

**استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة
الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية**

الأستاذة : حروش رفيقة

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر3-*

استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية

الأستاذة: حروش رفيقة

الملخص

تعتبر الإدارة الإلكترونية الأداة الضرورية لإصلاح وتحديث القطاع العمومي بهدف إرساء إدارة أكثر نجاعة وأكثر قربا من مختلف المتعاملين معها، وهو ما يدعو إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري من أجل توفير خدمات ذات قيمة مضافة لمختلف فئات المتعاملين معها.

وباعتبار الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية خدمة عمومية تعمل على تلبية حاجات المستفيدين منها، من طلبة وهيئة التدريس وإدارة، ومؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة، والمجتمع ككل، فإن استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة هذه الخدمة أصبح اليوم أكثر من ضرورة، وذلك لقدرتها على تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة من هذه الخدمة من جهة، وتحسين جودة مختلف محاور العملية التعليمية من جهة ثانية، مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ولن يتحقق هذا إلا بوضع إستراتيجية عملية تنبثق من رؤية ورسالة واضحتين للمؤسسة الجامعية، ووضع مرتكزات وإجراءات لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية- الجودة- الخدمات التعليمية- الجامعات الجزائرية

مقدمة

تعبّر جودة الخدمات التعليمية الجامعية من منظور نظامي عن توفر معايير الجودة في جميع عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات، كما تعتبر عملية تحسين جودة هذه الخدمات من الأمور العصرية التي تتطلب المال والجهد والوقت، وقد تباينت مداخل تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات بين مدخل ياباني يعتمد التآني في التطبيق من خلال التحسين المستمر* Kaizen لجميع عناصر العملية التعليمية، ومدخل أمريكي يطلق عليه تسمية Breakthroughs** يعتمد على إدخال التكنولوجيا العالية لتحقيق خطوات عريضة وسريعة للتحسين، ولهذا فإن الجامعات الجزائرية اليوم ملزمة بإدخال الإدارة الإلكترونية لربط جميع أنظمتها الفرعية من جهة، وللتفاعل المستمر بين جميع الأطراف المستفيدة من عمل الجامعات من جهة ثانية بهدف التحسين المستمر للخدمات التعليمية وتحقيق الجودة الشاملة فيها.

ومنه فإننا نطرح الإشكالية التالية:

" إلى أي مدى ستساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية؟ وما هي الإستراتيجية العملية التي تساعد على تحقيق هذه الجودة؟

سوف نحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال أربع محطات أساسية كالتالي:

أولاً: مفهوم جودة الخدمات التعليمية في الجامعات

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات

ثالثا: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

رابعا: نحو إستراتيجية عملية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية باستخدام الإدارة الإلكترونية

أولا: مفهوم جودة الخدمات التعليمية في الجامعات

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمات التعليمية في الجامعات نتطرق أولا إلى مختلف المصطلحات التي تكونها وهي الجودة، والخدمة والتعليم.

1. مفهوم الجودة:

يصعب إعطاء تعريفا دقيقا ومحددا للجودة، فالجودة هي نقيض الرديء، وهي الدقة والإتقان والتميز¹.

والجودة تعبر عن الوفاء بمتطلبات المستفيد، بل وتتجاوزها أحيانا، وقد أكد Johnson بأنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تُقدّم إليه"².

فالجودة إذن تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شيء مادي ملموس (سلع وبيضائع) أو شيء غير ملموس (خدمات)، بمعنى أن الشيء الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من قبل الجهة المستخدمة لهذا الشيء والجهة المتعاملة معه، وعليه فإن الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية والضمنية أكثر من سلبياتها³.

وقد عرف "E.Deming" الجودة، وهورائد الجودة وسمي أيضا بأب الجودة بأنها " درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"، وهو يركز بذلك على مدى مناسبة السلعة للسوق من حيث تكلفتها المنخفضة.

أما "Crosby" وهو أحد رواد الجودة أيضا فقد عرفها " بأنها المطابقة مع المتطلبات"، وهذا يعني أن تحقيق الجودة يحدث إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء تم تحديدها مسبقا في عقد الشراء أو بموجب قانون.

كما عُرِّفت الجودة من طرف المعهد الأمريكي للمعايير American standards institut national بأنها: "جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"، إذن رغم الاختلافات الموجودة في تعريف الجودة إلا أنها اليوم تهتم كلها بتوفر معايير معيَّنة في السلعة أو الخدمة لتحديد جودتها.

2. مفهوم الخدمة:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة وتعددت تعاريفها وذلك لوجود بعض الخدمات التي ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (كخدمات الإيجار، الخدمات الفندقية.....) وتمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة كخدمات التأمين مثلا، هذا ما انعكس على مفهوم الخدمة وأدى إلى اختلاف تعاريفها .

ولقد شبه "Berry" الذي يعتبر من الكتاب البارزين الذين اهتموا بمجال الخدمات ومنظوماتها مفهوم الخدمة على أنه رحلة.

وعرف "Russ" الخدمة بأنها " شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين "

ويقصد بالشرط المؤقت للمنتج أن المشتريين يمكنهم استعمال المنتج ولكن لا يحق لهم امتلاكه، مثل تأجير السيارات وأداء النشاط مثل الأنشطة التي تؤديها مؤسسات للأفراد.⁴

كما عرف "Stanton" الخدمة بأنها النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساسا ببيع سلع أو خدمات

أخرى"، وبالتالي فالخدمة هي المجهودات الإنسانية أو الآلية التي تقابل احتياجات الناس مثل خدمات الفنادق والسياحة والبنوك وخدمات التأمين والبريد والوزارات والمصالح الحكومية والتعليم⁵.

ولعل أكثر التعاريف شمولاً تعريف " P.Kotler " الذي يعتبر الخدمة على أنها " نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس ، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".⁶

ونستنتج من هذا التعريف أن الخدمة تتميز بمجموعة من الخصائص تعتبر أساس تمييزها عن السلع المادية وأهم هذه الخصائص أنها تتضمن جانباً غير ملموساً، فهي في حد ذاتها عبارة عن منفعة غير مادية، رغم أنه يعتمد في تقديمها على أشياء مادية، مثل خدمة المطاعم، الخدمات الصحية، النقل.....إلخ، وتداخل وتفاعل الزبون مع نظام تقديم الخدمة، أي أن عملية تقديم الخدمة تتطوي على درجة عالية من الاتصال والتفاعل مع العميل، الذي يكون حاضراً مع نظام ومقدمي الخدمة طوال أومعظم زمن تقديمها، ويستطيع أن يؤثر عليها من حيث توقيت الطلب والتحديد الدقيق لطبيعة الخدمة وبالتالي قدرة التأثير على مستوى الجودة لظالماً أن الزبون يكون أحد مدخلات تقديم الخدمة⁷، وعادة ما يتم استهلاك الخدمة أثناء زمن إنتاجها، وبالتالي تظهر أهمية عامل الوقت في تقديم الخدمة، حيث يرغب العميل في الحصول على الخدمة في أقل وقت ممكن وإلا سيتولد لديه شعور بعدم الرضا، وعدم قابلية الخدمة للتخزين، ذلك أن الخدمة بطبيعتها كمنتج غير مادي لا يمكن نقلها وتوزيعها بالوسائل المادية المعروفة، وإنما يتم توزيعها عبر فتح مكاتب وفروع للمنظمات في أماكن مختلفة، كما

أن صعوبة الرقابة على جودة الخدمة، لأن استهلاكها عادة يتم أثناء زمن إنتاجها، لذلك فإنه يصعب معالجة أي قصور أو انحراف في أدائها، وسيادة البعد الإنساني على معظم أنظمة تقديم الخدمة⁸.

وبذلك يمكن تقسيم خصائص الخدمة إلى أربعة أنماط وهي كما يلي:

_ الخدمة لا يمكن فصلها عن الجهة الموردة لها وهي ملازمة للزبون الحاصل عليها؛

_ الخدمة غير ملموسة ولا يمكن رؤيتها حيث لا يتمكن الزبون من تقييم الخدمة قبل استهلاكها؛

_ الخدمة غير متجانسة حيث يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة، ففي بعض الأحيان لا يلتزم مورد الخدمة بمعايير الأداء المتفق عليها، ولا يتمكن من المحافظة على الثبات في التعامل مع من يحيطون به حتى وإن كان خلال نفس اليوم، أما بالنسبة للزبون فإن إدراكه للخدمة قد يتغير من مناسبة إلى أخرى، وقد تصبح بعض أنماط الخدمة مملّة إذا تم تقديمها بنفس الرتبة التي تقدم بها؛

_ الفنائية أو أنها تستهلك وتندثر آتياً، وفي حال عدم استهلاك الخدمة فإنها تختفي وتختفي معها فرصة تعظيم الربح، كما تعتبر الكلف المترتبة عن تقديم الخدمة بالنسبة للمنظمة تكلفة اقتصادية ولا يمكن استرجاعها.

إن تحديد الخصائص المميزة للخدمات، يعتبر مدخلا أساسيا عند معالجة قضية الجودة في منظمات تقديم الخدمة نظرا لما تفرضه هذه الخصائص من تأثير على مستوى جودتها.

فإذا كان التعامل مع الجودة الصناعية أمرا سهلا من حيث ضبطها وقياسها، فالحال يختلف تماما بالنسبة لعملية تقديم الخدمة، فلا شك أن تميز الخدمة بجانبها غير الملموس يخلق نوعا من الصعوبة عند قياس مستوى كفاءة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى تباين مواصفات الخدمات المقدمة وعدم نمطيتها، وبذلك فمعايير الجودة المستخدمة في المنتجات المصنعة ذات الأبعاد المحددة لا يمكن تطبيقها على الخدمات.

من جهة أخرى، فإن خاصية وجود تفاعل واتصال كبيرين بين مقدمي الخدمة وملتقيها من شأنه إضافة بُعد سلوكي هام عند تقديم الخدمة، فيمكن أن يتأثر مستوى جودة الخدمة بكل من الاتجاهات وسلوك الأشخاص الذين يقومون بتقديمها، مما يفرض ضرورة الاهتمام بالمهارات السلوكية لمقدمي الخدمة وتدريبهم المسبق على كيفية التعامل مع العميل، كما أن سلوك متلقي الخدمة نفسه من شأنه أن يؤثر على مستوى جودة الخدمة.

وقد أكد " P.Kotler " المختص في الخدمات التسويقية أن الجودة مرتبطة بأداء العاملين الذين يقومون بتقديم الخدمة، وهو المقياس الأساسي لجودتها، كما أن مقدمي الخدمة هم جزء أساسي لجودة الأنشطة التي تقوم بها منظمة تقديم الخدمة.

كما أن استهلاك الخدمة في نفس وقت الحصول عليها يفرض ضرورة تقديمها بطريقة صحيحة من المرة الأولى، ففي أغلب الأحيان يصعب تصحيح الأخطاء في الخدمة المقدمة، نظرا لعدم وجود النظام التقليدي للرقابة على الجودة الذي يستخدم في مجال الصناعة والذي بموجبه يمكن اكتشاف الخطأ قبل أن تصل السلعة إلى الاستخدام الفعلي لها.

ومن خلال تعريف الخدمة وخصائصها نصل إلى وضع التعريف الإجرائي التالي: "الخدمة هي جملة من النشاطات غالباً ما تكون متسلسلة غير ملموسة وغير قابلة للانتظار أو التخزين، يتم الانتفاع بها في وقت إنتاجها، وتحدد طبيعتها بالعديد من الخصائص، منها الوقت أي زمن تقديم الخدمة، والبعد الإنساني في تقديمها مما يعقد من درجة قياسها نتيجة للتأثير الذي قد يحصل بين مقدم الخدمة والمنتفع بها وهما "إنسان" مقابل "إنسان".

ويصعب أيضاً تحديد تعريف شامل للخدمة نظراً لطبيعتها المجردة، وعدم اقتصرها على نشاط قطاع واحد، كما أنها تعتبر نشاط إنساني ذاتي، يقوم به الفرد لحساب الآخر، وبالتالي فالخدمة "نشاط يحقق رضا المستفيد منها، دون تحويل الملكية".

3. مفهوم العملية التعليمية - التعلّمية:

إنّ التعليم هو إجراء لتنظيم وضعية أو حالة معينة، من خلال ما يقوم به المتعلم من تغيير طريقة إدراكه ومباشرة امتلاك أهدافه، كما أنه تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى إطراء تغييرات على سلوك المتعلم بإكسابه مجموعة من القدرات التي تساعده على تحقيق حاجاته ومتطلباته والتعرف على عالمه والتكيف معه بوعي وذكاء.

فالتعليم اليوم هو تحقيق كفاءة في المتعلم أي القدرة على تجنيد مجموعة من المعارف لمواجهة تغييرات في البيئة الخارجية، وبالتالي فإنّ العملية التعليمية- التعلّمية يجب أن تركز على جميع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمتعلم والمتعلقة بالمبنى التعليمي، وهيئة التدريس، والمناهج، والكتب الأكاديمية، والوسائط التعليمية، والإدارة، والإمكانات المالية، وأيضاً ما يتعلّق بالمتعلم نفسه من متغيرات داخلية ونفسية من أجل خلق الدافعية لديه للتعلّم ومساعدته على توظيف

قدراته الذاتية للتعلم، ومنه فإن العملية التعليمية - التعلمية أصبح لها منظور نظامي يتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات ، وهو ما يدعو أكثر إلى ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات التعليمية.

4. جودة الخدمات التعليمية:

يُقصد بجودة التعليم أن يكون التعليم ممتعا وذو بهجة، وأن يكون المدرّس يقظا باستمرار لجذب انتباه الطلبة إلى المناقشة⁹، ويأخذ مفهوم الجودة في التعليم العالي أبعادا أوسع حسب رواد الجودة تنعكس في المفاهيم الآتية:

- ضرورة وجود القيمة المضافة في التعليم حسب Feignbaum؛
- ضرورة تجنب الانحرافات في العملية التعليمية حسب Crosby؛
- ضرورة مطابقة المخرجات التعليمية للأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات حسب Juran؛
- التفوق والتميز في التعليم؛
- المواءمة للغرض؛
- مواءمة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة للاستخدام؛
- تلبية توقعات المستفيدين من التعليم، إذ أن المستفيدين من التعليم هم عدّة أطراف:
- مستفيدون داخليون يمثلون الطلبة، وهيئة التدريس، والإدارة، والعمال داخل المؤسسة التعليمية.
- مستفيدون خارجيون ويمثلون أولياء الأمور ، والمجتمع ككل بجمع مؤسساته.

وعبر Chapman عن جودة الخدمات التعليمية في الجامعات وفق معايير علمية، حيث عرف الجامعة من خلال جودة الخدمات التعليمية التي تؤديها

كالتالي: " المؤسسة الجامعية هي التي تحقق رضا عملائها، وتحقق أهدافها كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها.¹⁰ حيث تعتبر جودة الخدمات التعليمية في الجامعات بالقوة الدافعة والمحرك الرئيسي لجعل خدمة التعليم العالي متميزة وجيدة وقادرة على دفع المؤسسة الجامعية ونظام التعليم العالي ككل بشكل فعال لتحقيق أهدافه ورسائله المنوطة به اتجاه المجتمع وجميع الأطراف المهتمة به.¹¹

5. معايير جودة الخدمات التعليمية في الجامعات:

يعرّف المعيار على أنه خاصية مطلوبة في سلعة أو خدمة ما، ويكون مجرّء إلى مؤشرات قابلة للقياس، وتُستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة، كما أنه عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع جميع الأطراف المستفيدة، يحدّد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج أو خدمة ما، وتصادق عليها جميع الأطراف.

ورغم وجود صعوبات تعترض قياس جودة الخدمات التعليمية لاعتبارها خدمات غير ملموسة، وهي متميّزة وغير متجانسة وتختلف من مستفيد لآخر.¹² إلا أنّ ما نلاحظه اليوم هو وجود مجهودات كثيرة لتحديد هذه المعايير، وقد ظهرت مداخل عديدة لقياس جودة الخدمات التعليمية، فأما المداخل الكلاسيكية فقد ركزت على أحد عناصر العملية التعليمية إمّا مدخلاتها أو عملياتها أو مخرجاتها، وبظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) كمدخل حديث يعتمد على قياس جودة المدخلات وجودة العمليات وجودة المخرجات من برامج ومناهج وموارد تعليمية وتقنيات التدريس وأساليب التقويم وأداء الطلبة وأعضاء هيئات التدريس، وقياس احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، ومنه فإنّ هذا المدخل يتعدى قياس عنصر واحد إلى قياس جميع الجوانب المختلفة في المؤسسة

التعليمية، وهو ما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء وضمان استمرارية التحسين والتطوير وبالتالي تحقيق جودة الخدمات التعليمية.¹³

- كما نجد مجموعة من المفكرين من أرجع جودة الخدمات التعليمية لأراء الخبراء بمعنى قياس مستوى الجودة باستخدام المقارنة المرجعية* بين الأقسام وبين الكليات وحتى بين الجامعات.

لقد ساهمت مختلف المداخل السابقة في تقديم قياس جودة الخدمات التعليمية، إلا أن المدخل الشمولي في قياس جودة الخدمات التعليمية في الجامعات بالارتكاز على النظرة النظامية للخدمة التعليمية ومكوناتها الأساسية مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، بالإضافة إلى العلاقة بين التعليم والمجتمع هو المدخل الأكثر استخداما حيث تتفرع معاييرها إلى:¹⁴

أ- **معايير متعلقة بالطلبة:** وتتمثل في عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي، ونسبة عدد الطلبة لعضوية التدريس، ودافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم من خلال السعي للمعرفة وحب الاستطلاع والاكتشاف والرغبة في القراءة وطرح الأسئلة.

ب- **معايير متعلقة بهيئة التدريس:** وتقاس بمقدار ما يبذله هؤلاء من نشاط في سبيل تمكينهم من المادة العلمية التي يدرسونها، وقدرتهم على إيصالها إلى الطلبة والرغبة في ممارستها، كما تتعداها إلى كيفية انتقاء أعضاء هيئة التدريس وكيفية تقييمهم وقدرتهم على تطوير أدائهم، ومقدار الإنتاج العلمي والمنشورات العلمية التي تقدم قيمة مضافة إلى خزان المعرفة، والجوائز المتحصل عليها من طرف علماء هذه الجامعات.¹⁵

ج- معايير خاصة بالمناهج الدراسية: من حيث مستواها ومحتواها وطريقتها وأسلوبها وقدرتها على تنمية شخصية الطالب لمواكبة متطلبات سوق العمل، إذ يجب على هذه المناهج أن ترتقي من مجرد تلقين معارف للطالب إلى جعله قطبا أساسيا وفعالا في العملية التعليمية من خلال مشاركته في جميع المحاضرات والدروس المبرمجة له، وهو ما يطلق عليه اليوم التدريس بالمقاربة بالكفاءات، ضف إلى ذلك جودة الكتاب الجامعي ودرجة استفادة الطلبة من محتوياته.

د- معايير خاصة بالقيادة الإدارية: وتتمثل في مدى امتلاك القيادات الجامعية للمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية، ومدى قدرتهم على التعامل مع جميع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية الجامعية، وكذلك القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتوصيل ونشر المعلومات المتعلقة بالجامعة للاستفادة منها من طرف الجميع.

هـ- معايير خاصة بالإمكانات المادية : وتشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمباني ومدى توفرها ومرونتها لتلبية حاجات الطلبة وهيئة التدريس، إضافة إلى الإضاءة والوضوء بحيث أنها توفر إمكانات مادية ذات كفاءة لاستيعاب الطلبة ومدى استفادة هيئات التدريس والطلبة من المكتبات وما توفره من كتب ومجلات ودوريات، ومدى توافر العاملين في المكتبة، ومدى حجم الاعتماد المالي وكفايته.

و- معايير استقلالية الجامعة: وتمثل مدى تحررها من الضغوط الخارجية، والحرية في اتخاذ القرارات، وحرية البحث والنشر، وحرية التفكير والإبداع والابتكار، وتشتمل معايير الاستقلالية على الاستقلال الأكاديمي، والاستقلال الإداري، والاستقلال المالي.¹⁶

إن استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات يعتبر الأداة الأساسية لتحسين جودة الخدمات التعليمية فيها نظرا لقدرته على تعريف جميع الأطراف بما يحدث داخل الجامعة، كما أنه يضمن التواصل والتفاعل والتناغم المستمر بين جميع الأنظمة الفرعية التي أشرنا إليها سابقا، فما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية، وما هو واقعها في الجامعات الجزائرية؟

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري حديث يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة.

والإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.¹⁷

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتحفيز، إلا أنها تتميز عنها بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال بطريقة شفافة مما يؤدي إلى حوكمة في الأداء.¹⁸

فالإدارة الإلكترونية إذن هي الإدارة التي تُستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكات الاتصالات المحلية والعالمية أثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية، كما أنها جميع عمليات التحول في أداء أعمال المؤسسة الإلكترونية عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال لما يحقق التطور في الأداء والاقتصاد في الأداء والمرونة وحسن استغلال الموارد.

وإذا كان هناك من يستخدم اليوم عبارة "الحكومة الإلكترونية" للحديث عن عملية استخدام وسائل الإعلام والاتصال وتقنياته الحديثة لتطوير أداء الإدارة ولاسيما التي لها علاقة مباشرة مع المواطنين، فإنها تؤدي نفس المعنى، لأنها محاولة لتوحيد وتمييط وتقييس الإجراءات الإدارية ومحاولة تيسير العلاقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة.¹⁹

2. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات

إن استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات له الدور الكبير في تحسين جودة الخدمات التعليمية بحيث أنها تعود بالفائدة على جميع الأطراف المستفيدة من عمل الجامعة، وهي كالتالي:

- **على مستوى الطلبة:** يتم بناء قاعدة بيانات جامعية متطورة خاصة بالطلبة لاتخاذ القرار الأنسب، وتوزيعهم حسب الأقسام، ومتابعة حضورهم وغيابهم، واستخراج نتائج الطلبة وتحليلها وتقويمها، وحفظ وأرشفة السجلات الاجتماعية والصحية للطلبة، والتواصل معهم، وتوفير لهم التعلّم الإلكتروني.²⁰

- **على مستوى الموظفين** بما فيهم الأساتذة والعمال الإداريين: يتم إدخال جميع البيانات المتعلقة بهم وعناوينهم، مما يسهل مسؤوليات الإدارة

الجامعية وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً، وتوفير لهم أنواع الخدمات التي يحتاجونها، ومتابعة تقييم الموظفين عن طريق البرامج التطبيقية الخاصة بمتابعة الأداء، والقضاء على مشكلتي البعد الجغرافي والزمني في الاتصال والتواصل، ونشر جداول المحاضرات والأعمال التطبيقية وتوزيعه بأقل جهد ووقت ممكن.

- على مستوى الإدارة المركزية: التعامل السريع مع جميع الأطراف في الجامعة، والإلمام بجميع ما يحدث في الجامعة بطريقة سهلة وواضحة.

- على مستوى البرامج التعليمية: يتم نشر البرامج الخاصة بجميع الأقسام ولكل السنوات للتحضير لها من طرف الطلبة والأساتذة والتفاعل فيما بينهم لتطويرها من خلال الإدلاء بالمشكلات والصعوبات التي تتعرضهم في بعض المواد.

ومنه فإن الإدارة الإلكترونية في الجامعات تصبح لها فوائد كثيرة، تتمثل أساساً في توفير الخصوصية والأمان والسرية والسرعة والدقة في التخزين والاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين، وتقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت، وإظهار الشفافية في أداء العمل والتخلص من البيروقراطية والروتين في أداء الأعمال، وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات من خلال الشبكة العنكبوتية دون الحاجة إلى الحضور إلى الجامعة باستمرار.²¹

3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

إنّ نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة تتمثل في متطلبات تنظيمية ومتطلبات تقنية ومتطلبات مالية وأخرى بشرية ومتطلبات تشريعية،

حيث تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى إعادة تشكيل الهرم الإداري وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتغيير شكل الإجراءات الجامعية، واستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أودمج إدارات قائمة، وتطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول إلى البيئة الإلكترونية.²²

أما المتطلبات التقنية فتتمثل في توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية من وسائط وشبكات وأدوات وتقنيات وتطويرها باستمرار، كما تعتبر المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات لنجاح الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة من خلال برامج تدريبية تواكب التطور التقني، كما يتطلب مشروع الإدارة الإلكترونية أموال طائلة لبلوغ أهدافه المنشودة، إذ لا بد من توفير التمويل الكافي، ولذلك على الجامعة البحث عن مصادر تمويلية جديدة حسب قدرتها، ضف إلى كل هذا ضرورة عمل هذه الإدارة ضمن بيئة تشريعية وقانونية تحمي جميع المتعاملين فيها وتجعلهم يعملون ضمن منظومة قانونية واضحة وهو ما يوفر متطلبات أخرى وهي المتطلبات الأمنية، مع ضرورة خلق ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين جميع الأطراف المتعاملة في الجامعة.

4. نماذج عالمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

من النماذج الرائدة والمشهورة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة نجد:

1.4 جامعة ملتي ميديا MULTIMEDIA بماليزيا

تعدّ هذه الجامعة من أوائل جامعات العالم التي أدخلت الإدارة الإلكترونية في جميع عناصر العملية التعليمية حيث تقوم بعرض المواد التعليمية عن طريق شبكة الانترنت معززة ببرنامج "بنك

المصادر التعليمية"، كما أنها تستخدم البطاقات الذكية المتعددة الوظائف لأغراض الصراف الإلكتروني والشؤون المكتبية والمختبرات، ولدى الجامعة مكتبة رقمية بنظام IBM تختزن فيه آلاف الكتب والصحف مما يسهل على الطلبة الحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن، وتتوفر على خدمات الإنترنت متاحة للجميع، كما أنّ للطلبة ولجميع العاملين في الجامعة إمكانية استخدام الشبكة الداخلية الأنترنت لقراءة المناهج الدراسية وتسليم الأبحاث والإطلاع على نتائجهم الدراسية ونسب الحضور وعلى تقييم المدرسين عن طريق برنامج تقييم المدرسين على شبكة الإنترنت في نهاية كل فصل دراسي.

وتضم هذه الجامعة طلبة من 72 دولة تقريبا، تقوم بتكوينهم في مجالات متخصصة، منها الهندسة والإدارة والتجارة الإلكترونية ونظم المعلومات والإبداع والاقتصاد إلى غير ذلك من التخصصات الكثيرة.²³

2.4 جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية

تمتلك إدارة جامعة الملك فيصل شبكة لاسلكية ضخمة منتشرة في معظم مباني وكليات الجامعة مرتبطة فيما بينها، كما ترتبط مباشرة بالشبكة الرئيسية للجامعات بهدف إتاحة الفرصة للجميع من الاستفادة من كافة الخدمات المقدمة، وقد أسست الجامعة شبكة الكترونية ضخمة لربط مقرها الرئيسي بكلياتها المنتشرة في مدن ومحافظات المنطقة، ويمكن استخدام هذه الشبكة في مجالات عديدة منها:

- استخدام الفصول الذكية الالكترونية لتقديم المحاضرات من خلال أنظمة الصوت والصورة وعرض الوثائق ونقل المؤتمرات الالكترونية؛
- استخدام نظام البث الالكتروني وهو نظام يتم به نقل الصوت والصورة من موقع إلى آخر داخل أو خارج الجامعة، وعقد الاجتماعات بين مسؤولي وإداريي الجامعة لربح الوقت والجهد.

- إنشاء موقع الخدمات الذي يقدم خدمات للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ونشر نتائج القبول ونتائج الفصول.
- إنشاء منتدى لطلبة وطالبات الجامعات، حيث يعتبر حلقة الوصل بين المسؤولين والطلبة والأساتذة بغرض الاستماع لوجهات نظرهم لتحسين العملية التعليمية.
- إنشاء نظام للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، ونظام إلكتروني لإدارة التعلم من خلال البث الحي للمحاضرات، والاتصال مع الأساتذة عن طريق الموقع.²⁴

ثالثا: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

تعدّ الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث عرضة لضغوطات العولمة الإلكترونية، حيث أضحت الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا ورافدا من روافد التنمية الشاملة للبلاد، ولهذا فقد أطلقت السلطات الجزائرية مشروع "الجزائر الإلكترونية" للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الخدمات العمومية وتحقيق رضا المواطنين، وكان هدف هذه الإستراتيجية هو تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية وفي الشركات، وتمكين المواطنين من الاستفادة من الخدمات العمومية بمستوى عالٍ من الجودة، وتطوير الاقتصاد الرقمي، وتعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع، وتطوير الكفاءات البشرية وتدعيم البحث والابتكار، ووضع إطار قانوني لتطبيقها، وتثمين التعاون الدولي، مخصصة لذلك موارد مالية معتبرة.²⁵ ومن مؤشرات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجزائر مؤشر عدد مستعملي الإنترنت الذي ارتفع من 150000 مشترك سنة 2000 إلى 470000 مشترك سنة 2014، وتحتل الجزائر بذلك المرتبة السابعة إفريقيا من حيث انتشار الإنترنت.²⁶

والجامعة الجزائرية باعتبارها مرفق عمومي تقدم خدمات تعليمية
عمومية فقد بدأت بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بإدخال
إجراءات تمثلت فيما يلي:

- فتح موقع الكتروني لكل جامعة يتم فيه إدخال البيانات الخاصة
بالجامعة والتعريف بها؛
 - التسجيل الإلكتروني للطلبة الناجحين في البكالوريا ويتبعه
تسجيل ورقي؛
 - نشر نتائج التقييم البيداغوجي للطلبة في نهاية السداسيات؛
 - تقديم بعض الخدمات من خلال تقديم طلبات الكترونية؛
 - نشر البحوث والملتقيات المنجزة من طرف هيئة التدريس في الجامعة؛
- وقد ارتبطت الجامعات الجزائرية بشبكة الانترنت ابتداءً من شهر
مارس 1994 عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني
CERIST التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الذي ساهم كثيرا
في إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات دولية ووطنية، حيث أصبحت
الجامعات ومراكز البحث مرتبطة بطريقة تفاعلية فيما بينها، مع
إمكانية التنسيق وتبادل المعلومات ونتائج البحوث والمشاركة في
الحوارات العلمية عن طريق حلقات النقاش والشبكات الافتراضية،
ومن مشاريع الخدمات الالكترونية بقطاع التعليم العالي في الجزائر
مشروع Academic Reseach Network ARN والهدف منه هوتوفير الهياكل
القاعدية والأدوات التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في
القطاع (مسؤولين، أساتذة، باحثين، طلبة...)، ومشروع التعليم عن
بعد، ويتمثل في تزويد كل المؤسسات الجامعية بهياكل التعليم العالي
منها تجهيزات المحاضرة عن بعد التي تسمح بالتفاعل المباشر بالصوت
والصورة ما بين الأساتذة والطلبة، ومشروع المكتبة الافتراضية والهدف

منه وضع سياسة وطنية لنشر المعلومات والوثائق العلمية والتقنية مهمتها اكتساب المعلومات والوثائق العلمية حسب الاحتياجات وذلك بطريقة موضوعية ومشاركة، ودمج التكنولوجيات الحديثة للإعلام لإنتاج ونشر المعرفة²⁷، ومن نتائج هذه المشاريع كلها زيادة عدد البحوث والمقالات العلمية المنجزة والتي تعتبر من المؤشرات الهامة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، وتبقى رغبة الجزائر لرفع هذه القدرات قائمة من خلال مشاريع البحث التي أطلقتها الجامعات الجزائرية مثل برامج البحث الوطنية (PNR)، ومشاريع الإبداع (Projct d'Innovation)، ومشاريع البحث (CNEPRU)، والتي تسهر على ربط المؤسسة الجامعية بمشاكل المجتمع والمؤسسات الفاعلة من أجل تحقيق هدف التنمية.

ورغم الجهود المبذولة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية من خلال ضبط نظام الإعلام المتكامل للقطاع، وإقامة نظام للتعليم عن بعد كدعامة للتكوين الحضوري بهدف امتصاص الأعداد المتزايدة للطلبة، وفي نفس الوقت تجاوز المعيار الكمي لتحسين نوعية التكوين والاقتراب بسرعة نحو المعايير الدولية لضمان الجودة²⁸، إلا أنّ الإدارة فيها مازالت تتسم بأنها إدارة تقليدية تعتمد على الورقية والحضور الفعلي لجميع أطراف التعامل من طلبة وأساتذة وإداريين للحصول على المنفعة، وهو ما يجعل هذا التعامل بطيء نسبياً، كما أنّ الإدارة الإلكترونية لم تصل بعد إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، ضف إلى ذلك أنّ نطاق خدمة العملاء في الإدارة الجامعية تتم وفق مواعيد عمل محدّدة ولأيام استقبال وهو ما يجعل الاتصال محدود وبطيء جداً، وهو ما يؤدي إلى الاستغلال المكثف للإمكانات المادية والبشرية.

ولهذه الأسباب فإنّ التحوّل للإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يعتبر حتمية تفرضها التغيرات العالمية وذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي والتقني ورفع جودة الخدمات التعليمية في جميع عناصرها مدخلات وعمليات ومخرجات من جهة، وتحقيق رضا المستفيدين من جهة ثانية.

رابعا: نحو إستراتيجية عملية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية باستخدام الإدارة الإلكترونية

إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وتعميمها على جميع الجامعات وعلى جميع المستويات يتطلب الوقت والجهد والمال وهو ما يدعو إلى وضع رؤية إستراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق على المدى المتوسط والبعيد وذلك من أجل ضمان نجاح التطبيق من خلال التهيئة الجديّة لذلك، حيث تنبثق الإستراتيجية من رؤية ورسالة واضحتين للجامعة، وترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الواقعية أهمها تحسين جميع عناصر الخدمات التعليمية، مع ضرورة وضع مرتكزات وإجراءات لتنفيذها.

1. رؤية ورسالة الجامعة في ضوء الإستراتيجية الجديدة:

إنّ الإستراتيجية المقترحة تركز على جعل الطالب المحور الأساسي لاهتمامات الإدارة، وذلك بتوفير خدمات ذات جودة عالية تتماشى وحاجياته وتطلعاته، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحديث أساليب عمل الإدارة وتوفير وسائل عمل متطورة للتبادل والعمل داخل الجهاز الإداري، وخاصة تحقيق التناغم بين النظم المعلوماتية التابعة لمختلف الكليات لتمكينها من التخاطب فيما بينها، وهو ما يعبر عنه بالخدمات المندمجة التي تمكن الطالب والأستاذ من عناء التنقل بين مختلف الهياكل الإدارية للإدلاء بمعطيات أو وثائق تنتجها أو تمتلكها هذه الهياكل.²⁹

2. أهداف الاستراتيجية

تهدف الإستراتيجية إلى الوصول بمراحل إلى تحديد مجموعة جديدة من الخدمات وذلك من خلال:

- إعادة هندسة الإجراءات وتجميع العمليات المتماثلة، وتبسيطها؛
- الاستجابة إلى حاجيات المستفيدين من خدمات الجامعة؛
- الرفع من مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية؛
- تحسين مؤشرات الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من خلال رصد آراء المستفيدين على الإنترنت ووضع إجراءات لتحسينها؛

3. مرتكزات الإستراتيجية:

ترتكز الإستراتيجية المقترحة على ثلاثة أسس هامة وهي:

- دعم قطاع التعليم العالي أو الجامعات بالموارد المالية والبشرية والتكنولوجية الضرورية وربط جميع الجامعات بشبكة الإنترنت؛
- وضع إطار قانوني لسد الفراغ التشريعي، وإلزام جميع الجامعات باستخدام الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتها، وتحفيز الناجحة منها؛
- وضع نظام لتدريب جميع الأطراف المتفاعلة مع الجامعات على استخدام الإدارة الإلكترونية وخاصة الأساتذة.

4. الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الإستراتيجية:

- إنشاء مركز لتكنولوجيا المعلومات في كل جامعة بهدف الإشراف على الخطط الإدارية وكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة، كما يكون من مهامه ما يلي:

1. صيانة وتطوير أجهزة الحاسوب وتوابعها؛
2. الإشراف على حوسبة كافة الأعمال الإدارية بالجامعة وتطوير صفحة الإنترنت ومتابعتها؛
3. عقد دورات تدريبية للإداريين في الجامعة، وتوفير خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني؛
4. الإشراف على صفحة الجامعة الإلكترونية وتطويرها وإدخال معلومات الجامعة على الإنترنت بطريقة تفاعلية؛
5. إنشاء بنك معلومات للجامعة يشمل الموظفين والطلبة في الجامعة، البرامج الأكاديمية، الخطط الدراسية والمناهج والمقررات وغيرها؛³⁰
6. توفير الوقت المناسب لهيئة التدريس لعقد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، وترشيح مدربين للإشراف على هذه الدورات؛
7. الإشراف على صيانة الأجهزة الموجودة في كافة المختبرات بالجامعة؛
8. استخدام الحاسوب في إدارة العملية التعليمية التعلّمية؛
9. استخدام الحاسوب في التعليم والتعلم من خلال نشر المحاضرات والمواد التعليمية على موقع الجامعة؛
10. استخدام الوسائط التعليمية وإدخاله في العملية التعليمية؛
11. إنشاء مكتبة إلكترونية للجامعة .

5. مراحل تطبيق الإستراتيجية:

إنّ التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يحتاج إلى مراحل للتطبيق وليس التطبيق دفعة واحدة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأهم هذه المراحل هي:

1. قناعة ودعم الإدارة العليا في الجامعة؛
2. نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؛
3. تدريب وتأهيل الموظفين في الجامعات؛
4. توثيق وتطوير إجراءات العمل؛
5. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من خلال تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

الخاتمة:

الإدارة الإلكترونية ليست آلة عندما نضغط على الزر تأتي النتائج مباشرة ودفعة واحدة، بل الأمر يتطلب تحسيس وإعداد الموارد البشرية وتوفير الإمكانيات والمستلزمات المادية والمالية دون إغفال الجانب التشريعي للحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها، وعليه فالصبر والمثابرة والإرادة كلها عوامل إن توفرت ستتتحقق الأهداف لا محالة، فالإدارة الإلكترونية في مجال التعليم العالي أصبحت ضرورة وليست خيارا، إذا أرادت الجزائر أن يكون لها مكان تحت الشمس؟

الهوامش:

* **Kaizen** كلمة يابانية تتكون من مقطعين **Kai** وتعني التغيير و **Zen** و تعني الجيد، وبناء على ذلك فإنّ الكلمة تعني التغيير الجيد، وتتضمن الطريقة إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات.

** **Breakthroughs** ويعني أسلوب الخطوات العريضة، حيث يتم استحداث أشياء جديدة مبتكرة لتحل محل القديمة بخطوات عريضة وواسعة بالاعتماد على التكنولوجيا المعقدة والإمكانات المالية الكبيرة.

انظر : كريس أشتون، **تقييم الأداء الاستراتيجي، الممارسات الأفضل للجودة والعمل (ترجمة عبد الرحمان توفيق)**، مركز الخبرات المنهجية للإدارة، القاهرة، 1998، ص 80.

¹ - زكريا أحمد محمد عزام، **معايير الاعتماد العام والخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2008.

² - فريد عبد الفتاح زين الدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص 10.

³ - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي**، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20.

⁴ - عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 287.

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، **أساسيات التسويق المعاصر**، مكتبة التوحيد المدنية، القاهرة، 1998، ص 465.

⁶ - P. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 12th edition, Pearson, 2006, p 462.

⁷ - كوني موك وآخرون، **إدارة جودة الخدمة**، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص 55.

⁸ - ثابت عبد الرحمن إدريس، **الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 221.

⁹ - ايثار عبد الهادي آل فيحان، **تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة - QFD -**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص 90.

¹⁰ - أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية -**، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2006، ص 288.

¹¹ مصطفى السايح محمد ، الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة ، على الموقع الإلكتروني:

<http://wwwmmssc.com/m3-files/qtm-edu.htm> تاريخ التصفح: 2014/08/22.

¹² عبد الله زاهي الرشدان، **في اقتصاديات التعليم**، دار وائل، عمان، 2005، ص 462.

¹³ Owlia M, "Quality in higher education, Total quality Management", Vol 07, N° 2, p 161.

* يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير جودة الخدمة عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية: أين نحن بالنسبة للآخرين؟

- ماهي أفضل المؤسسات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها؟
- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسات لدينا؟
- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك المؤسسات؟

¹⁴ - رزق الله حنان، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمات التعليمية بالجامعة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009. ص 118.

¹⁵ - مجموعة من المقالات المنشورة تحت عنوان " **استراتيجيات التطوير في المؤسسات العمومية** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، 2006، ص 196.

¹⁶ - بسمان فيصل محجوب، **الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة والشارقة، 2003، ص 430.

¹⁷ - طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة-** ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 25.

¹⁸ - عرفات علي محمد نصار، **أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة**، مداخلة للمؤتمر العلمي الأول " دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع "، ص 6. على الموقع الإلكتروني:

rcweb.luedld.net تاريخ التصفح: 2014/07/17.

¹⁹ - نور الدين حاروش، رفيقة حاروش، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة**، طا، دار الأيام، عمان، 2014، ص 354.

²⁰ - سلامة عبد العظيم حسين، **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة - الطريق إلى المدرسة الفعالة** - ، دار الفكر، 2006، ص 589.

-
- ²¹ - يوسف أحمد عيادات، **الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2004، ص 160.
- ²² - بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، أبو ظبي، 2005، ص 218.
- ²³ - جامعة ملتيميديا - ماليزيا - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تاريخ التصفح: 2015/03/03.
- ²⁴ <http://www.kfu.edu.sa/ar/colleges/pages/home.aspx>.
- تاريخ التصفح: 2015/03/13
- ²⁵ "الجزائر الإلكترونية" على موقع وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ²⁶ على الموقع الإلكتروني لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:
- <http://www.mptic.dz/ar/> تاريخ التصفح: 2015/03/14.
- ²⁷ - عبد الحق العشايشي، مصطفى حوجو، **دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة: حالة الجزائر**، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، 10 09 سبتمبر، تركيا، ص ، ص، 11، 12.
- ²⁸ - على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ²⁹ - نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 18.
- ³⁰ - بيتر دراكر، **تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999، ص 164.