



قسم أصول التربية

تطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية

وانعكاسها على التميز المؤسسى

(بحث مسئل من رسالة دكتوراه)

إعداد

مياده السيد على عوض ركه

أ.د/ السيد سلامة الخميسى

أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة دمياط

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين سابقاً

١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لتطوير الادارة الالكترونية بالجامعات المصرية للوصول بها إلى ما يسمى بالتميز المؤسسى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى لوصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة، وحيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان بطريقة دلفاى كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على (٥٠) خبير من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها

١. المؤسسة الجامعية بحاجة ماسة إلى إدارة إلكترونية معدة إعداداً مهنيًا وإداريًا بشكل يمكنها من مواجهة التحديات التكنولوجية والمعرفية المعاصرة والمتلاحقة لمواكبة التغيير ومن ثم التحول نحو التقدم والتطور لتحقيق التميز المؤسسى.

٢. نجاح المؤسسة الجامعية فى تطوير الادارة الالكترونية يتطلب أفراد وقيادات ذات قدرات ومهارات تساعد على خلق جو مناسب فى تحقيق الأهداف المنشودة والابداع والتميز الادارى المستهدف.

٣. التعرف على كل ما هو جديد فى عالم التكنولوجيا والمعلومات لمواكبة المستجدات العصرية فى عالم الادارة الالكترونية من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل فى ذلك المجال، والاستفادة منها فى الادارت المختلفة من أجل تحقيق التميز الادارى والوصول إلى التميز المؤسسى.

الكلمات المفتاحية: التطوير، الادارة الالكترونية، التميز المؤسسى.

Abstract

The study aimed to reach a proposed vision for the development of electronic management in Egyptian universities to reach the so-called institutional excellence. The researcher used the descriptive analytical method to describe and analyze the phenomenon under study; where the researcher relied on the Delphi method as a basic tool for data collection, It was distributed to (50) experts from university leaders and faculty members, and the study reached a set of results, the most important of which are:

1. - The university institution is in dire need of a sophisticated electronic management that is prepared professionally and administratively in a way that enables it to face the successive contemporary technological and cognitive challenges to face change and then shift towards progress and development to achieve institutional excellence.
2. The success of the university institution in developing electronic management requires individuals and leaders with capabilities and skills that help create an appropriate atmosphere in achieving the desired goals, creativity and targeted administrative excellence.
3. Identifying the requirements of the new world of technology and information to keep pace with modern changes in the world of electronic management through courses, seminars, conferences and workshops in that field and benefiting from them in different departments in order to achieve administrative excellence and reach institutional excellence.
4. To identify the most important obstacles that prevent the development of electronic management and its access to institutional excellence.

key words : Development ,Electronic management ,Institutional Excellence

أولاً: مقدمة:

للمؤسسة الجامعية مكانة متميزة في جميع دول العالم، حيث يأتي على قمة المؤسسات التعليمية، نظراً للدور الأساسى الذي يقوم به في تلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية والتي تصنع الحاضر وترسى قواعد المستقبل، فالتعليم الجامعى يمثل العمود الفقرى لإحداث التنمية الشاملة للمجتمع مع الحفاظ على مبدأ إرساء القيم الاجتماعية، ويمثل الرصيد الاستراتيجى الذي يسهم في تقدم أي مجتمع والنهوض به إلى مصاف الدول المتقدمة.

فالتطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة جعل حتمية التقدم الوظيفى والادارى ضرورة ومطلباً ملحاً لتلك الشعوب التي تزيد وتحسن الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشرى في مجال الخدمات الإدارية ، ويفرض ذلك إيجاد حلول وطرائق جديدة من شأنها تطوير العمل الادارى والرقى به في مجالات عديدة ، فالثورة التكنولوجية الحديثة أفرزت على الجانب البشرى والتقنى والادارى ما يسمى بالإدارة الخدمية الالكترونية، هذه الإدارة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مما يجعل عملها يتحول من ورقى تنظيماً إلى إلكترونى شبكى، حيث لا يوجد عراقيل وحواجز إدارية تنظيمية تقف أمام العمل الادارى، فنظراً لما تتماز به الإدارة الالكترونية من سرعة ودقة في انجاز الأعمال، ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات، وتحديث للمعلومات وخلق بيئة عمل أفضل وإدارة ذاتية للعمل فإنها بذلك تكون المدخل نحو تطوير أداء العاملين في الجامعات ، فلا سيما أن صانعى القرار في البيئة الجامعية قد يكون أكثر استجابة لمتطلبات تطوير الإدارة الالكترونية نظراً لنتائجها الملموسة والمعلومة مما يحد من عامل الخوف من المجهول نحو التغيير والتطوير .

كما أن موجة التكنولوجيا الالكترونية السائدة أفرزت بعض التحديات الإدارية وبخاصة بمؤسسات التعليم الجامعى، مما أظهر في الأونة الأخيرة إهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة

التكنولوجية والحدة التنافسية، فقد أصبح إلزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار وامتلاكها لنظام إدارى قوى فعال لمواكبة النجاح والتقدم ، فليس هناك مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمى فإنه من المحتمل أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أن ليس هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة .

فتعد الجامعة في أي مجتمع منارة للعلم والمعرفة، وقد أصبح تطوير المؤسسات الجامعية أمراً ضرورياً لمواجهة المتغيرات المجتمعية والعالمية المتلاحقة والمتسارعة، فهي بحاجة دائماً إلى إعادة إعداد وتأهيل وتدريب أفرادها وقياداته بشكل يجعله على علم ووعى ودراية بالمتغيرات والمستجدات والتقنيات الحديثة على الساحة العلمية والمجتمعية وقادراً على التعامل معها بما يحقق الريادة والتميز (عبد الرحيم، ٢٠٠٧: ١٣٢)

ثانياً: مشكلة البحث:

باستقراء الوضع الراهن للدور الذى تقوم به الجامعة من تقديم خدمات تعليمية ومجتمعية ، لذلك فقد أصبح إلزاماً عليها أن تواكب الافرازات الناجمة عن العولمة التكنولوجية الالكترونية ، وفى ظل رؤية مصر (٢٠٣٠) للمؤسسات التعليمية بإتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز ، وفى إطار نظام مؤسسى كفاء وعادل ومستدام ومرن مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً وأن يساهم في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها لأقصى مدى لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع ومسئول وقابل للتعددية يحترم الاختلاف وفخور بتاريخ بلاده وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكليات الإقليمية والعالمية .

مما سبق يتضح أن من متطلبات رؤية مصر (٢٠٣٠) للتعليم والتمكن من استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الذكية والالكترونية، ويحتاج ذلك إلى تفعيل معايير تختص بهذا الشأن للتمكن من تفعيله، وترى الباحثة أن معايير التميز الحكومى قائمة

على رؤية مصر (٢٠٣٠) للوصول إلى تفعيل وتطوير المتطلبات الالكترونية لتحقيق إدارة تعليمية بالجامعات ذات جودة عالية ومتميزة.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

١. ما سبل تطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية وصولاً بما إلى التميز المؤسسي؟

٢. ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

٣. ما مفهوم الإدارة الالكترونية؟ وما أهم التحديات التي تفرزها العولمة التكنولوجية على الجامعات؟

٤. ما واقع الإدارة الالكترونية على الأداء بالجامعات؟ وما المعوقات التي تواجه تفعيل وتطوير الإدارة الالكترونية ووصولها التميز المؤسسي؟

٥. كيف يمكن الاستفادة من الخبرات العربية والأجنبية في تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية كمدخل لتحقيق التميز داخل الجامعات الحكومية؟

٦. ما التصور المقترح لتطوير الإدارة الالكترونية في ضوء معايير جودة التميز الحكومي؟

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلي:

١- التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية، والتعرف على أهم التحديات التي تفرزها العولمة التكنولوجية على الجامعات؟

٢- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق وتفعيل الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية.

٣- الوقوف على كيفية الاستفادة من الخبرات العربية والأجنبية في تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية وصولاً إلى التميز بالجامعات المصرية.

٤- التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل وتطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية وصولاً إلى التميز المؤسسي.

رابعاً: أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

١- يسعى البحث الحالي لوضع تصور مقترح لتطوير لتفعيل وتطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية وصولاً إلى التميز المؤسسى.

٢- تساعد الإدارة في التمكن من تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية من خلال التعرف على التقنيات الحديثة لعصر الرقمية وسبل تفعيلها للوصول إلى التميز المؤسسى.

خامساً: منهج البحث:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، من خلال رصد أهم آليات وأساليب تطوير الأدوار التي تقدمها الإدارة الالكترونية من أجل تحقيق التطوير لأداء الجامعات وتميزها.

سادساً: أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام أسلوب دلفاى، ووجهت استبانة أسلوب دلفاى إلى خبراء من الساتذة والقيادات الجامعية.

سابعاً: حدود الدراسة:

حدود موضوعية: تتمثل فى وضع تصور مقترح لتطوير الادارة الالكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسى.

حدود جغرافية: تمثلت فى التطبيق على بعض الجامعات المصرية.

حدود بشرية: التطبيق على بعض من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية.

حدود زمنية: زمن إجراء الدراسة.

ثامناً: مصطلحات البحث:**١. التطوير: Development:**

هو الجهد الطويل من قبل المنظمة لتحسين قدرتها على حل المشكلات وتجديد عملياتها من خلال معالجة فعالة لثقافة المنظمة وقيمتها ومستوى أدائها" (شحاته والنجار، ٢٠٠٣: ١٠٨)

وتتبنى الباحثة تعريفاً إجرائياً للتطوير بأنه "Spe هو الجهود المخططة المبذولة من أفراد مجتمع الجامعة لتفعيل وتطوير الإدارة الالكترونية الجامعية للارتقاء بمستوى أداء الخدمات المقدمة وصولاً بها إلى تحقيق معايير التميز المؤسسي.

مفهوم الإدارة الالكترونية: (Electronic Management)

هي " عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الالكترونية والتكنولوجيا، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف (شرفى، ٢٠١٩: ص ٢٣٢)

"تعرف الباحثة الإدارة الالكترونية تعريفاً إجرائياً على أنها " هي نتاج للعولمة التكنولوجية والمعرفية، والتي تمثل اتجاهاً حديثاً للإدارة المعاصرة، ويستثمر فيها كل التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير المؤسسات الجامعية من خلال الشبكة العنكبوتية (الانترنت) وتطبيقات الحاسب الآلى لإنجاز جميع الأعمال الخدمية والمعاملات الإدارية بسرعة وبجودة عالية متميزة.

مفهوم التميز المؤسسي:

تعرف على أنها "هي التي تركز ممارستها على اقتناص الفرص بدلاً من حل المشكلات (Zairi,2005,p1)

وتعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه " هو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة الجامعية للوصول إلى تحقيق التفوق والابداع والتفرد

والرضا الكامل للمؤسسة والمستفيدين باستخدامها الوسائل التكنولوجية والتقنية المختلفة، ومن ثم التوصل إلى زيادة قدرتها على التنافسية".

تاسعاً: الإطار النظري والمفاهيمي:

فالجامعة تمثل مصدراً رئيسياً في تنمية رأس المال البشرى الذى يدفع بعجلة التنمية بكل أبعادها نحو الرقى والنقدم ، فهي تحظى باهتمام كبير من قبل الأفراد، والمجتمعات، والدول، الأمر الذى يحتم على القائمين أن يراعوا، ويضمنوا جودة التصميم ، ودقة معايير الاعتماد لهذه النظم أكاديمياً كان أو إدارياً ، لما سيكون له من انعكاسات مباشرة على أدائها فى مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ، وترتبط كفاءة الأداء فى تلك المؤسسات بكفاءة الموارد البشرية، وقدراته على تأدية مهامها بتميز، ولذلك فإن مواكبة التطور، والتقدم التكنولوجى يقتضى إمتلاك الجامعات جهازاً إدارياً متميزاً فى الأساليب والأدوات التى تمكنه من تنظيم أعماله بنظام عال الدقة، والسرعة تحقق من خلاله أهدافها، وخدمة المستفيدين، ويتم إجراء ذلك بإدخال أجهزة تقنية الحاسوب ، ووسائطه فى إدارتها المختلفة حيث أن العنصر البشرى له أهميته البالغة فى تطبيق الادارة الالكترونية حيث أنه يعتبر من أهم الموارد التى يمكن استثمارها لتحقيق النجاح فى أى منظمة، ولذا فيجب توافر العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجى بكافة أبعاده.

(غنيم، ٢٠٠٤: ٣٤٨)، كما يتم تحديد عناصر الأداء للعنصر البشرى في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة، وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفى الذى تحتاجه المنظمة، فأكثر المنظمات المعاصرة تعتمد على عدداً من العناصر لتحديد مستوى الأداء بالعنصر البشرى في الإدارات الالكترونية ومن أهم ما يلى كما هو موضح بالجدول التالى: (الشهرى، ٢٠١١، ص٣٥ - ٣٦)

جدول رقم (١)

عناصر تحديد مستوى الأداء بالعنصر البشرى في الإدارات الالكترونية داخل المنظمات المعاصرة

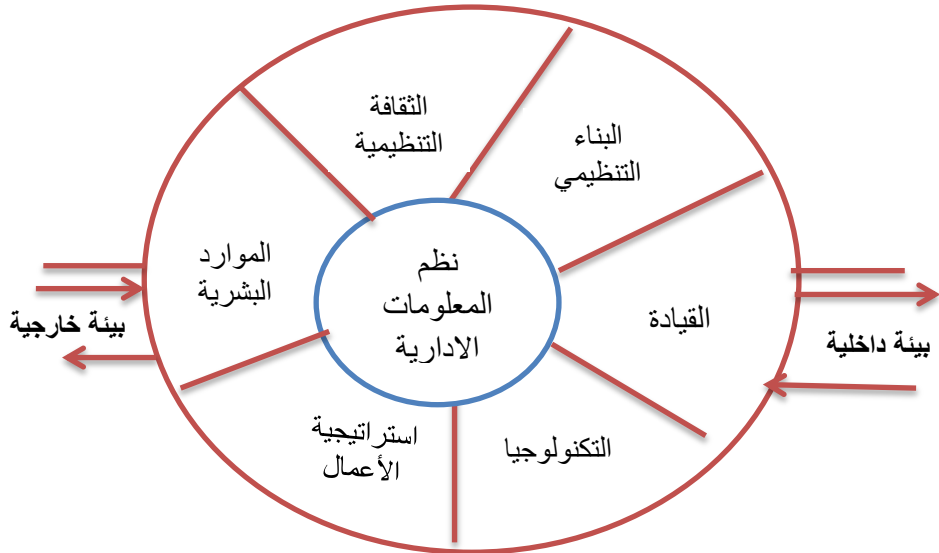
عناصر تحديد مستوى الأداء	
العمل والإنتاج ، ويشمل : كم الإنتاج . نوعية الإنتاج والأخطاء . السرعة . الامام والاتقان .	
المواظبة ، وتشمل : الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية . العلاقة مع الرؤساء . طريقة التمتع بالأجازات المستحقة .	
التعاون والعلاقات ويشمل : التعاون مع الزملاء . العلاقة مع الرؤساء العلاقة مع العملاء والجمهور .	
القرارات العقلية ، وتشمل : الذكاء . القدرات على التعلم وتطوير الذات . القدرة على حل المشكلات . القدرات الإبداعية .	
السمات الشخصية ، والاستعدادات النفسية، وتشمل : الجدية والحرص . طريقة التصرف في المواقف الصعبة . القدرة على التغير والتكيف . الاستعداد لتحمل المسؤولية .	

وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية، والمحدثة، والتي يمكن من خلالها تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه ، ورقابة العنصر البشرى بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف ، فيقوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، بتلبية إحتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التى تحتاجها

حول جميع الأفراد العاملين ، وذلك بتولى نظام نظم المعلومات تزويد الادارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتقديم المؤشرات الكمية، وغير الكمية، وتحليل العلاقات الادارية من بين كل المعلومات. (رضوان، ٢٠١٣، ص٨٤)

وتعتبر نظم المعلومات الادارية هو المحور الفاعل ، والمتكامل الذى يسعى لتحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية ، وتحسين الأداء الوظيفى فى المنظمات، فنظام المعلومات الادارية هو الركيزة التى تلتف حولها باقى النظم الأخرى، وتتفاعل معها وتتكاتف، وودلك لتدخلها المباشر فى صنع القرارات، وتخطيط، وتنفيذ المهام الادارية، ومساهمته فى البناء التنظيمى، والتدخل فى إنشاء ثقافة المنظمة ، عن طريق توفير بيئة تقنية تكنولوجية، تستمد منها المنظمة الكثير من المصادر المعلوماتية التى تبنى بها ثقافتها فهو يستخدم أساليب وطرق تكنولوجيا المعلومات لإنشاء قاعدة صلبة للهيكل التنظيمى للمنظمة مع تحقيق مفهوى الجودة والميزة التنافسية، ورفع مستوى استراتيجية الأعمال، ويتبين ذلك من الشكل التالى :

(طه، ٢٠١٤، ص١٩).



شكل (١) نظم المعلومات الادارية فى المنظمة

كما تعتبر تطبيقات الادارة الالكترونية من الأدوات التي تمكن من وصف، وتحليل، وتقاسم المعلومات من أجل القيام بالتحسينات اللازمة، فتطبيق الادارة الالكترونية وتطويرها أداة قوية للوصول إلى الجودة، فنشر إجراءات الجودة ونشر مؤشرات المتابعة تم تجديدها وإثرائها من خلال أدوات وبرامج توثيق الإدارة الالكترونية، والقيام بتطبيقات معلوماتية لإدارة تدفق المعلومات ، كما يمكن من خلال البنية التحتية للانترنت الوصول إلى كل هذه الأدوات المختلفة في الوقت الحقيقي من المكتب الخاص بكل فرد مهما كاد دوره في توثيق العلاقة مع العملاء ، والتكنولوجيا تمكن من إيجاد علاقة تفاعلية مع العملاء التي تسمح بالتعرف على ردود أفعالهم ، وتقديم الجديد لهم، وشرح وتوضيح ما يستفسرون عنه .

(العبدى، منصور صالح محمد، ٢٠١٩، ١٦ : ١٧)

ولقد تنوعت المفاهيم والادارات المرتبطة والمتعلقة بعملية تطبيق وتطوير

الادارة الالكترونية ومنها ما يلي:

القيادة الالكترونية:

فقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى

المدخل الثالث وهو القيادة الالكترونية، وهذين المدخلين هما:

مدخل المهام (القيادة الصلبة The entrance of the Tasks) ، ومدخل

العاملين (القيادة الناعمة The entrance of the workers)، ويركز مدخل المهام

على المهام وقوة التنظيم التمثل فى قوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة ،

أما المدخل الثانى هو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة، ويقوم على قوة

الشخصية، وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا

المدخل، حيث تكون القيادة التقليدية فى ظل هذان المدخلان حققت نجاحات

وانجازات كبيرة فى مجال القيادة القائمة على المستفيد أو العميل أى قيادة قائمة على

التفاعل بين القائد والمستفيد عن بعد، وهو ما يسمى بالقيادة الذاتية فهى الأكثر بروزاً

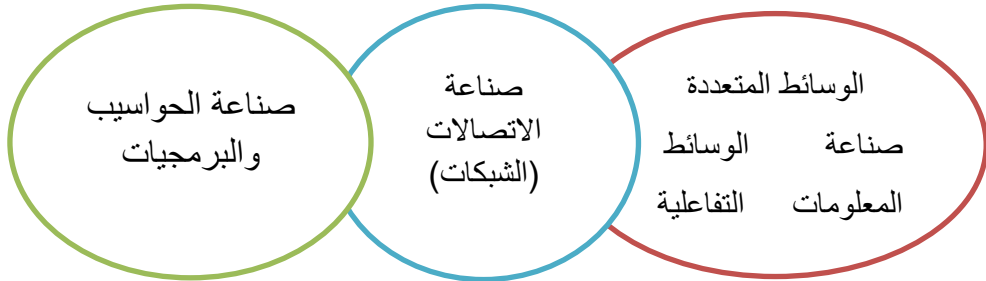
فى القيادة الالكترونية، والتي تعتمد على قدرة القائد على تحسين أبعاد تطور العمل،

وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة ، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائداً زمنياً سريع الحركة والاستجابة، والمبادرة قادراً على فهم المنظمة ، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها، ومع تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة ، فتصبح الحاجة أكثر إلحاحاً لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية.

وترى الباحثة مما سبق أن للقيادة الإلكترونية دورها الهام والأساسي في نشر ثقافة التغيير وكسر مفهوم العمل التقليدي والروتيني والتشجيع على التطوير والابتكار والابداع، وجعل المنظمة منظمة قابلة للتحويل إلى كل ما هو جديد وذلك للقدرة على التعامل مع مستجدات العصر التكنولوجية والمعرفية.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة ومنها الكمبيوتر في جمع المعلومات وبياناتها ومعالجتها، ويتضح من خلال الشكل التالي النظم المتداخلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:



شكل (٢) النظم المتداخلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ونلاحظ في هذا الشكل التداخل بين كل من صناعة الاتصالات وصناعة الحواسيب والبرمجيات وصناعة المعلومات ، حيث أنه قطاعاً قادراً على خلق الترابطات القطاعية بأداء أسرع وحيز أصغر ولعل أهم ما يميز هذا القطاع هو حصر المسافات وتقليص المكان وضغط الوقت نتيجة التفاعل الشديد بين الباحث

والنظام وتزايد النظم الشبكية ، وبالتالي التمكن من ربط النظم الداخلية مع بعضها ورفع كفاءة التخزين والمعالجة والنقل والتوليد والاسترجاع. (المعهد التخصصي للدراسات، ٢٠٢١)

فتكنولوجيا المعلومات هو مفهوم تبادل المستقبل ، وتعتمد هذه التكنولوجيا على التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم يومياً ، وتتعدد مجالاتها (الالكترونية، ووسائل الاتصال المختلفة والحواسيب والآلات) التي يقوم عليها عالم المعلومات، والتي يزداد عددها بصورة مستمرة، ومع التقدم الكبير تحدث تغييرات في صناعة الحواسيب، أصبحت أكثر قدرة بملايين المرات مما كانت عليه منذ ٣٠ عاماً، فإن الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات هو أحد أهم التحديات التي تواجه غالبية منظمات اليوم ، لأن أى مؤسسة سواء كانت تقدم خدمات عامة أو خاصة، يصبح المطلب الرئيسى لها فى هذا العصر هو فهم ودراية أهمية الدور الذى تلعبه تكنولوجيا المعلومات، وكيفية التوصل إلى أفضل الطرق لاستخدام نظم المعلومات ، وهنا يبرز أهمية مساعدة العاملين جميعاً على فهم أهمية تكنولوجيا المعلومات لنجاح العمل فى المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، وتقنية المعلومات بمعناها الواسع تستخدم فى توصيل خدمات رئيسية ، كما أن مديرى هذا العصر ينصب إهتمامهم على نوعين فقط من أنظمة الحواسيب وهما :

أ. ما يتعلق بتخزين البيانات ومعالجتها.

ب. ما يتعلق بسرعة الاتصال بين المنظمات والمستفيدين من خدماتها.

وحتى نستطيع العيش مع منافسات هذا العصر، فنجد أنفسنا مضطرين إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية، فإذا استطاع الانسان أن يجمع بين الكفاءة والفعالية فى استخدامه لتكنولوجيا المعلومات، فإن ذلك سوف يحقق له النجاح لانجاز ما يطلب منه من أعمال بفعالية، وهو ما يبرز أهمية أن يدرك كل إدارى فى أثناء حياته العلمية، أهمية تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بفعالية من أجل تطوير أعمال المؤسسات المختلفة، فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً فى عملية

التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين، والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم التقليدية أو الحديثة، حيث أن نظم المعلومات المعاصرة تسمح للمديرين بالحصول على البيانات وبكميات هائلة ومتنوعة بتشغيلها وتحليلها واستيعابها بسرعة فائقة، وعليه يمكن للمؤسسات أن تستفيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير أعمالها، حيث أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد على تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة للتحويل من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي، حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً من جهة والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً من جهة أخرى، وبذلك يرتفع الادخار وخاصة في تكاليف الموظفين بالادارة، بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين، كما تعمل هذه التطبيقات على زيادة فعالية وكفاءة الادارة الحكومية. (العريشى، ٢٠٠٨، ص ٢٥: ٢٦)

وهناك بعض مزايا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات

الأعمال، والتي تتمثل في: (صباح، ٢٠١٣، ص ١٣٦)

١. تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية.

٢. زيادة القدرة على الخلق، الإبداع، والابتكار.

٣. مواجهة التهديدات الخارجية.

٤. توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

٥. دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

٦. تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنشأة.

٧. صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

فلا بد من مواجهة المؤسسات للتقدم التكنولوجي وخاصة المؤسسات الجامعية لأنها مسئولة عن إعداد خريجها بما تقدمه له من مهارات تجعله قادراً على التفاعل مع تلك التحديات فمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في ثورته التكنولوجية لن يكون إلا من خلال إعداد أفراد المجتمع إعداداً من خلاله يستطيعون أن يتفعلوا

مع هذه المعلومات والتكنولوجيا ويستطيعون استخدامها بما يخدم مصالح المجتمع ، ومن خلال الاستعانة بخبرة العالم حتى تعمل على تضيق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية، وهذا يتطلب تطوير المنظومة التعليمية لتساهم في تنمية القدرة على التفكير والابتكار لدى المؤسسات الجامعية ، ويعتبر من أهم العوامل المشاركة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الاستثمار في البشر من خلال التوسع في التعليم، وتحسين النظم والتدريب للاستفادة منها في تحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع، ويشير الاستثمار في مجال مستحدثات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى الحاجة لتحقيق أهدافها فكلما زاد الاستثمار في هذا المجال كان دليلاً على اهتمام المواطن بدوره في تحقيق أهداف التنمية.(أحمد، ٢٠٠٢، ص٥١)

ومن خلال ما سبق يتضح حاجة المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وبخاصة في المؤسسات الجامعية ومؤسسات التعليم العالي، حيث يمكن استخدامها، واستثمارها على نحو مفيد لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين منها وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة اللتان تتطلبها أعمال وواجبات الانسان المعاصر (قنديلجي، والسمرائي، ٢٠٠٢، ص٣٩)

كما أن استخدام شبكات الانترنت (Intranet) ، بدأ التوسع بها بشكل كبير في إدارة المنظمات التعليمية والعملية التعليمية بها ، بعد إعادة تنظيم شبكات الحاسبات المحلية باستخدام بروتوكولات الانترنت ، وخدمات الشبكة ، ويطلق على التكنولوجيا النابعة من ذلك شبكات الانترنت كتصغير لشبكة الويب العالمية، حيث يمكن فقط لأعضاء المنظمة التعليمية كالجامة والمدرسة من استخدامها، وعلى ذلك يصبح بإمكان المنظمة التعليمية أن تنشئ في حرمها الجامعي، أو مبانيها المختلفة شبكة ويب خاصة بها يمكنها إدارتها.(الحراشة، ٢٠١٣، ص٢٠٢)

ولأن الجامعات تمثل مصدراً رئيسياً في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية بكل أبعادها نحو الرقي والتقدم، فهي تحظى باهتمام كبير من قبل الأفراد، والمجتمعات، والدول، الأمر الذي يحتم على القائمين أن يراعوا، ويضمنوا جودة التصميم ، ودقة معايير الاعتماد لهذه النظم أكاديمياً كان أو إدارياً ، لما سيكون له من انعكاسات مباشرة على أدائها في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وترتبط كفاءة الأداء في تلك المؤسسات بكفاءة الموارد البشرية، وقدراته على تأدية مهامها بتميز، ولذلك فإن مواكبة التطور، والتقدم التكنولوجي يقتضى إمتلاك الجامعات جهازاً إدارياً متميزاً في الأساليب والأدوات التي تمكنه من تنظيم أعماله بنظام عال الدقة، والسرعة تحقق من خلاله أهدافها، وخدمة المستفيدين، ويتم إجراء ذلك بإدخال أجهزة تقنية الحاسوب، ووسائطه في إدارتها المختلفة. (الدعيس ، ٢٠٢٠، ص٧٦)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهميتها في تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية وذلك بالتعرف على كل ما هو جديد من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالتوسع في التعليم والتدريب والتطوير يحقق التقدم العلمي والتكنولوجي للمنظمة وبخاضة المؤسسات الجامعية، بتكوين أفراد في عصر يتميز بالثورة التكنولوجية والمعرفية قادرين على المساهمة في تنمية القدرة على التفكير والابتكار والابداع، ومواجهة التحديات التي تنتج عن هذه التحولات والتي تطرأ على المجتمع وبالتالي على المنظمات بشكل دائم ومستمر.

إدارة الموارد البشرية الالكترونية:

مع ظهور الادارة الالكترونية ظهر ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الالكترونية، والتي تعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية مدعومة بمختلف الخدمات الشبكية مثل (الانترنت كشبكة دولية، الانترانت والاكسترانت كشبكات داخلية) تربط الأجهزة الادارية والمكاتب بعضها البعض في البيئة الوظيفية الواحدة، وقد تمتد للخارج لتربط البيئة الداخلية للمنظمة مع شركائها من المحيط الخارجي،

مما يسهل عملية الوصول للبيانات وتبادلها بسرعة، والحصول على المعلومات بسهولة وبدقة من المحيطين، إضافة إلى جعل إدارة الموارد البشرية نظاماً مفتوحاً، يتفاعل ويتبادل مع باقى البيئات الأخرى بأعلى المستويات ، ولأن الموارد البشرية الالكترونية مفهوم حديث الظهور والاستخدام لم يتناوله الدراسات والمؤلفات العربية حتى المراجع الأجنبية بإسهاب، لذلك فهناك خلط بين مفهوم الادارة الالكترونية اصطلاحاً، ومفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية، كما أن هناك محاولات لتجميع بعض التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية الالكترونية، والتي تجمع بين كل مميزات الادارة الالكترونية ، ونظام معلومات الموارد البشرية وتتمثل هذه التعريفات فيما يلى:

إدارة الموارد البشرية الالكترونية: هي وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، ومختلف وظائفها فى المنظمات من خلال استخدام قنوات الانترنت واتخاذ المزايا الكاملة منها.(Rawash,2012,p116)

كما يشير إلى إجراء المعاملات الخاصة بالموارد البشرية باستخدام الانترنت وغيرها من التقنيات، كما تسمح بتوفير معلومات مفيدة للعملاء والموظفين فى أى وقت وفى أى مكان، حيث أنها تسمح للموظفين بتولى بعض الادوار الادارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحكم فى المعلومات الشخصية الخاصة بهم، وتحديث السجلات والاحتفاظ بالسيطرة على توقيت وجدول أعمالهم، أما بالنسبة للعملاء فتساعدهم فى الحصول على المعلومات والبيانات، وإجراء التحليلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (Espinosa,2016,p18)

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية إلى "تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنفيذ السياسات والممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية فى المنظمات، كما يشار إليها بأنها "تخطيط وتنفيذ وتطبيق نظم المعلومات، ودعم الجهات الفاعلة للأداء المشترك لأنشطة ومهام الموارد البشرية (oswal,2014,p10)

وتعرف إدارة الموارد البشرية هي "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية (موسوعة إدارة الموارد البشرية: على الرابط:

<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-encl60665-human-resources-in-technology-ag.html>

تاريخ الاطلاع ٢٠٢١/١١/٢٠

كما تعرف على أنها: "أحد حلول الأعمال المتقدمة التي توفر الدعم الكامل عبر الانترنت في إدارة جميع العمليات والأنشطة والبيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة الحديثة ، وهي فعالة وموثوقة وأداة سهلة الاستخدام ، تسمح بالوصول إلى مجموعة واسعة من مختلف المستخدمين ، وهناك تعريف عام وشامل لإدارة الموارد البشرية الالكترونية "أنها وسيلة لتنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المعاملات الخاصة بها إلكترونياً ، والمساهمة في تفعيل كافة مهامها وأنشطتها ووظائفها ، باستخدام مختلف أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة المتعلقة بالخدمات الشبكية، كالشبكات الداخلية وقنوات الانترنت، وذلك بغية ربط البيئة الداخلية المنظمة ببعضها البعض من جهة، وبالبيئة الخارجية من جهة أخرى.

(srivastava,2010,p47)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الموارد البشرية من الركائز المهمة والأولى في نجاح تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية لأنها تعتبر القوة المؤثرة في أي منظمة ومؤسسة فهي التي تقوم بإنجاز المهام والأنشطة والأهداف الخاصة بالمنظمة التي ينتمي إليها.

نظم المعلومات الادارية:

تعتبر نظم المعلومات من أم أدوات الادارة الإلكترونية ، لما تحتله المعلومة في المنظمة من مكانة عالية ، لتدخلها في تسير الأعمال، فتعتبر البيانات المادة

الأولية والرئيسية لصناعة المعلومات ، فصناعة المعلومة وانتشارها واستخدامها ، تتطلب تكاثف جهود بشرية ومادية ، ولذلك تتسارع المنظمات بمختلف توجهاتها إلى تبنى أساليب متطورة للحصول على البيانات ومعالجتها وتحويلها لرأس مال معلوماتي ثم معرفي، ولذلك فتخلت الأنظمة الادارية عن الأساليب التقليدية فى الحصول على المعلومات، وانتقلت إلى الأساليب المتطورة المعتمدة على تقنيات تكنولوجيا المعلومات، كنظم المعلومات الحاسوبية عامة ، ونظم المعلومات الادارية خاصة. فتعرف نظام المعلومات بأنه "النظام الذى يستخدم الأفراد، والمعدات التكنولوجية لتأمين تدفق المعلومات الضرورية بصورة كولوجية، وإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات، وتوزيع المعلومات حتى يفى نظام المعلومات بمتطلبات الادارة. (مهدى، ٢٠١٨، ص ٦٩)

كما تعرف على أنها "تفاعل بين الأفراد وتكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات، وتقنيات شبكات الاتصال، لتأمين تدفق المعلومات الضرورية بصورة فورية إلى الادارة لمساعدتها فى اتخاذ القرار الصائب، وتختلف خواص المعلومات المستخدمة من طرف المنظمات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، ومستوى النشاط داخل المنظمة الواحدة، وطبيعة القرار الذي سيتخذ" (على، ٢٠٠٦، ص ٤١)

ومن أهم نظم المعلومات الادارية نظام معلومات الموارد البشرية، ويعتبر من أهم النظم المعتمدة فى إدارة الموارد البشرية كنموذج تقنى بشرى متكامل للحصول على البيانات بمختلف أنماطها من مختلف المصادر، ومعالجتها بمختلف الطرق ذات الفاعلية والكفاءة ، للقيام بمختلف وظائفها، ومهامها من : (تخطيط ، واستقطاب، واختيار، وتدريب، وتطوير)، ويعرف هذا النمط من النظم أنه "نظام يشتمل على المكونات المادية، والتنظيمات ، وشبكة من قواعد البيانات ، تستعمل لجمع وتخزين ومعالجة وتحليل، واسترجاع ، ونشر المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشرية داخل المنظمة ، والذى يرتبط بطبيعة النشاط ، وحجم المنظمات ، وأيضاً الامكانيات المتاحة . (علك ، ٢٠١٤، ص ٦٤)

وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية ، والمحدثة ، والتي يمكن من خلالها تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه ، ورقابة العنصر البشرى بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف ، فيقوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، بتلبية إحتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ، وذلك بتولى نظام نظم المعلومات تزويد الادارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة الموارد البشرية ، وتقديم المؤشرات الكمية، وغير الكمية ، وتحليل العلاقات الادارية من بين كل المعلومات .(رضوان، ٢٠١٣، ص٨٤)

وتعتبر نظم المعلومات الادارية هو المحور الفاعل ، والمتكامل الذى يسعى لتحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية ، وتحسين الأداء الوظيفى فى المنظمات، فنظام المعلومات الادارية هو الركيزة التى تلتف حولها باقى النظم الأخرى، وتتفاعل معها وتتكاتف، وذلك لتدخلها المباشر فى صنع القرارات ، وتخطيط، وتنفيذ المهام الادارية، ومساهمته فى البناء التنظيمى، والتدخل فى إنشاء ثقافة المنظمة ، عن طريق توفير بيئة تقنية تكنولوجية، تستمد منها المنظمة الكثير من المصادر المعلوماتية التى تبنى بها ثقافتها فهو يستخدم أساليب وطرق تكنولوجيا المعلومات لإنشاء قاعدة صلبة للهيكل التنظيمى للمنظمة مع تحقيق مفهوى الجودة والميزة التنافسية ، ورفع مستوى استراتيجية الأعمال.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن نظم المعلومات الإدارية تحتاج إلى قوة بشرية مؤهلة للتعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات المتزايدة باستمرار، والاهتمام بالوسائل والمصادر التي تمكنهم من تجديد معلوماتهم أكثر من التركيز على المعلومات نفسها لضمان تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية بنجاح.

العلاقة بين الادارة الالكترونية والجودة والتميز المؤسسى:

تعتبر تطبيقات الادارة الالكترونية من الأدوات التى تمكن من وصف ، وتحليل ، وتقاسم المعلومات من أجل القيام بالتحسينات اللازمة ، فتطبيق الادارة

الإلكترونية وتطويرها أداة قوية للوصول إلى الجودة ، فنشر إجراءات الجودة ونشر مؤشرات المتابعة تم تجديدها وإثرائها من خلال أدوات وبرامج توثيق الإدارة الإلكترونية ، والقيام بتطبيقات معلوماتية لإدارة تدفق المعلومات ، كما يمكن من خلال البنية التحتية للإنترنت الوصول إلى كل هذه الأدوات المختلفة في الوقت الحقيقي من المكتب الخاص بكل فرد مهما كاد دوره في توثيق العلاقة مع العملاء، والتكنولوجيا تمكن من إيجاد علاقة تفاعلية مع العملاء التي تسمح بالتعرف على ردود أفعالهم ، وتقديم الجديد لهم ، وشرح وتوضيح ما يستفسرون عنه . (العبدى، منصور صالح محمد، ٢٠١٩، ١٦ : ١٧)

وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة ، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معانى كثيرة ومتعددة ذات معنى واقعى، ومعنى حسى، فالمعنى الواقعى يعنى التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل للإنتاج ، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالموصفات بالمقاييس المتعارف عليها ، أمكا المعنى الحسى للجودة، فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها، وهل نجح العاملون في تقديم الخدمات بمستوى جودة يتناسب توقعاتهم ويلى احتياجاتهم ، كما تتمثل معايير أداء الجودة في الكمية والوقت حتى تصل إلى التميز المؤسسى ، فالكمية تعنى حجم العمل الذى تم إنجازه ، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد ، وفى الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعنى ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخى ، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد مع خبرات ، وتدريب، وتسهيلات ، أما الوقت فيمثل أهمية كبيرة في أنه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض ، مما يتطلب استغلاله

الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يمضى إلى غير رجعة . (المانع، ٢٠٠٦، ص ٥٠)

فالجودة تعتبر ضرورة تفرضها العولمة المعاصرة ، فهي مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الإدارة الالكترونية ، بغرض تحسين الإدارة والخدمات المقدمة لتحقيق أعلى معيار للأداء ، والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة ، وذلك لتحقيق الجودة الشاملة كما أن ترجع أهمية الجودة الشاملة في المنظمات وبخاصة المؤسسات الجامعية إلى المحافظة على استمرارية الجامعة والاطمئنان على تطورها ، وتحديث قدراتها لمواجهة التحديات العالمية أو الإقليمية أو الداخلية ، تلك التحديات تظهر في تحول المفهوم التقليدي لجودة المؤسسات الجامعية ، وذلك الذى يرتبط بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية إلى مفهوم حديث يهتم بتوكيد الجودة في الإدارة ، وذلك خلال الاستناد على منظومة إدارية للجودة الشاملة ، هذا الأمر أفرز صعوبات بالغة عند التطبيق مما استدعى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات ، والتي تحتاج إلى مشاركة الجميع لضمان البقاء ، والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل ، ويحقق فاعلية ومرونة أكبر .(زهو ، أكتوبر ٢٠١٥ : ٢٥٠)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أهمية الإدارة الالكترونية في انجاز الأعمال من حيث المكان والوقت والكمية وبدقة عالية مما يجعل المنظمة تتميز بالجودة في الأداء حتى تصل إلى ما يسمى بـ (التميز المؤسسى)

ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ، ويلتزم منطق التفكير المنظومي (Systemic Thinking) الذى ينظر إلى الإدارة على أنها "منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية ، ومن ثم فإن إدارة التميز هي "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع

وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة"، وهذا المفهوم (إدارة التميز) : يمثل صحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر .

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

وتتضح المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز من خلال توافر المقومات الآتية:

١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرياتها

المستقبلية، وتضم العناصر التالية:

(أ)رسالة المنظمة: وهي تعبر عن النتائج التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها وتدل على مبرر وجودها.

(ب)الرؤية المستقبلية : أى تصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي ، وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تتميز بها عن المنافسين .

(ج)الأهداف الاستراتيجية : وتكون الادارة مسؤولة عن تحقيقها وتخطيط عملياتها، وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها .

(د)آلية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعتها ، وقياس عوائدها ،وتقويم الانجازات المتحققة عنها .

(هـ) وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم العمل داخل المنظمة، وتعمل على ترشيد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.(السلمي،٢٠٠٧: ٥)

٢.هياكل تنظيمية مرنة وقياسية مع متطلبات الأداء، وتكون قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، ويتصف فيها هياكل إدارة التميز بأنها أعلى من اللامركزية نتيجة إعتمادها على تمكين العاملين من الصلاحيات كلاً في عمله .

٣. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات ، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ، ومعدلات السماح فيها ، وآليات رقابة وضبط الجودة .

٤. نظام معلوماتي متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتداولها وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها، وآليات توظيفها في دعم اتخاذ القرار .

٥. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية ، وتنميتها وتوجيه آدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء ، وتحفيز العاملين وفق نتائج الأداء.

٦. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذها ، وقواعد توصية ومتابعة الأداء ، وتقييم النتائج والانجازات .

٧. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ، ووحدات الأعمال الاستراتيجية بغرض تقييم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة .

٨. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم، والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز. (السكرانة، ٢٠١١: ١١٧)

كما أشار عاصي، (٢٠١٤: ١٤١) إلى بعض المتطلبات المهمة في إدارة التميز

المؤسسة والتي من أهمها:

أ. وضوح رؤية ورسالة المنظمة.

ب. بناء دور فعال للقيادة في الإدارة العليا.

ج. وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.

د. فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها بناءً على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

هـ. الاستجابة للمتغيرات الحديثة التي تطرأ على المنظمة.

و. الكفاءة والفاعلية في إجراءات أعمال المنظمة.

دوافع التميز المؤسسي:

ومن أهم الدوافع لتبنى إدارة التميز المؤسسي بالمنظمات ما يلي: (عبدي، ٢٠١٧،
(٨١)

التغيير السريع:

أي الحاجة إلى التغيير، في ظل اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنتشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والموجودة من حوله مما يحتم على المؤسسة ومواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي.

المنافسة:

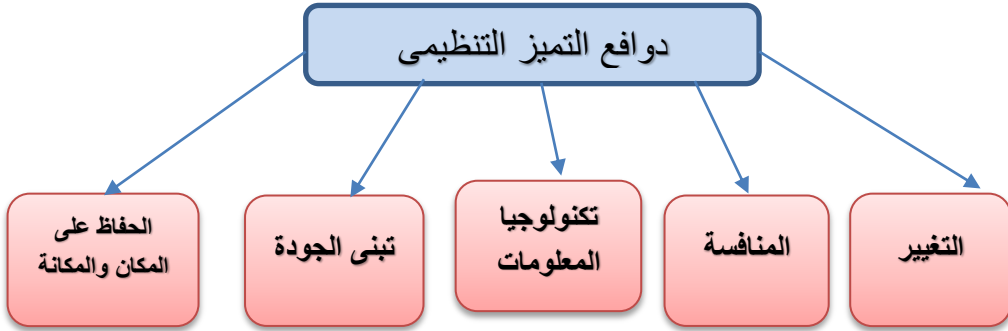
فالفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، والتي جاءت كأحد تحديات العولمة، والتي أجبرت المنظمات على الدخول في مرحلة المنافسة، وفي ظل الضغوط التي تفرضها شدة المنافسة، لم يعد التميز خياراً بل أصبح حتماً على المؤسسة لتحقيق التفوق المستديم على منافسيها ونيل رضا المستفيدين.

الجودة:

أي تبني المؤسسة مدخل الجودة والسعي نحو تحقيق الجودة الشاملة، فلا بد من تركيز الاهتمام على أبعاد الجودة المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية القيادة، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية) باعتبارها أحد مدخلات التي تدفع بالمؤسسة إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، وبالتالي حفظ المكان والمكانة للمؤسسة مما يضمن مكانتها السوقية مما يزيد من أرباحها وتوسيع حصتها بين المنافسين، ويتضح دوافع التميز المؤسسي من خلال الشكل التالي: (الأخضر، صياحي، ٢٠١٨: ١٠١)

شكل (٣)

يوضح دوافع التميز التنظيمي



معوقات تطوير الإدارة الالكترونية ومدى انعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية:
بالنسبة للجامعات فإنها ما زالت تعاني من:

١. افتقار أغلبية الجامعات للأجهزة التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
 ٢. ضعف خدمة الانترنت في الجامعات لمحدودية محطات العمل من جهة ، وسوء الخدمة من جهة أخرى .
 ٣. قصور في كفاية أجهزة الحواسيب المتوفرة في الجامعات.
- بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات فإنها تفقر إلى:
١. النقص الكبير في مصادر المعلومات الحديثة.
 ٢. ضعف الميزانية المخصصة لتطوير هذه المؤسسات.
 ٣. ضعف مستويات الحوسبة الشاملة في هذه المؤسسات ومحدوديتها في بعضها.
 ٤. ندرة برامج التعاون بين هذه المؤسسات وافتقارها إلى وجود خدمة انترنت.
 ٥. ضعف مستوى العاملين في هذه المؤسسات وذلك في التعامل مع التقنيات الحديثة.
 ٦. قلة برامج التدريب والتأهيل أثناء الخدمة للعاملين في هذه المؤسسات.

بالنسبة للمراكز البحثية فيوجد بها بعض المعوقات التي تتمثل فيما يلي:

١. افتقار معظم المراكز إلى العدد الكافي من الأجهزة والمعدات الفنية المساعدة لها في تطبيق الإدارة الالكترونية.
٢. افتقار الجامعات إلى مراكز بحثية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
٣. ضعف التسهيلات المالية والإدارية لهذه المراكز في مجال الاحتكاك الخارجي من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تنظم خارج الجامعات .
٤. افتقار المراكز البحثية في الجامعات إلى وجود شبكة معلومات محلية تمكنها من التعاون، بتبادل المعلومات في مجال البحث العلمي. (شرفى، ٢٠١٩، ص ٢٤١-٢٤٢)

كما أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق المؤسسة الجامعية للميزة التنافسية وتتمثل فيما يلي: (صقر، ٢٠١٦: ٣٥)

معوقات تنظيمية: وتتمثل في (البيروقراطية، وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، عدم المرونة في الهيكل التنظيمي، وعدم كفاءته، القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية، جمود القوانين وفقدان التحفيز، عدم وضوح الرؤية، وغياب جو الحرية، انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز).

معوقات بشرية: وتتمثل في (القيادة الاستبدادية، الخوف من الفشل، عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز، تجنب المخاطر، العقاب في حال الفشل، غياب الدوافع الداخلية للتميز والابداع، المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في التغيير).

معوقات مالية: وتتمثل في (عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز، عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي، ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية، الهدر المالي وعدم ترشيد عمليات الإنفاق).

معوقات تكنولوجياية: وتتمثل في (الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في الجامعة، عدم وجود إدارة لنظم المعرفة، عدم مواكبة التقنيات المستجدة، قدم الأنظمة الالكترونية، عدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة).

نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

١. أن يشكل فريق من الجامعة خاص بمتابعة وتقييم الأنشطة الالكترونية للمؤسسة الجامعية بكلياتها، وكتابة تقارير عن واقع الأداء لهذه الأنشطة بصفة مستمرة ودورية.

٢. وضع آليات واضحة ومعلنة ومعتمدة لجميع العاملين عن مقاييس الأداء بالعمل داخل الإدارة الالكترونية ومدى فاعليتها في تحقيق التميز المؤسسي.

٣. وضع آليات للتشجيع والتحفيز معتمدة ومعلنة وواضحة لدى جميع العاملين (للأداء المتميز داخل العمل بالإدارة الالكترونية).

٤. تفعيل نظام المحاسبية وتقييم الأداء.

٥. الوعي بالعوامل البيئية والسياسية والاقتصادية المحيطة بالإدارة الالكترونية ومدى فاعليتها على التميز المؤسسي.

٦. تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للإدارة الالكترونية.

٧. تطوير أداء الكوادر البشرية بما يتناسب مع متطلبات عصر الرقمية

٨. تطوير أداء العاملين من خلال التنمية المهنية المستدامة، التي تشمل التدريب والتعلم بالإضافة الى زيادة الحوافز.

٩. القاعدة العريضة تكون من العمالة الماهرة.

١٠. ربط الحوافز بمستوى الأداء.

تطوير أداء الإدارة الالكترونية لأنشطتها من خلال:

١. تحديث الأجهزة والأدوات وتقنيات العمل لتواكب التغيرات التكنولوجية والمجتمعية المتسارعة.

٢. تطوير أداء أنشطة الاعمال الالكترونية برفع كفاءة أداء العاملين بها.
٣. المتابعة المستمرة من جهة الإدارة لمعرفة مسار هذه العمل بالإدارة الالكترونية.
٤. المتابعة الدورية لما تم إنجازه خلال نهاية كل عام مع مناقشة الموضوعات المهمة والانجازات ذات الصلة بنشاط أداء الإدارة الالكترونية ومدى تميزها في الاجتماعات الدورية.
٥. وجود قنوات اتصال لإفادة قطاعات المجتمع من نتائج الدراسات والبحوث بكليات الجامعة ذات الصلة بالمتغيرات التكنولوجية ومدى الاستفادة منها في الاعمال الادارية .

الإمكانات المادية، وتتمثل بـ:

١. توفير البنية التحتية اللازمة لتقنيات عصر الرقمية
٢. توفير الاعتمادات المالية المناسبة من أجهزة وتقنيات مناسبة لقيام الإدارة الالكترونية بأنشطتها.
٣. توفير الدعم اللازم لتدريب أفراد المؤسسة على كل التقنيات الحديثة والمستجدة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

جاء ترتيب التطوير اللازم للإدارة الكترونية بالجامعات المصرية ومدى انعكاسها على التميز المؤسسى حسب الأهمية كما يلي (التعرف على التحولات المعاصرة للتقنيات الرقمية ، والتي تفرض ضرورة تطوير الادارة الالكترونية للوصول إلى التميز المؤسسى فى الترتيب الأول ثم يليها الثورة المعرفية التى فرضت على الجامعات استحداث أساليب تسهم فى الحصول على المعرفة التى تسهم فى التطوير اللازم للمؤسسة الجامعية بمختلف أنشطتها الالكترونية لتحقيق التميز المؤسسى ، ثم يليها فى الترتيب من حيث الأهمية متطلبات إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتي تحقق التميز فى الأداء وبالتالي تحقيق التميز المؤسسى، ويليهما التعرف على أهم المعوقات التى تحول دون تطوير الادارة الالكترونية ووصولها إلى التميز المؤسسى بالجامعات المصرية والمتمثلة فى (قلة وجود خطط مستقبلية

حول العمل بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتواكب متطلبات التغيير والتحديث ، عدم وجود ميزانية كافية تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، غياب بث روح التميز والابداع والتعاون داخل المؤسسة ، مقاومة التغيير لدى بعض القيادات والأفراد ، قلة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين فى رفع جودة وكفاءة المؤسسة الجامعية، تقادم الأنظمة الالكترونية عدم وجود الدعم المالى الكافى لمتطلبات تحقيق التميز (المؤسسى) .

وقد خلصت الدراسة للتصور المقترح لتطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسى:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

١. تطوير الممارسات الإدارية بالجامعة بما يتناسب مع متطلبات العصر التكنولوجية والمعرفية والتحول الرقمى للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء المؤسسى.

٢. رفع كفاءة الأداء الادارى والتنمية المستدامة والتطوير المستمر لجميع العناصر البشرية بالمؤسسة الجامعية.

٣. التحول نحو الريادة والجودة والتميز والابتكار والابداع.

ثالثاً: مقترحات تطوير لتطوير الإدارة الالكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسى:

١. وضع خطط للعمل واقعية والسعى نحو تنفيذها بمشاركة جميع الأطراف المعنية وفقاً لجدول زمنية.

٢. تحديث اللوائح والقوانين الخاصة بتنظيمات العمل الالكتروني بما يواكب متطلبات التغيير.

٣. نشر ثقافة الابتكار والابداع والتميز بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية بكلياتها.

٤. وجود إدارة عامة قوية ونشطة تتميز بالتفكير الغير نمطي.

٥. التدريب المستمر لأفراد المؤسسة الجامعية (أكاديمين وإداريين) على توظيف واستثمار التقنيات الحديثة في الأعمال الادارية.
 ٦. تطوير نظام يتناسب مع التقنيات الرقمية للتواصل الادارى الفعال بين إدارات المؤسسة الجامعية وكلياتها والمؤسسات ذات الصلة.
 ٧. تفعيل برامج لتنمية القيادات، والجهاز الادارى بالجامعة تتوافق مع متطلبات التقنيات العصرية الحديثة والتميز والابداع.
 ٨. تحديد أسس ومعايير لتقويم الأداء الادارى بالمؤسسة الجامعية بصفة دورية، مع تطوير الأداء فى ضوء نتائج التقويم.
 ٩. توفير التسهيلات المادية والتقنية المساعدة فى تطوير الادارة الالكترونية بالمؤسسات الجامعية.
 ١٠. تفعيل الشراكة المجتمعية مع الجهات الفاعلة أو مؤسسات المجتمع المدنى.
 ١١. التواصل مع طالبي الخدمة عبر وسائل التواصل الالكتروني.
 ١٢. إنشاء مركز بالمؤسسة الجامعية لجودة تميز الأداء، يتم من خلاله متابعة الأداء الادارى وتطويره وتقويمه بما يتناسب مع متطلبات الادارة العصرية.
- رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:**
١. إعداد خطط تطويرية للعمل بالادارة الالكترونية تتناسب مع المستجدات العصرية للتقنيات الرقمية.
 ٢. الاستعانة والاستفادة من الخبراء والاستشاريين من ذوي أعضاء هيئة التدريس فى الخطط التطويرية ومتابعة تنفيذها.
 ٣. وضع معايير تقييمية لمتابعة الأداء والأنشطة، وذلك لمعالجة المشكلات والسلبيات وتحفيز وتشجيع الأداء المتميز.
 ٤. رفع كفاءة الأداء الادارى والتنمية المستدامة، والتطوير المستمر لجميع العناصر البشرية.
 ٥. التحول نحو الريادة والتنافسية والجودة والتميز والابداع والابتكار.

٦. توفير الدعم المالي المناسب في عملية التطوير من خلال تخصيص ميزانية خاصة بعملية التطوير، وشراكة رجال الأعمال أو الشركات الخاصة.
٧. نشر المعلومات الكافية عن تطبيق الآليات المستجدة، وتوفيرها لكل من يهمله الأمر.
٨. عمل تقارير دورية عن انجاز الأنشطة التطويرية، ومدى فاعليتها.
٩. إعداد برامج زيارات، وتواصل لتبادل الخبرات الادارية للادارة العليا والقيادات الجامعية بين الادارات المختلفة بالجامعات المصرية، وعلى مستوى الجامعات العالمية للاستفادة منها وتطوير الأداء الادارى بالجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بدران شبل ، الدهشان جمال(٢٠٠١) :التجديد في التعليم الجامعى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .عبد الرحيم ، سامح جميل: "تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية"، المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربى" ، دار الفكر العربى، القاهرة ، الفترة من ٢٨-٢٨ يناير ٢٠٠٧.
- شحاته ، حسن والنجار، زينب : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة .
- شرفى ، منصف وآخرين (٢٠١٩): "الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية" ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، مجلد (٦) ، ع(٢) ، ديسمبر ٢٠١٩.
- غنيم ، أحمد محمد (٢٠٠٤) : الادارة الالكترونية ، أفاق وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية، المنصورة ، مصر.
- الشهرى ، محمد بن على أحمد (٢٠١١): أثر تطبيق الادارة الالكترونية فى مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على جامعة تبوك ، رسالة ماجستير ، كلية عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة، الاردن .
- رضوان ، محمود أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣) : الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
- طه ، عاطف جابر (٢٠١٤) : نظم المعلومات للوارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، القاهرة.

العبدى ، منصور صالح محمد (٢٠١٩) : تطبيق معايير الجودة الشاملة فى الادارة الالكترونية بالجامعات اليمنية ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، مركز العرب للبحوث والتقييم ،مج(١) ،ع(٢)، يوليو ٢٠٠٩ ، اليمن.
المعهد التخصصى للدراسات ، مركز الدراسات الاستراتيجية : تكنولوجيا المعلومات المفهوم والأدوات ، على الرابط:

<https://lahadidi.files.wordpress.com/2013/10/31mfhomt.pdf>

تاريخ الدخول ٢٠٢١/١١/١٢.

العريشى ، محمد بن سعيد محمد (٢٠٠٨): أمكانية تطبيق الادارة الالكترونية فى الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

صباح ، بلقيدوم (٢٠١٣) : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التيسير الاستراتيجى للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، جامعة قسطنية ٢، الجزائر.

أحمد، محمد عبد الحميد (٢٠٠٢): "مستحدثات التكنولوجيا والتنمية البشرية"، المؤتمر العلمى العاشر، التربية وقضايا التحديث والتنمية، الفترة من ١٣ : ٤ مارس، ج(١)، كلية التربية ، جامعة حلوان ، القاهرة .

قنديلجى، عامر إبراهيم، والسامرائى، إيمان فاضل (٢٠٠٢): تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن .

الحراشنة، محمد (٢٠١٣) : "درجة استخدام الحاسوب فى الادارة المدرسية لدى مدراء مديريات التربية والتعليم فى محافظة المفرق ، مجلة المنارة ، مج(١٩) ، ع(٢) ، الأردن.

الدعيس ، محمد ناجى (٢٠٢٠) : "درجة حاجة الجامعات اليمنية لتوظيف تقنية الحاسوب فى المجالات الادارية" ، مجلة مركز جزرة العرب للبحوث والتقييم ، مج(١) ، ع(٥) ، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم ، اليمن.

العربية البريطانية للتعليم العالى ، على الرابط : تاريخ الاطلاع ٢٠٢١/١١/٢٠

<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-encl60665->

[human-resources-in-technology-ag.htm](http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-encl60665-human-resources-in-technology-ag.htm).

مهدي، إيمان آيت (٢٠١٨) : تسيير الموارد البشرية فى ظل الادارة الالكترونية ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢،

- الجزائر .على، رياض سلطان (٢٠٠٦) : نظم المعلومات الادارية وتطبيقاتها فى الصناعة (التنظيم والتكنولوجيا)، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، عمان.
- علك، عبد الناصر ،وحافظ، عباس (٢٠١٤) : نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، البلد .
- رضوان، محمود أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣): الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
- طه ،عاطف جابر (٢٠١٤):نظم المعلومات للموارد البشرية ،الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
- العبدى ، منصور صالح محمد (٢٠١٩): "تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الالكترونية بالجامعات اليمنية" ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم ، مج(١) ، (٢ع) ، يوليو/٢٠١٩، اليمن.
- المانع ، محمد عبد الله(٢٠٠٦): تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- زهو ، عفاف محمد توفيق (٢٠١٥) : تصور مقترح لمنظومة التعليم الالكتروني في ضوء معايير الجودة الشاملة بكلية التربية جامعة الباحة ، مجلد(٢٢) ،ع(٩٨) .
- السلمى ، على(١٤ نوفمبر٢٠٠٧) : "نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة" ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسية الادارية ،القاهرة.
- السكرانة ، بلال(٢٠١١):الابداع الإبداع ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.
- عاصى ، نايف على (٢٠١٤) :تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشرى فى تميز الأداء المنظمى - دراسة استطلاعية تحليلية فى جامعة بابل ، رسالة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
- عبدى ، حسين(٢٠١٧) : دور المسؤولية الاجتماعية فى تحقيق التميز التنظيمى للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسات الأسمنت ومشتقاته بالشلف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- الأخضر، صياحى (٢٠١٩): دور القيادة التحويلية فى تحقيق التميز التنظيمى بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- صقر، محمد عمر عبد القادر(٢٠١٦) : واقع إدارة التميز فى الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويرها ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ،رسالة ماجستير، غزة فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Felix Antonio Corest –Aldana et al. : University objectives and socioeconomic results: A multicriteria measuring of alignment”, European Journal of Operational Research Vol.199,Issue3, 16December.
- Zair, Mohamed: *Excellence Tolkit Bulding Enabling capabetity, publishing TQM' college*, Dubai: Tqm college.
- Hassan.n.Rawash,serd ar saydam: *The Impact of Electronic Human Resource management on Housing Bank for Trade and finance insordan*, Internlational Journal of Business and social science,vol3,no24special Issue.
- Susanade Juana Espinosa, Sergio LuJan-mora,marek Milosz:E-Hrm: Human Resource management In The E-Economy, Available on : *e-hrm Universidad de Alicante*.
- Nidhi oswal,Gl.Naraya nappa: *Evolution of HRM to E-HRm Towards organizational Effectiveness and sustainability*, Internlational Journal of Recent Development in Engineering and Technology, volum2, special Issue 4.
- shashank kumar srivastava : *shaping organization with e-Hrm* International of Journal of Innovation, management and technology.