمية مدير العمليات،لذا تتوجه المنظمات لجعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات وان هذا يتطلب منهم ادارة المنظمة بصورة كفوءة ويتم تحقيق ذلك من خلال نموذج العملية process model ،الذي يتطلب تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الاهداف للوصول الى نتائج ،وتحديد مدخلات العمليات ومخرجاتها وقياسها، تقييم تأثير العمليات ونتائجها في الزبائن والموردين ،وتحديد الزبائن الخارجين والداخلين للعمليات.

## 6.عقبات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة Obstacles to Implementing TQM

(Stevenson,2005,401)

\*الافتقار الى خطة استراتيجية للتغيير. \*الافتقار الى تمكين empowerment العاملين.

\*ضعف الاتصال الداخلي داخل المنظمة. \*التركيز على الارباح قصيرة الاجل.

\*وجود سياسة داخلية مبالغ فيها. \*عدم وجود الحافز القوي لدى الموظفين.

\*الافتقار الى القيادة ،فالمدراء بحاجة ان يكونوا قادة. \*عدم التركيز على الزبون.

## المبحث الثالث الجانب العملي

### اولاً: عرض أهمية متغيرات البحث وتقديرها

استخدم الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتحليل متغيرات البحث.

#### 1. متغيرات الإدارة الالكترونية.

يبين الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الإدارة الالكترونية ، إذ سجل متغير (القيادة) اعلى هذه المتوسطات (4.03) بانحراف معياري (0.68). وهذا يدل على دعم الإدارة العليا لمفهوم الإدارة الالكترونية وخلق بيئة مناسبة للتطبيق داخل المنظمة المبحوثة.

في حين جاء متغير التمويل باقل هذه المتوسطات (الترتيب الرابع) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.85). اما بقية متغيرات الإدارة الالكترونية فتقع قيمها بين المتغيريين المذكورين.

#### 2. متغيرات مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

يبين الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ ادارة الجودة الشاملة ، إذ سجل متغير (التحسين المستمر) اعلى هذه المتوسطات (3.98) بانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على اتباع المنظمة لعمليات التحسين المستمر سواء بتحسين الخدمة المقدمة بشكل مستمر وادخال العاملين في دورات تدريبية لرفع مستواهم وادائهم.

بينما جاء متغير (مشاركة الافراد العاملين) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.78). اما بقية متغيرات مبادئ ادارة الجودة الشاملة فتقع متوسطاتها الحسابية ما بين المتغيريين المذكورين.

ونستنتج من نتائج الاحصاء الوصفي ما يأتي:

ا. قيم الوسط الحسابي لجميع متغيرات الإدارة الالكترونية ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

ب. ارتفاع الوسط الحسابي العام لمتغيرات الإدارة الالكترونية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة إذ بلغ (3.93) ، (3.82) على التوالي وهما اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

ج. تظهر نتائج الانحراف المعياري تجانس اجابات العينة وقلة تشتتها إذ ان اعلى انحراف معياري لمتغير (التركيز على الزبون) والبالغ (0.87) واقل انحراف معياري لمتغيري القيادة والتحسين المستمر والبالغ (0.68)، وبقية المتغيرات تقع قيمها بين القيمتين المذكورتين.

د. تظهر الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أهمية المتغيرات جميعا من وجهة عينة البحث وبمستوى مرتفع.

#### الجدول ( 4 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات الإدارة الالكترونية

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب مستوى التطبيق	المستوى حسب المتوسط الحسابي
4-1	القيادة x1	4.03	0.68	1	مرتفع
8-5	البنية التحتية x2	3.90	0.76	3	مرتفع
12-9	الموارد البشرية x3	3.98	0.79	2	مرتفع
16-13	التمويل x4	3.79	0.85	4	مرتفع
	المعدل الكلي	3.93	0.60		مرتفع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب مستوى التطبيق	المستوى حسب المتوسط الحسابي
20-17	التركيز على الزبون y1	3.75	0.87	3	مرتفع
24-21	التركيز على العملية y2	3.88	0.82	2	مرتفع
28-25	التحسين المستمر y3	3.98	0.68	1	مرتفع
32-29	مشاركة الافراد العاملين y4	3.65	0.78	4	مرتفع
	المعدل الكلي	3.82	0.71		مرتفع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

## ثانياً: عرض وتحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الإدارة الإلكترونية ومتغيرات إدارة الجودة الشاملة.

تم استخدام معامل الارتباط (Spearman) ويظهر الجدول (6) مصفوفة العلاقات الارتباطية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والتي تعكس المؤشرات الآتية:

### الجدول (6)

مصفوفة معامل الارتباط (Spearman) بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي والمنفرد

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	مشاركة الأفراد العاملين	التحسين المستمر	التركيز على العملية	التركيز على الزبون	الإبعاد التابعة/ الإبعاد المستقلة
	0.295*	0.336**	0.394**	0.137	القيادة
	0.747**	0.658**	0.614**	0.681**	البنية التحتية
	0.580**	0.453**	0.582**	0.455**	الموارد البشرية
	0.718**	0.572**	0.690**	0.601**	التمويل
	0.770**	0.665**	0.746**	0.613**	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

\* ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.05)

\*\* ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.01)

1. وجود معامل ارتباط قوي موجب (0.77) ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.01) بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهي علاقة ارتباطية اعتمادية (تعكس ان الإدارة الإلكترونية عامل اساسي في تحقيق مبادئ TQM).

2. سجلت علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي البنية التحتية والمتغير الرئيسي مبادئ TQM المرتبة الاولى اذ بلغ معامل الارتباط (0.747) وهو موجب وقوي ودال معنويًا عند مستوى (0.01). (وهي علاقة ارتباطية اعتمادية تبادلية تعكس اهمية البنية التحتية من خلال توفير اجهزة ومعدات وشبكات داخل المنظمة).

\*في حين جاءت علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي (القيادة) وبين المتغير الرئيسي مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الرابعة ، اذ بلغ معامل الارتباط (0.295) وهو ارتباط ضعيف وموجب ودال معنويًا عند مستوى (0.05) (وهو يعكس ضعف القيادة داخل المنظمة وتقع بقية العلاقات الارتباطية بين هذين المتغيرين (بين العاملين) .

3. تشير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية لمتغير الإدارة الإلكترونية مع المتغيرات الفرعية لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى ان علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي (التمويل) وبين المتغير الفرعي (التركيز على العملية) ، اذ بلغ معامل الارتباط (0.690) وهي علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01).

\*في حين ان علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي (القيادة) وبين المتغير الفرعي (التحسين المستمر) بلغت (0.301) وهي علاقة ضعيفة وموجبة ومعنوية عند المستوى (0.05).

\*بينما معامل الارتباط بين المتغير الفرعي (القيادة) وبين المتغير الفرعي (التركيز على الزبون) بلغ (0.137) وهي علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة وغير معنوية.

\*تقع بقية العلاقات الارتباطية بين هذين العاملين .

4. يشير الجدول (6) ان معظم علاقات الارتباط تحققت عند المستوى (0.01) الامر الذي يعكس القوة الاعتمادية التبادلية بين جميع المتغيرات .

\*استنادا الى نتائج علاقات الارتباط يمكن القول ان:

\*وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

\*وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (القيادة ، البنية التحتية ، الموارد البشرية ، التمويل) وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## ثالثاً: عرض علاقات التأثير بين متغيرات الإدارة الإلكترونية وبين متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) كاسلوب

احصائي معتمد لبيان معنوية الأثر وتحديد اهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في المتغير المستقل.

## 1. المتغيرات الفرعية لمتطلبات الإدارة الالكترونية- مبادئ ادارة الجودة الشاملة

## جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للنتيبي بمبادئ ادارة الجودة الشاملة Y من خلال متطلبات الادارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة.

مستوى دلالة t*	قيمة F		قيمة t		قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
	الجدولية	المحسوبة*	الجدولية	المحسوبة*		
0.000	4	58.880	1.645	7.673	0.504	التمويل x4
0.000	3.15	42.751	1.645	3.703	0.600	البنية التحتية x2
0.046	2.76	31.458	1.645	2.037	0.628	القيادة x1

\*ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الموارد البشرية x3).

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في النموذج الرياضي ، الذي يمثل أثر متطلبات الادارة الالكترونية في تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.فان الجدول رقم (7) يوضح:

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ، فمعامل التحديد لمتغير التمويل (x4) يفسر نسبة (50.4%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع ، بينما عند اضافة متغير البنية التحتية (x2) مع متغير التمويل (x4) فسر نسبة (60%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع ، وان اضافة متغير القيادة (x1) الى المتغيريين السابقين فسر نسبة (62.8%) من التغيرات الحادثة في مبادئ ادارة الجودة الشاملة (y) كمتغير تابع ، وتم استبعاد متغير الموارد البشرية (x3) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم احصائيا حسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-16.

- يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05) بين المتغيرات المستقلة (التمويل x4، البنية التحتية x2، القيادة x1) وبين المتغير التابع مبادئ ادارة الجودة الشاملة (y) ، ويدعم ذلك ان قيم t, f المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية . وهذا يحقق الفرضية: \*وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية (القيادة البنية التحتية ، التمويل ) وبين مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

## 2. المتغيرات الفرعية لمتطلبات الادارة الالكترونية- مبدأ التركيز على الزبون

## جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للنتيبي بمبدأ التركيز على الزبون Y1 من خلال متطلبات الادارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t*	قيمة F		قيمة t		قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
	الجدولية	المحسوبة*	الجدولية	المحسوبة*		
0.000	4	43.304	1.645	6.581	0.427	البنية التحتية x2
0.008	3.15	27.884	1.645	2.750	0.495	التمويل x4

\*ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي المتغيرين (القيادة x1، الموارد البشرية x3).

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في النموذج الرياضي ، الذي يمثل أثر متطلبات الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ التركيز على الزبون. فان الجدول (8) يوضح:

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ، فمعامل التحديد لمتغير البنية التحتية (x2) قيمته (0.427) يفسر نسبة (42.7%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع ، وعند اضافة متغير التمويل (x4) مع متغير البنية التحتية (x2) فسر نسبة (49.5%) من التغيرات الحادثة في مبدأ التركيز على الزبون (y1) كمتغير تابع ، وتم استبعاد متغيري القيادة (x1) والموارد البشرية (x3) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنها متغيرين ضعيفين وغير مهمين احصائيا حسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-16.

- يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05) بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية x2، التمويل x4) وبين المتغير التابع مبدأ التركيز على الزبون (y1) ، ويدعم ذلك ان قيم t, f المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية . وهذا يحقق الفرضية :



\*وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية (البنية التحتية، التمويل) وبين مبدأ التركيز على الزبون.

3. المتغيرات الفرعية لمتغير الادارة الالكترونية-مبدأ التركيز على العملية  
عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر متطلبات الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ التركيز على العملية. فان الجدول رقم (9) يوضح:

#### جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ ب مبدأ التركيز على العملية Y2 من خلال متطلبات الادارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t*	قيمة F		قيمة t		قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
	الجدولية	المحسوبة*	الجدولية	المحسوبة*		
0.000	4	48.112	1.645	6.936	0.453	التمويل x4
0.010	3.15	30.197	1.645	2.677	0.514	القيادة x1
0.018	2.76	23.852	1.645	2.436	0.561	البنية التحتية x2

\*ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الموارد البشرية x3).

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فمعامل التحديد لمتغير التمويل (x4) بلغ (0.453) وهو يفسر نسبة (45.3%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع، بينما عند اضافة متغير القيادة (x1) مع متغير التمويل (x4) فسر نسبة (51.4%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع، وان اضافة متغير البنية التحتية (x2) الى المتغيريين السابقين فسر نسبة (56.1%) من التغيرات الحادثة في مبدأ التركيز على العملية (y2) كمتغير تابع، وتم استبعاد متغير الموارد البشرية (x3) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم احصائيا حسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-16.

- يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05) بين المتغيرات المستقلة (التمويل x4، القيادة x1، البنية التحتية x2) وبين المتغير التابع مبدأ التركيز على العملية (y2)، ويدعم ذلك ان قيم t, f المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية. وهذا يحقق الفرضية: وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية (القيادة، البنية التحتية، التمويل) وبين مبدأ التركيز على العملية.

4. المتغيرات الفرعية لمتطلبات الادارة الالكترونية- مبدأ التحسين المستمر

#### جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بمبدأ التحسين المستمر Y3 من خلال متطلبات الادارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t*	قيمة F		قيمة t		قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
	الجدولية	المحسوبة*	الجدولية	المحسوبة*		
0.000	4	49.394	1.645	7.028	0.460	التمويل x4
0.027	3.15	29.029	1.645	2.267	0.505	البنية التحتية x2
0.049	2.76	21.750	1.645	2.017	0.538	القيادة x1

\*ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الموارد البشرية x3).

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر متطلبات الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ التحسين المستمر. فان الجدول رقم (10) يوضح:

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فمعامل التحديد لمتغير التمويل (x4) بلغ (0.460) وهو يفسر نسبة (46%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع، بينما عند اضافة متغير البنية التحتية (x2) مع متغير التمويل (x4) فسر نسبة (50.5%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع، وان اضافة متغير القيادة (x1) الى المتغيريين السابقين فسر نسبة (53.8%) من التغيرات الحادثة في مبدأ التحسين المستمر (y3) كمتغير تابع، وتم استبعاد متغير الموارد البشرية (x3) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم احصائيا حسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-16.

- يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05) بين المتغيرات المستقلة (التمويل x4، البنية التحتية x2، القيادة x1) وبين المتغير التابع مبدأ التحسين المستمر (y3) ، ويدعم ذلك ان قيم t, f المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية . وهذا يحقق الفرضية : \*وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية (القيادة،البنية التحتية ،التمويل ) وبين مبدأ التحسين المستمر.

## 5. المتغيرات الفرعية لمتطلبات الادارة الالكترونية-مبدأ مشاركة الأفراد العاملين جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للنتيؤ ب مبدأ مشاركة الأفراد العاملين Y4 من خلال متطلبات الادارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t		قيمة F		مستوى دلالة t*
		المحسوبة*	الجدولية	المحسوبة*	الجدولية	
التمويل x4	0.376	5.915	1.645	34.992	4	0.000
البنية التحتية x2	0.466	3.104	1.645	24.917	3.15	0.003
القيادة x1	0.503	2.036	1.645	18.909	2.76	0.047

\*ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الموارد البشرية x3).

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في النموذج الرياضي ، الذي يمثل أثر متطلبات الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ مشاركة الأفراد العاملين. فان الجدول (11) يوضح:

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ، فمعامل التحديد لمتغير التمويل (x4) بلغ (0.376) وهو يفسر نسبة (37.6%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع ،بينما عند اضافة متغير البنية التحتية (x2) مع متغير التمويل (x4) فسر نسبة (46.6%) من التغيرات الحادثة في المتغير التابع ، وان اضافة متغير القيادة (x1) الى المتغيريين السابقين فسر نسبة (50.3%) من التغيرات الحادثة في مبدأ مشاركة الأفراد العاملين (y4) كمتغير تابع ، وتم استبعاد متغير الموارد البشرية (x3) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم احصائيا حسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-16.

- يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05) بين المتغيرات المستقلة (التمويل x4، البنية التحتية x2، القيادة x1) وبين المتغير التابع مبدأ التحسين المستمر (y3) ، ويدعم ذلك ان قيم t, f المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية . وهذا يحقق الفرضية : \*وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية (القيادة،البنية التحتية ،التمويل ) وبين مبدأ مشاركة الأفراد العاملين.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### اولا/الاستنتاجات

1. تبين ان الادارة العليا في الوزارة المبحوثة تدعم تطبيق الادارة الالكترونية لديها عن طريق خلق بيئة مناسبة للتطبيق وتشجيع الافراد العاملين لديها وتنمية مهاراتهم.
2. تبين ان الوزارة المبحوثة توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية من خلال اعتماد اجهزة متطورة وبرامجيات جاهزة وبناء مركز معلومات Data Center كما تم ربط الوزارة بشبكات داخلية Intranet تمكنها من تبادل البيانات والمعلومات الكترونيا .
3. تبين ان الوزارة تركز على مبدأ التحسين المستمر عن طريق ادخال تحسينات مستمرة للخدمة المقدمة وتطوير اساليب العمل المستخدمة داخل الوزارة بما يتلائم مع التغيرات التكنولوجية الحادثة وادخال الافراد العاملين لديها في دورات تدريبية لرفع مستواهم وتطوير مهاراتهم.
4. اظهرت النتائج خروج متطلب الموارد البشرية من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير الادارة الالكترونية مع متغير ادارة الجودة الشاملة بشكل اجمالي مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية باستثناء متطلب الموارد البشرية.
5. اظهرت النتائج خروج متغيري الموارد البشرية والقيادة من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى باستثناء متطلبي القيادة والموارد البشرية.

6. اظهرت النتائج خروج متغير الموارد البشرية من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة باستثناء متطلب الموارد البشرية.

### ثانيا/التوصيات

1. التركيز على مبدأ مشاركة الافراد العاملين بشكل اكبر وذلك عن طريق الاهتمام بأراء ومقترحات الافراد العاملين لدى الوزارة باعتبارهم على تماس بالمشاكل التي تعترض عملهم ، و العمل على تنمية روح العمل لديهم كفريق من اجل القيام بالانشطة المختلفة.
2. العمل على تبني فلسفة ادارة الجودة داخل الوزارة ومعرفة مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاهتمام بها والعمل على تطبيقها مما ينعكس ايجابيا على اداء المنظمة ويحقق لها ميزة تنافسية .
3. العمل على ايجاد بند خاص بالموازنة لتطبيق الادارة الالكترونية بالشكل الذي يؤمن توفير البنية التحتية اللازمة لعملية التطبيق وبما يواكب التغييرات المستمرة الحادثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبما يقود الى جعل الادارة الالكترونية هي الاسلوب الذي يعتمد في كافة الوزارات وليس في الوزارة المبحوثة.
4. تعميم استخدام الادارة الالكترونية في جميع دوائر الوزارة مما ينعكس ايجابيا على اداءها للاعمال والانشطة المختلفة ويسهل عملية تبادل البيانات والمعلومات الكترونيا، من أجل الوصول الى تطبيق الحكومة الالكترونية على مستوى الوزارة ككل وهو الهدف الذي تسعى الدولة لتطبيقه في كافة وزاراتها ودوائرها.
5. العمل على الاستفادة من تجارب الدول التي طبقت الادارة الالكترونية في وزاراتها وما وفرته من امكانيات لعملية التطبيق ، و تعزيز الايجابيات المترتبة من عملية التطبيق داخل الوزارة.

### المصادر

#### اولا/الكتب العربية

1. السالمي، علاء عبد الرزاق، (2008)، "الادارة الالكترونية E-Management"، داروائل للنشر ، عمان.
2. المعاني وأخرن ، (2011)، " قضايا ادارية معاصرة " ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان.
3. الحسن ، حسين محمد ، (2011)، "الادارة الالكترونية- المفاهيم -الخصائص - المتطلبات" ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.
4. الطائي ، يوسف حجيم والعجيلي ، محمد عاصي والحكيم ، ليث علي ، (2009)، "ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية " ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان.
5. جودة، محفوظ احمد، (2009)، "ادارة الجودة الشاملة/مفاهيم ومتطلبات" ، ط4، داروائل للنشر ، عمان.
6. حجازي، عبد الفتاح بيومي، (2008)، "الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح" ، دار الفكر الجامعي ، ط1، الاسكندرية.
7. الخطيب، سمير كامل، (2008)، "ادارة الجودة الشاملة/ مدخل معاصر" ، ط1، دارالمرتضى، بغداد.
8. عليان ،رحبي مصطفى وآخرون ، (2008)، اساليب البحث العلمي ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
9. علوان ،قاسم نايف ، (2009) ، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الازو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
10. نجم ، نجم عبود ، (2004) ، " الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات " ، دار المريخ للنشر ، الرياض.

#### ثانيا /الرسائل والاطاريح

1. الطائي ، نبأ مؤيد عبد الحسين ، (2007) ، "امكانية تطبيق الادارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
2. البياتي ، بيداء ستار لفته ، (2004) ، " تصميم نظام كمدخل استراتيجي لتطبيقات الحزمة الالكترونية - دراسة حالة في مديوية التسجيل العقاري / البعاج " ، اطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
3. الجنابي ، ايمان عبد الرضا ، (2008) ، " اتجاهات موظفي البنوك العاملة في الاردن نحو تطبيق الادارة الالكترونية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة اليرموك.
4. الزغبى، حسين نجم ، (2006)، " بناء حلقات الجودة في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير تقني عمليات ، الكلية التقنية الادارية / بغداد ، هيئة التعليم التقني.
5. عوجة، ازهار مراد ، (2010)، " العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثرها في القيمة المستدامة للمنظمة " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

6. القرني ، عبد الرحمن سعد ،(2007) ، " تطبيقات الادارة الالكترونية في الاجهزة الامنية " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية.
7. خلوف ، ايمان حسن ،(2010) ، " واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.

#### ثالثا/ البحوث والمؤتمرات

1. الطائي واخرون ، (2011) ، "تأثير تطبيق متطلبات الحكومة الالكترونية في تحسين الاداء المنظمي"، وقائع المؤتمر العلمي السنوي / رؤية استراتيجية للواقع الخدمي في العراق وانعكاساتها على الاستثمار-14-15/12 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ص ص 331-343.
2. الدعاس، عبد الله أحمد،(2010)، "ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي" ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية، المجلد 37، العدد 1، ص ص 93-113
3. صالح ، نجوى فوزي ،(2009) ، " واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بمحافظة غزة "، مجلة جامعة الازهر بغزة ، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 11 ، العدد B-1 ، ص ص 97-140 .
4. حجازي ومحمد ، هيثم وابو زيد ، (2007) ، " اثر تطبيق الحكومة الالكترونية وابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة "، مجلة البحوث المالية والتجارية، عدد 2 ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .

#### رابعا/المصادر الاجنبية

1. Evans ,James R.& Dean,JR. ,James ,(2003), "Total Quality Management ,Organization And Strategy " , 3<sup>rd</sup> ed, Thomson.
2. Goetsch ,David & Davis ,Stanley,(2006), "Quality Management /Introduction to Total Quality Management For Production, Processing, and Services " ,5<sup>th</sup> ed , Pearson Education.Inc , New York.
3. Stevenson ,William,(2005), "Operations Management " ,8<sup>th</sup> ed ,Mc Graw-hill/Irwin ,New York.
4. Summers ,Donna ,(2006), "Quality " ,4<sup>th</sup> ed ,Pearson Education.Inc ,New Jersey.
5. Ejlertsson & Others,(2011), "Electronic management systems-efficient tools and inefficient implementation process" ,First International Technology conference ,pp:812-818.
6. Ivey & Vinod R. ,Singhal & B.Hendricks,(2008), "The Impact of Total Quality Management on Financial Performance :Evidence from Quality Award winners , <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc>.
- 7- ( Internet IVSL)
- Ooi,Keng Boon & others,(2007), "does TQM Influence Employees' Job Satisfaction?An Empirical case Analysis", Proceedings of the International Journal of Quality & Reliability Management, vol 24 ,no.1,pp:1720-1724.

## ملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الكلية التقنية الادارية /بغداد

حضرة السيد المحترم

م / استبانة

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استمارة استبيان بالبحث الموسوم ( اثر الادارة الالكترونية في ادارة الجودة الشاملة )  
دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا. راجيين تخصيص جزء من وقتكم  
الثمين للاجابة على فقرات الاستبانة بدقة ووضوح وحسب اختياركم دون الحاجة لذكر الاسم ، علما بان  
النتائج ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصرا. شاكرين حسن تعاونكم مع التقدير.

الباحث/ قيس زهير عبد الكريم جعفر

الكلية التقنية الادارية /بغداد

اولا : معلومات عامة

ضع علامة ( ✓ ) في المكان المناسب.

1. الجنس: ( ) ذكر ( ) انثى
  2. العمر: ( ) 25 سنة فأقل ( ) 26-35 سنة ( ) 36-45 سنة ( ) 46 سنة فأكثر
  3. المؤهل العلمي: ( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة
  4. المستوى الوظيفي: ( ) مدير عام ( ) مدير مركز ( ) مدير قسم ( ) مدير شعبة
  6. عدد سنوات الخدمة: ( ) 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنة ( ) 11-15 سنة ( ) 16-20 سنة ( ) 21 سنة فأكثر.
- ثانيا: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية  
الادارة الالكترونية : عملية ادارية قائمة على الامكانات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال من تخطيط  
وتوجيه ورقابة على الموارد وقدرات الشركة من اجل تحقيق الاهداف .

الفقرات				
اتفق بشدة	اتفق	الى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
اولا/القيادة				
ثانيا / البنية التحتية				
ثالثا / الموارد البشرية				

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	الى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
رابعاً / التمويل					
1. يتوفر داخل المنظمة الدعم المادي من أجل القيام بعمليات البحث والتطوير للبرامج المستقبلية.					
2. يتوفر مستوى مناسب من التمويل من أجل القيام بالتدريب.					
3. تخصص المنظمة المبالغ الكافية للقيام بعمليات الصيانة.					
4. يتم صرف حوافر مادية ومعنوية لتشجيع الأفراد على استخدام نظم المعلومات.					

ثالثاً : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة : فلسفة تتطلب اشراك كل فرد في المنظمة في مسعى مستمر لتحسين الجودة والوصول الى رضا الزبون.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	احيانا	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
اولاً/ التركيز على الزبون					
1. تسعى المنظمة لدراسة وتنفيذ متطلبات الزبون باستمرار.					
2. يكون طول الوقت المستغرق للحصول على المعلومة والخدمة الالكترونية مناسباً.					
3. تعمل المنظمة على تقصي آراء الزبائن للتعرف على جودة الخدمة المقدمة.					
4. تحرص المنظمة على اسعاد زبائنها عبر تحسين القيمة المضافة للزبون.					
ثانياً/ التركيز على العملية					
1. تتوفر لدى المنظمة قاعدة بيانات فعالة من اجل تقديم الخدمة المطلوبة.					
2. تسعى المنظمة الى توفير التقنيات اللازمة لتقديم خدمة متميزة.					
3. يوجد تسلسل منطقي للخدمات المقدمة للزبون.					
4. تستخدم المنظمة المنهج العلمي لتحديد مشاكل العمل.					
ثالثاً/ التحسين المستمر					
1. تسعى المنظمة لتحسين الخدمة المقدمة بشكل مستمر وتدرجي.					
2. تسعى المنظمة الى تقليل كلفة الوصول الى الخدمات المقدمة.					
3. يتم ادخال العاملين في دورات تدريبية لرفع مستواهم وتطوير مهاراتهم.					
4. تعمل المنظمة باستمرار على تطوير أساليب العمل داخلها .					
رابعاً/ مشاركة الأفراد العاملين					
1. تحرص المنظمة على منح صلاحيات واسعة للعاملين لممارسة عملهم.					
2. تهتم المنظمة بمقترحات وآراء العاملين لديها.					
3. يتميز العاملون بروح العمل الجماعي.					
4. تتبنى المنظمة فرق العمل لانجاز انشطتها المختلفة.					

ملحق (2) أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. جمال عبد الرسول الدباغ	ادارة اعمال/ادارة استراتيجية	الكلية التقنية الادارية/بغداد
2	أ.د. سمير كامل الخطيب	ادارة اعمال/ادارة جودة	هيئة التعليم التقني/الديوان
3	أ.م.د عبد الرضا شفيق البصري	ادارة اعمال/تسويق خدمات مالية	الكلية التقنية الادارية/ بغداد
4	أ.م.د جاسم مشنت دوي	ادارة اعمال/ادارة استراتيجية	معهد الادارة / بغداد
5	أ.م.د. أصفاد مرتضى سعيد	ادارة اعمال /ادارة عمليات	الكلية التقنية الادارية/ بغداد