

الإدارة الالكترونية: مدخل متكامل لتميز أداء الإدارة العامة

سلمى عشبة عبد العزيز

طالبة دكتوراه، مخبر الأمن الإنساني، جامعة باتنة 1

manwal@live.fr

ملخص:

لقد شهد الحقل الإداري تغيرا كبيرا في مفهوم الإدارة العامة، وعملا موجها نحو أسلوب تقديم الخدمات يرتكز محوره على تطبيق مبادئ الجودة والتميز، ويعتمد فيه بدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، خاصة أن المنطق الإداري الحديث أصبح يفترض أن بقاء المنظمات لم يعد يقتصر على تحقيق الأداء فقط، بل بمدى قدرتها على تحقيق التميز على مستوى ذلك الأداء والأكثر من ذلك تطبيقه والحفاظ على استدامته، من هنا تصبح المنظمات المعاصرة مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المعطيات الجديدة، حيث تبرز الإدارة الالكترونية كمدخل فعال ومتكامل لتحقيق ذلك. لذا جاءت هذه الدراسة مسطرة الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية كمحدد أساسي في تحقيق تميز أداء المنظمات الإدارية العامة من خلال تحديد المؤشرات الكمية التي يتم بموجبها تحديد وقياس مستويات التأثير ومنه مستوى نجاحها في الوصول إلى هدفها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، تميز الأداء، الإدارة العامة.

Abstract:

The administrative field has undergone a major change in the concept of public administration, as well as the work oriented towards the style of service submission, based on the application of the principles of quality, thus depending on new communication technologies and information, especially that the new logic for the administration, suggests that the survival of the organizations required of it an ability to achieve excellence of these performances, from then on the organizations will be obliged to adopt methods that will allow them to adapt with these new data, and this is where e-administration will emerge as an effective approach to achieve it. Then a concentrated study came to reveal the importance of the E-Administration as determined and essential to reach the excellence of the level of the performance of the public organizations, through the identification of the quantitative indicators allowing to measure the level of 'influence, this-says level of achievement to achieve their goals.

Key Words : E-Administration, Excellenc of the Performance Public Administration

مقدمة:

يتبنى علم الإدارة الحديث منهج الإبداع والابتكار في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم الأداء والعمل الإداري والانتقال من الأنماط التقليدية إلى أخرى أكثر ديناميكية ومرونة بالاعتماد على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة والتي تساعد دون شك على تعزيز قدرات المنظمات والمؤسسات الإدارية على تحقيق الجودة والتميز عبر إدخال جملة من التحسينات الأساسية على سير الأعمال الإدارية فيها.

فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات احد أهم الركائز التي تنطلق منها الإدارة الحديثة إذ أصبحت سمة تتميز بها المنظمات المعاصرة والتي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين نتيجة استناد أنشطتها إلى المعرفة المعلوماتية في إطار ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي أسست لواقع إداري جديد يناهض المبادئ والأسس الإدارية التقليدية تجلت مظاهرة في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها على نحو يساعدها على تحقيق التميز الذي أضحي يمثل احد أهم الرهانات الأساسية لتحقيق الاستمرارية، ضمن هذا السياق وللإحاطة بمختلف جوانب البحث جاء مضمون الإشكالية كالآتي: "إلى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية العامة؟"

وتنشق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالإدارة الالكترونية وتميز الأداء؟
- فيم تتحدد متطلبات ومحددات تميز أداء المنظمات الإدارية العامة؟
- كيف تساهم الإدارة الالكترونية على تحقيق تميز أداء الإدارة العامة؟

ولمعالجة الإشكالية المطروحة وتشخيص مختلف جوانبها بدقة وتعمق سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة

محاوور أساسية:

- الأطر المفاهيمية التصورية لمتغيرات الدراسة.
- محددات تحقيق تميز الأداء وفقا لمقاربة الإدارة الالكترونية.
- تأثير الإدارة الالكترونية على بناء ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية..

1. الأطر المفاهيمية التصورية لمتغيرات الدراسة:

إن دراسة الإشكالية المرتبطة بدور الإدارة الالكترونية بتميز أداء الإدارة العامة يستوجب من الناحية المبدئية ضبط المفاهيم الأساسية على غرار مفهوم الإدارة الالكترونية وتميز الأداء وهذا وفقا لما يلي:

1.1 الإدارة الالكترونية: تعددت المجهودات العلمية التي عالجت مفهوم الإدارة الالكترونية وتباينت فيما بينها، نتيجة لاختلاف منطلقات وزوايا التحليل من جهة، وطريقة التعاطي مع المفهوم في حد ذاته من جهة أخرى، حيث يمكن تصنيف التعاريف المقدمة للإدارة الالكترونية وفقا لما يلي:

أ. تعاريف تقنية: نجد في هذا السياق تعريف رضوان علي ستار: " هي تجسيد واقعي لاستخدام البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها" (الستار، 2008، ص8).

كما نجد من عرفها على أنها: " أسلوب جديد للعمل باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الذكي والشبكة الدولية للمعلومات(الانترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل" (النمري، 2013، ص200)

ب. تعاريف إجرائية: عرفت الإدارة الالكترونية وفقا لهذا المنظور على أنها: " وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية ، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى" (أحمد، 2010، ص288)

كذلك عرفت الإدارة الالكترونية على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال، بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة" (الرفاعي، 2010، ص25)

على ضوء ما سبق يتضح لنا أن الإدارة الالكترونية تشير إلى إستراتيجية إدارية عصرية تعتمد على توليفة شبكية متعاضة من الأنشطة والعمليات التي تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتتجاوز القيود المرتبطة بالتنظيمات الجامدة والحدود الزمانية والمكانية بهدف تحسين وتميز الأداء.

1.2 تميز الأداء: يعتبر التميز من المفاهيم الهامة التي جذبت اهتمام الباحثين والاكاديميين، باعتباره فلسفة إدارية حديثة تسعى لتطوير المنظمات والرفع من أدائها من جهة، ومؤشرا هاما لقياس إمكانيات المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرار من جهة أخرى، حيث تعددت الطروحات الفكرية التي تناولت التميز على مستوى المنظمات الإدارية الأمر الذي استلزم ضرورة البحث في مفهومه.

أ. التميز: من الناحية اللغوية يشير إلى: "الفصل والعزل" (أسامة، 2014، ص15)بمعنى التخلي المنظم عن القديم والقدرة على الإتيان بما هو جديد ومختلف، كذلك فان لفظ التميز له مفهوم أخلاقي بارز في كتابات الفلاسفة اليونانيين، ويحمل معاني مختلفة في آراء المفكرين والعلماء، فمنهم من ينظر إليه على انه مرادف للتفوق، ومنهم من يرى انه تعبير عن الامتياز والنجاح، ومنهم من يستعمله للدلالة على الانفراد (اسامة، 2014، ص16)

أما من الناحية الاصطلاحية يعرف التميز على انه مرحلة متقدمة من الجودة في الأداء المبني على مفاهيم إدارية رائدة تهدف إلى إنجاز نتائج غير مسبوقه، حيث نجد "على السلي" يعرف التميز على انه:"حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها للمنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (علي، 2002، ص111)

ب. تميز الأداء بالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا انه يمكن تصنيفها وفق ثلاثة محاور ومضامين أساسية في تفسيرها لمفهوم التميز وذلك وفقا لما يلي:

تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: فحسب إرشادات الهيئة الأوروبية للجودة "EFQM" لسنة 1999 فإن مفهوم التميز في الأداء يشير إلى مجموع الممارسات المتأصلة والباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعا على مجموعة تتكون من مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم في: التركيز على النتائج، التوجه للعميل، القيادة وثبات الهدف من خلال العمليات والحقائق، إدارة العمليات، تطوير تضمين الأفراد، التعلم والتحسين المستمرين، الإبداع والابتكار، المسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (جميل، 2011، ص153)

- تفسير التميز بناء على تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات الأخرى: يشير مفهوم التميز وفقا لهذا المنظور إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفوق الايجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من التفرد من خلال تفوق المنظمة على أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المنظمة وتبرزها، وفي هذا السياق نجد "Heizer & Render" يعرف تميز الأداء على انه: "قدرة المنظمة على خلق الاختلاف في المنتوجات والخدمات التي تقدمها وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين" (Lumpkin & Dess & Eisner, 2007, p168)

- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات وحاجات الزبائن والعملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من اجل تحسين وتطوير هذه الخدمات لتكون بذلك الاختيار الفضل والوحيد للعملاء مما يجعل من المنظمة نموذجا يحتذى به، حيث نجد "مدحت أبو النصر" يعرف تميز الأداء على انه: "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مهرة للعملاء ومرضية في الوقت نفسه للمساهمين والعاملين" (النصر، 2006، ص68)

فالمقصود بتمييز الأداء في هذه الدراسة هو مجمل الممارسات الإدارية في المنظمة المتمخضة عن تظافر مجموعة من المعطيات والمحددات، والتي تهدف لتقديم مخرجات وخدمات فريدة لمختلف الجهات وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق رضا العميل وعلى أساس من الجودة والإتقان ووفق منهج التجديد والابتكار المستمرين، مما يحقق ولاء العميل لمنظمة نتيجة عجز المنظمات الأخرى عن تحقيق الأفضل أو حتى المثيل. (من اعداد الباحثة)

أ. مقومات التميز: إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مجموعة من المقومات التي تجعل من تطبيقه مشروعا قابلا للتحقيق والنجاح، حيث يمكن تحديد هذه المقومات في:

• بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم (يوسف، 2013، ص128):

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
- رسالة المنظمة والتي تمثل المبرر من وجودها.
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

- السعي على تطوير الشراكات من خلال وضع إستراتيجية متبادلة تهدف إلى نسج شبكة من العلاقات التي يمكن تكوينها داخليا وخارجيا.
 - بناء تنظيمي متكامل قائم على سلسلة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، إلى جانب اعتماد هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، حيث يتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما يأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، كما تتضمن هياكل المنظمات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
 - التركيز على الموارد البشرية: حيث يعتبر مستوى الموظفين عنصرا هاما في سياق تحقيق التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون افضل من خلال القيم المشتركة التي تدفعها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
 - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها لقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار (النصر، 2008، ص119)
 - نظام متطور لإدارة العمليات يتضمن قواعد واليات تحديد الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويمه، إلى جانب اعتماد نظام يتضمن الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد واليات تقويم أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
 - التأكيد على مبدأي الإبداع والابتكار كركيزة أساسية لتحقيق التفرد والتميز.
 - التركيز على الزبائن والمتعاملين: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة واحتياجاته هي سبب وجودها، كما إن ردود فعله هي المحددة لنجاح أو فشل المنظمة ومنه بقائها أو زوالها، وعليه فإن التوجه نحو العميل من خلال الحرص على التأكيد على مفاهيم الجودة والتميز للخدمات المقدمة له والمثلة لمخرجات المنظمة والتي تتطلب فهما دقيقا لاحتياجاتهم الحالية والمستقبلية يعد افضل وسيلة لتحقيق الولاء ومنه تميز أداء المنظمة.
 - توجيه النتائج: وهذا من خلال تحقيق قدر من المواءمة والانسجام والتوازن بين الأسس والمعايير السابقة من جهة، وبين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- 2 محددات تميز الأداء وفقا لمقاربة الإدارة الالكترونية:

اعتمادا على التعريف الإجرائي لتميز الأداء المعتمد في هذه الدراسة يمكن ترجمة التميز وفقا للمنطق الرياضي في المعادلة الآتية:

تميز الأداء = بناء استراتيجي متميز + قيادة متميزة + بيئة تنظيمية متميزة + موارد بشرية متميزة + إبداع + نتائج "مخرجات" متميزة (من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة).

أ. البناء الاستراتيجي المتميز: في ظل مساعي بحث المنظمات الإدارية المعاصرة عن التميز وتحقيقه أصبح من الضروري على تلك الأخيرة توفير متطلبات البناء الاستراتيجي كأسلوب إداري علمي حديث، يمكنها من تجاوز النظرة إلى المستقبل على انه مجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كفرصة يمكن استثمارها لتحقيق التطور .

ب. البناء الاستراتيجي المتميز: في ظل مساعي بحث المنظمات الإدارية المعاصرة عن التميز وتحقيقه أصبح من الضروري على تلك الأخيرة توفير متطلبات البناء الاستراتيجي كأسلوب إداري علمي حديث، يمكنها من تجاوز النظرة إلى المستقبل على انه مجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كفرصة يمكن استثمارها لتحقيق التطور .

حيث يمكن تعريف البناء الاستراتيجي على انه: الأسلوب والطريقة الملائمة والمناسبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، من خلال ما يتيح من إمكانية التنبؤ بالمستقبل والأكثر من ذلك استباقه واستثماره وهذا من خلال إتاحة نوع من التوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة والتهديدات الناشئة عن بيئتها، باعتماد نهج الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق الموضوع الاستراتيجي للمنظمة بما يلاءم متطلبات الفترة التي تعايشه.

ج. القيادة المتميزة: إن الحديث عن تميز الأداء لا بد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات المنظمة ومواردها ودفعها للوصول إلى مستويات من التميز، والذي يتمثل في عنصر القيادة الذي لا بد له أن يكتسب سمة التميز حتى يتمكن من إكسابها للعناصر الأخرى، حيث يمكن تعريف القيادة المتميزة على إنها: "النشاط المتميز الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ القرارات من خلال جملة الصفات والقدرات التي يحوزها والتي تمكنه من استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعدية (Frances Hesselbein, 2002p15)، إلى جانب المهارات التي تساعده على تنمية قدرات الأفراد بالتوجه نحو التميز وتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد بالشكل الذي يتيح انسيابية المعلومات المتعلقة بالفعالية التنظيمية" (E. Borghini.p215)

وعليه فان القيادة المتميزة تعكس هيكلًا متناسقًا من الخصائص التي تباينت آراء الباحثين حولها، والتي يمكن تحديد أبرزها في:

- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين.
- الانفتاح على الآخرين من خلال مشاركة الرؤوسين بدلا من الرقابة عليهم، والثقة بأدائهم، مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.
- العمل على خلق بيئة ملائمة للتميز من خلال غرسها لدى الرؤوسين.
- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها.
- القدرة على تحقيق رضا المتعاملين.
- السعي على تحقيق التطوير والتحسين المستمرين.

د. البيئة التنظيمية المتميزة: تمثل البيئة التنظيمية احد أهم المحددات التي يتوقف عليها تحقيق تميز أداء المنظمة، على اعتبار إنها تمثل مجموعة الأفكار والمفاهيم التي تسود جو العمل في المنظمة

وتحدده، حيث عرفها الصيرفي بأنها: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات وإجراءات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته" (الصيرفي، 2005، ص232). وكما هو ملاحظ من خلال هذا التعريف اشتمال البيئة التنظيمية على خصائص بيئة العمل التي تتحدد في العديد من العناصر، والتي تؤثر من حيث نوعيتها وإيجابيتها على معدلات تميز الأداء، إذ يمكن حصر أهم عناصرها في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نظم الاتصالات والمعلومات، العمليات الإدارية، وعليه يمكن تعريف تميز البيئة التنظيمية وفقا للمعادلة الآتية:

البيئة التنظيمية المتميزة = تميز الهيكل التنظيمي + تميز الثقافة التنظيمية + تميز الاتصالات ونظم المعلومات + تميز العمليات الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة

هـ. الموارد البشرية المتميزة: فال مورد البشري أضخى يمثل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي والمستدام للمنظمات على اختلافها، إذ إن نجاحها بات مرهونا بقيمة هذه الموجودات وأساليب إدارتها وتطويرها والمحافظة عليها، انطلاقا من الدور المحوري الذي تلعبه في تحديد أداء المنظمة وتوجيهها نحو التميز. خاصة خلال القرن الحادي والعشرين والذي يتميز بظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المنظمة، الأمر الذي سيقود حتما إلى حدوث صراع عالمي حول الكفاءات والموارد البشرية المتميزة والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة، والذين يتميزون بسلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية وأخلاقية تخولهم من تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تتجاوز المعدل النمطي سواء كان ذلك في الجودة أو الكمية أو الابتكار.

و. الإبداع: فقد شهد العالم منذ الثمانينات إلى يومنا هذا منافسة شديدة موضوعها الأساسي "الإبداع"، الذي سرعان ما أصبح من المقومات الأساسية للتمييز لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة تكمن في مجموع الأفكار والمعارف التي تنتجها، حيث يعرف بيتر كوك الإبداع على أنه: " القدرة على تحديدي بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على احتلال المنظمة مكانة ريادية مقارنة بالمنافسين" (العامري، 2008، ص86)

فالإبداع يعتبر عامل رئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المتنافسة، إذ أنه كلما زادت سرعة وجود الإبداع الذي تقدمه المنظمة كلما وصلت إلى أداء متميز هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإبداع يمثل قوة أساسية للمنظمات في مواجهة تحديات البيئة، بحيث يساعد على توفير الفرص للازدهار والريادة من خلال تميز أداء المنظمة المعاصرة، التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير (S.B Ahmad, p105, 2011)

ز. النتائج - المخرجات- المتميزة: ويعتبر هذا الأخير العنصر الملموس للأداء والذي يتطلب الوصول إليه تحقيق جميع المتطلبات والمقومات السابقة، حيث يعبر تميز نتائج المنظمة عن جملة المحددات والسمات والخواص التي تظهر مدى تفوق الانجاز للنتائج المحققة، ومدى تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين، المتعاملين، والمجتمع ككل، والاستجابة لاحتياجات كل عنصر منهم بشكل يتجاوز حجم تطلعاتهم

الحالية وحتى المستقبلية، وهذا ما يجعل منه مؤشرا ومعيارا فضفاضيا لا بد من ضبطه من خلال تقسيمه إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- رضا العاملين: من خلال العمل على قياس ومعرفة ما تحققه المنظمة من نتائج وخدمات متميزة للجمهور أو العملاء وطالبي الخدمة انطلاقا من تحديد الفجوة بين نوعية الخدمات المقدمة والخدمات المتوقعة.
- رضا المتعاملين: من خلال العمل على قياس رضا العاملين اتجاه المنظمة ورصد وفهم وتحسين أداءهم فيها.

● رضا المجتمع: فالمنظمة المتميزة هي التي تسعى لتأكيد المسؤولية الاجتماعية، وأنها في سعيها لتحقيق أهدافها تعمل على تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

3. تأثير الإدارة الالكترونية على بناء ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية:

تلعب الإدارة الالكترونية دورا فعالا وحيويا في المنظمات الإدارية المعاصرة من حيث بنائها واستمراريتها، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على أدائها وتساهم بشكل فعال على تميزه في أبعاده المختلفة وفقا لمحدداته الأساسية وهذا وفقا لما يلي:

3.1 دور الإدارة الالكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي للمنظمة: إن الوصول إلى تحقيق بناء استراتيجي داخل المنظمة يتطلب استخدام إطار منطقي يقوم على سلسلة من الإجراءات التي تتم وفق خطوات منهجية تسعى على إيجاد متطلباته، حيث تبرز الإدارة الالكترونية كأحد الأساليب المساعدة على ذلك وهذا من خلال قدرتها على:

- تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتوضيح أهدافها المستقبلية.
- وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وفقا للتطورات البيئية.
- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية للتعرف على جوانب القوة واستغلالها وتوصيف جوانب الضعف ومعالجتها.
- وضع برنامج التحديث أو التغيير للتكيف مع المستجدات وفقا لما يحقق مصلحة المنظمة.
- تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وعلى مستوى الجودة.
- توفير دعامة المعلومات الأساسية للصياغة وتنفيذ القرارات المناسبة بطريقة سهلة وانية.
- جمع المعلومات عن مستويات التنفيذ وتحديد أهم الإجراءات التصحيحية التي تساعد على تقليل الأخطاء.
- مراجعة الخطط التنفيذية وتقييمها بدقة والاستفادة منها لاحقا في وضع خطط إستراتيجية مستقبلية.
- التنبؤ بمختلف الاحتياجات التي يمكن أن تلبها والخدمات التي يجب أن تطورها.
- دعم الشراكات المحلية والدولية مع جامعات أخرى لدعم تحقيق أهدافها.
- تجاوز الحدود الثقافية والدولية وتحقيق الاستجابة السريعة نحو الفرص المنظمة والتجاوب معها، إلى جانب ما توفر من إمكانية تفاعل جميع المعنيين.

3.2 دور الإدارة الالكترونية في تحقيق قيادة متميزة: تلعب القيادة المتميزة دورا فعالا ومحوريا في دفع جهود المنظمة نحو تحقيق تميز أدائها وهذا من خلال جملة الأدوار التي أصبحت تقوم بها والتي يمكن تحديدها في (زايد، 2006، ص26):

- تحديد الرؤية المستقبلية وخلق الرغبة لدى أس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية قصد الوصول إلى تميز الأداء.
- ترسيخ قيم التميز لدى الموظفين بما يساعد على الوصول إلى نتائج غير مسبوقه لتحقيق التميز في الأداء.
- تدعيم سلوك التميز من خلال الاحترام والثقة المتبادلة مع الإطراف، ومحاولة الظهور دائما كقدوة لدى الآخرين.
- تطوير الكفاءات واستثمار المورد البشري من خلال التمكين وتفويض السلطة، المشاركة في الإرباح، والاعتراف بالجهود المتميزة والأفكار الإبداعية.
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح المختلفين في المنظمة، ومحاولة إدارة التعارض بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف الجميع وتوجيهها نحو تميز الأداء.

3.3 دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة البيئة التنظيمية: فتنطبق الإدارة الالكترونية

تمكن المنظمات من إعادة تشكيل وتصميم بيئتها التنظيمية على نحو من التميز، وهذا وفقا لما يلي:

دور الإدارة الالكترونية في بناء جودة الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يعد أهم وسائل المنظمة في العمل على تحقيق أهدافها وكذا أهم أبعاد البيئة التنظيمية المؤثرة على أدائها، لذا فقد كان من الأهمية الاهتمام به ليكون قادرا على تحقيق تميز أدائها من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين جميع أجزاء ومكونات التنظيم من مرفوسين وإداريين، وإتاحة الفرص للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من القدرات والطاقات الكامنة لدى جميع الموظفين بالمنظمة (O-Kane, 2003,p16) حيث تساهم الإدارة الالكترونية على تحقيق ذلك من خلال:

- إعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمنظمة لتصبح بذلك موسعة ومتجهة نحو البيئة المحيطة وهذا من خلال ما يسمى بالتنظيم الافتراضي، الذي يهدف إلى إتاحة التفاعل بين العناصر والفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمات (عملاء وزبائن، منافسين، مسامين وممولين، مؤسسات في نفس المجال...)، ترتبط جميعها فيما بينها بشبكة الكترونية تمكنها من العمل بطريقة مرنة.
- أما بالنسبة للحدود التنظيمية الداخلية فتتطبيقات الإدارة الالكترونية تساعد المنظمات على إحداث التناغم الداخلي، وتقليص حجم المنظمات من خلال تخفيض عدد العاملين وتقليص المستويات الإدارية فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق انسياب القرارات والتوجهات مما يترتب عنه السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة، والاستجابة الملائمة لطلبات العميل.

أ. دور الإدارة الالكترونية في خلق جودة الثقافة التنظيمية: إن توجيه المنظمات الإدارية نحو تبني مشروع التميز أمر صعب جدا في حال غياب ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي والانسجام مع الفهم الجديد المتعلق بالتميز وأساسه، حيث كشفت دراسة أجراها "Waterman & Peters" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، حيث وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها

هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء، ولكي تصبح متطلبات التميز ومعطياته جزء من مكونات الثقافة التنظيمية كان لزاما الأخذ بنموذج الإدارة الالكترونية كمقاربة فعالة.

فتبني النهج الالكتروني على مستوى الإدارة العامة ينتج عنه حتما تغيير جذري في ثقافتها التنظيمية وأدائها لذا أصبح من الضروري نشر الثقافة الالكترونية، التي يمكن حصر جوانب تأثيرها في:

- التركيز على العميل وتحقيق الرضا والولاء للمنظمة، وكذا التأكيد على جودة الخدمات.
- الشفافية والمساءلة.
- التأكيد على مبادئ المساواة وإلغاء مظاهر المحسوبية.
- الصدق في التعامل.
- تحقيق الترابط من خلال توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها، وتشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.
- اتساع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب. دور الإدارة الالكترونية في تميز العمليات الإدارية: فالإدارة الالكترونية باعتبارها مدخلا فعالا في تحقيق التميز، تؤدي حتما إلى التأثير الايجابي على كفاءة العمليات الإدارية للمنظمة على نحو من الجودة، وهذا ما يتحدد في (قريشي، و عبد الناصر، 2001، ص93-94):

- دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة عملية التخطيط: حيث تتجلى مظاهر التأثير في:
 - نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
 - زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
 - زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية.
- دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة عملية التوجيه: وهذا من خلال:
 - التوفير السريع والدائم للمعلومات بهدف لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
 - توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية، وبين بين المنظمة والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت.
 - زيادة القدرة على الابتكار؛ والرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- مساهمة الإدارة الالكترونية في جودة عملية الرقابة: إذ لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي (قريشي، و عبد الناصر، 2001، ص95):
 - تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
 - تحفيز العلاقات القائمة على الثقة بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- توسيع الرقابة والعمل على إدماج الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت.
 - مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار: وهذا ما يتم من خلال:
 - سرعة الحصول على بيانات دقيقة
 - صحة وتكامل المعلومات
 - مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية : تحسين الاتصالات الإداري
- 3.4 دور الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة: على الرغم من اختلاف المنظمات في أساليب بحثها عن التميز إلا أن جميعها يشترك في التركيز على الاستثمار في المواد البشري باعتباره أكثر موجودات المنظمة أهمية، غير أن التحدي الذي أصبح يفرض نفسه يتحدد في كيفية إيجاد مورد متميز وعليه يمكن إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق ذلك في:
- أ. دور الإدارة الإلكترونية في توظيف موارد بشرية متميزة: باعتبار عملية التوظيف الآلية التي يتم بموجبها تزويد المنظمة بالموارد البشرية الضرورية، فإن اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية سيؤدي لا محالة من مساعدة المنظمة على تحقيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مما يساعد على خلق وإيجاد موارد بشرية متميزة: وهذا من خلال قدرتها على تحقيق:
- مبدأ تكافؤ الفرص: من خلال إعطاء فرصة لجميع الأشخاص المؤهلين من الاطلاع على إعلانات التوظيف الخاصة بالمنظمة، من خلال موقعها الإلكتروني، إلى جانب منع أو على الأقل التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية، والتغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية.
 - مبدأ الحياد والموضوعية: وهذا من خلال الابتعاد عن الشخصانية واعتماد أساليب علمية حديثة لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة، حيث تكون الكفاءة والجودة والتميز أهم معايير الاختيار.
 - مبدأ الكفاءة: وهذا ما يعتبر نتيجة حتمية لتحقيق المبدأين السابقين.
- ب. دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية على نحو من التميز: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية إلى حد بعيد على تنمية المهارات البشرية وهذا من خلال:
- إتاحة فرصة معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة، ومواجهة عناصر الضعف عن طريق التدريب بما يستوجب التوجهات الجديدة.
 - إمكانية تحديد التغيرات الخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها الموارد البشرية، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات التدريبية مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.
 - إيجاد نمط جديد لمتطلبات العملية التدريبية قائمة على المعرفة، على اعتبار أن الكفاءات والموارد البشرية في وقتنا الحاضر لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط، بل بالعكس يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد..
 - إتاحة طرق حديثة في ممارسة العملية التدريبية وهذا من خلال "التدريب عن بعد
2. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الأخلاقي للموارد البشرية: تمثل الأخلاق "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه"

(Kopczynski, 1999,p124-125)، والحديث عن أخلاق المهنة لا يعني أن تلك الأخيرة تختلف من وظيفة لأخرى أو من مهنة لأخرى، حيث تتحدد أهم هذه الأخلاقيات في العدل، الإخلاص، الرقابة الذاتية، الالتزام، عدم الاستغلال واحترام المصلحة العامة .

فعدم الالتزام بالأخلاق المهنية كثيرا ما يؤثر على أداء المنظمة، لذا كان من الضروري عليها تحديد كل ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ذلك ملزما للجميع. وغير خاضع للمقاييس الشخصية.

3.5 دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع: لقد أصبح الإبداع أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمات باعتبارها أهم المقومات لتحقيق الأداء المتميز حيث ومكن تحديد مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق ذلك في (حمزة، 2017، ص90):

- سرعة الاستجابة وتخطي القيام بالكثير من العمل الرتيني.
 - المساهمة في تعزيز وزيادة الاتصال والتعاون بين المستويات والدوائر المختلفة مما ينعكس على شكل فرص مواتية لعمليات إبداعية جديدة.
 - المساهمة في خلق موارد بشرية قادرة على الإبداع.
 - تشجيع عمليات التفكير الخلاق من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها والتشاور فيها، بما يعزز بناء معارف قيمة تخدم عملية الإبداع.
 - ضمان التدفق الدائم للمعلومات داخل المنظمة، ما يضمن التنسيق بين أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية وبين المنظمة ومحيطها للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، بمعنى تزويد المنظمة بنظرة استشرافية لطبيعة العملية الإبداعية التي يفترض بها وتفادي كل ما من شأنه إعاقتها.
- 3.6 دور الإدارة الالكترونية في تحقيق نتائج "مخرجات" متميزة: إن الإدارة الالكترونية وباعتبارها مدخلا فعالا ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث تهدف وبشكل مباشر إلى الارتقاء بأداء المنظمات الإدارية ومساعدتها على تحقيق التميز، وهذا من خلال المزايا التي تضيفها والخصائص التي تميزها عن النمط الإداري التقليدي في تقديم الخدمات، حيث يتحدد دورها في تحقيق ذلك من خلال ما يلي: على رفع من خلال أ. رضا المتعاملين: من خلال ما تساهم به الإدارة الالكترونية في سبيل وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة لعملائها وهذا من خلال:

- تحقيق الاعتمادية وسرعة الاستجابة: وهذا من خلال تمكين المنظمة من الحصول على المعلومات الضرورية والكافية عن طبيعة الخدمات الواجب تقديمها وخصائصها، والتأكيد على استمرارية التواصل بين الزبون والمنظمة والاهتمام بتطور احتياجاته وكذا التغيرات المستقبلية للمنافسين، إلى جانب الاهتمام بالتغذية الراجعة عن الخدمات المقدمة ومعالجة الشكاوي المقدمة.
 - الدقة: حيث تساعد الإدارة الالكترونية على انجاز الأعمال وتقديم الخدمة وفق مقاييس مضبوطة تحد من الأخطاء الإدارية، وتسهل إمكانية تداركها في حالة وقوعها.
 - التسعيرة: حيث أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث ثورة حقيقية في مجال هيكل الأسعار وأساليبه وإجراءاته، حيث يمكن إيجاز ذلك بالآتي (الطائي حميد العلاق، 2009، ص260):
- تخفيض تكاليف الحصول على الخدمة، والتحكم في التغيرات السعرية المفاجئة واتخاذ قرارات فورية بشأنها.

- تنامي استخدام الطرق الإبداعية في التسعير من خلال الإنترنت، فالتسعير المرن مفهوم جديد يجد تطبيقاته من خلال الإنترنت.
- تحقيق مبدأي الشفافية والمساءلة: على اعتبار أن الإدارة الالكترونية تساهم إلى حد بعيد على إلغاء الاعتبارات الشخصية في الحصول على الخدمة، مما يحول دون احتكار جهة دون أخرى للخدمة المقدمة وتحقيق مبدأ المساواة في الحصول عليها، إلى جانب إن الرقابة المستمرة على مراحل تقديم الخدمة خاصة في ظل الاعتماد على تقنية النشر الالكتروني تؤدي لا محالة إلى تجنب وقوع الأخطاء وفي حال وقوعها تساعد على سهولة الكشف عن موقع الخطأ ومنه سهولة المحاسبة
- توفير الوقت: حيث يؤدي اعتماد نظام الإدارة الالكترونية إلى ربح الوقت استنادا إلى سرعة تدفق البيانات والمعلومات من الحاسب الآلي، بخصوص الخدمة المطلوبة بين عدة أقسام أو حتى منظمات.
- ب. رضا العاملين: وهذا ما يتضح من خلال مساهمتها في:
- قياس رضا العاملين والموظفين على المنظمة وفلسفتها وتوجهاتها.
- توفير مؤشرات ايجابية على الفرص المتوفرة للتعلم والتحسين.
- توفير مؤشرات ايجابية عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- ج. رضا المجتمع: وهذا ما يمكن قياسه وتحديده من خلال مساهمة الإدارة الالكترونية في:
- جمع المعلومات لدراسة دور وتأثير المنظمة في المجتمع.
- قياس الرأي العام اتجاه خدمات ومخرجات الجامعة، ومدى مساهمتها في خدمة المجتمع.
- تحليل نتائج التغذية الراجعة والاستفادة منها في تطوير المنظمة.

خاتمة

ختاما يمكن القول أن التميز الإداري للمنظمات العامة لا يتحقق إلا بالاعتماد على إستراتيجيات ناجحة تعتمد على تحقيق جودة محددات أدائها و تقوم على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من جهة، والقدرة على الابتكار والإبداع من جهة أخرى، الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى تطبيقات الإدارة الالكترونية لتولي مهام تسيير مختلف وظائفها وأنشطتها وصولا إلى الأهداف الجديدة المنشودة بأكبر كفاءة وفعالية، حيث لم تعد نماذج الإدارة الحديثة أو الأعمال التقليدية تصلح للبيئة المتنامية كما ونوعا، لتمثل بذلك الإدارة الالكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث ونموذج مبتكر للإدارة العامة مما نتج عنه تحولا جوهريا في أساليب ومعايير الأداء تؤثر وبشكل مباشر على مساقات الجودة والتميز فيه وهذا من خلال:

- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات التميز وهذا من خلال:
- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر تطورا واستجابة للتغيرات المحيطة بها.

- الاعتماد على التنظيم الشبكي الذي يتيح إمكانية التواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته.
- الاستجابة لمطالب المواطنين (الزبائن) من خلال تقديم خدمات تكون في مستوى تطلعاتهم واحتياجاتهم كما ونوعا.
- تطوير العلاقات سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية بالشكل الذي يتيح للمنظمة فرصا أكبر للتكيف مع كل ما قد يحدث من تغييرات والأكثر من ذلك الاستعداد لمواجهتها أو احتوائها.

المراجع:

أولا: باللغة العربية

1. السلي علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
2. النصر ابو مدحت. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
3. بشير العلاق حميد الطائي حميد العلاق. (2009). مبادئ التسويق الحديث. عمان: دار اليازوري.
4. بعلي حمزة. (2017). دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس-. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (11).
5. بعلي حمزة. (2017). دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس-. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (11).
6. بن عيشاوي أحمد. (2010). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث العدد 07، صفحة ص 288.
7. بومدين يوسف. (2013). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث ، العدد 05، صفحة ص 128.
8. ببيتر كوك ترجمة: خالد العامري. (2008). إدارة الإبداع. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
9. خيري اسامة. (2014). التميز التنظيمي. عمان: ار اليا للنشر والتوزيع.
10. ستار علي رضا. (2005). رض الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في الخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
11. سفير محمد جميل احمد. (2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات؟ الملتقى الدولي الثاني للاداء المتميز للمنظمات والحكومات الجزائر: جامعة ورقلة.
12. عادل زايد. (2006). الاداء التنظيمي المتميز لطريق الى منظمة المستقبل. القاهرة: لمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. قدوري سحر الرفاعي. (2010). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، صفحة ص 25.
14. محمد الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
15. مدحت ابو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
16. موسى عبد الناصر، محمد قريشي،، و موسى قريشير محمد عبد الناصر. (2001). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة-). مجلة الباحث (09)

ثانيا: باللغة الاجنبية

1. E.Borghini. (s.d.) , Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The journal of creative behavior*.
2. Eisner, L. (2007). *Strategic Management creating competitive advantages* (éd. 3rd). new York: McGraw-Hill Irwin.
3. Eisner, L. &. (2007). *Strategic Management creating competitive advantages*. new York: McGraw-Hill Irwin.
4. Hezelbein, F. R. (2002.). *On mission and LeadershipK Aleader to Leader Guide*. USA.
5. Kopczynski, M. L. (1999, March- April). Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned From a Consortium Effort. *Public Administratio Review* .
6. O-Kane, J. (2003). Simulation as an enabler for organozational excellence. *Measuring Business Excellence* , 07.
7. S.B Ahmad, A. M. (2011). The Relationship between intellectual capital and business performance. *international conference on management and artificial intelligence* (p. p105). Indonesian: Press Bali.