The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 11,N.4, P P. 547-569
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١١، العدد٤، ٢٠١٩ ص ص ٥٤٧-٥٦٩

The impact of the application of IT governance practices on Strengthen Organizational Excellence in universities
(Public Dhi Qar and Al-Ayen private University) A comparative study between the University of

تأثير تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات
(دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الأهلية)

*م . د . أسامة عبد اللطيف أحمد *م . م . كرار فاضل خلف السعيدي

Abstract

The research aims to identify the extent to which IT governance practices and their role in enhancing organizational excellence in universities through the investment in information technology to achieve the educational goals in public and private universities. The research was carried out by comparing the University of Dhi Qar and Al Ain University with a random sample of 300 employees. The survey questionnaire was used as a main tool for collecting data, which consisted of two axes: Information Technology Governance and Excellence The data were analyzed through AMOS and SPSS. The research was based on two main hypotheses: "There is a relationship between the application of IT governance and organizational excellence. There are also statistically significant differences in applying the dimensions of IT governance practices in public universities compared to civil universities." The research reached a number of conclusions, The two public and private universities under consideration have a vision for IT governance. Research findings helped practitioners and IT users in the university environment better understand, evaluate, manage, and implement technology governance processes.

* قسم إدارة الأعمال/ كلية مزايا الجامعة

Information to succeed their business and then enter the field of competitiveness, and government universities must fund the financial resources for the purpose of developing the information technology infrastructure to enhance organizational excellence, which is available in private universities.

Key words: IT governance, Organizational Excellenc

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعات وذلك من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف التعليمية بالجامعات الحكومية والأهلية. تم تطبيق البحث عن طريق المقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الأهلية، وعلى عينة عشوائية من الموظفين العاملين في هاتين الجامعتين والمكونة من (٣٠٠) فرد، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اذ تكونت من محورين الأول : حوكمة تكنولوجيا المعلومات والثاني: التميز التنظيمي ، وتم تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي AMOS وبرنامج SPSS . واعتمد البحث على فرضيتين رئسيتين مفادهما " وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين التميز التنظيمي وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الحكومية مقارنته بالجامعات الاهلية " ، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات ومنها أوضحت نتائج البحث ان الجامعتين الحكومية والأهلية قيد البحث لديهما تصور عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات حيث ساعدت استنتاجات البحث الممارسين ومستخدمي تكنولوجيا المعلومات في البيئة الجامعية من فهم أفضل وتقييم وإدارة وتنفيذ عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات لنجاح أعمالهم ومن ثم دخول مجال التنافسية ، كما يتعين على الجامعات الحكومية تدبير الموارد المالية لغرض تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز التميز التنظيمي والتي تتوفر في الجامعات الأهلية .

الكلمات المفتاحية (الرئيسة) : حوكمة تكنولوجيا المعلومات ، التميز التنظيمي.

المقدمة:

تعمل الجامعات بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير التعليم بها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة الجامعات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (Shelton, Darling & Walker, 2010).

ولقد ناقش العديد من المؤلفين والباحثين الدور الخاص للجامعة، وحاجتها للعمل بعيداً عن القوى الاقتصادية التي تؤثر في نوعية النشاط في القطاع التجاري. فإن ظهور الجامعات الخاصة والحاجة لضمان القيمة التعليمية والاحتفاظ بدعم القطاع العام دفع إدارتها الجامعات وهيئاتها المختلفة للبحث عن الوسائل التي تخلق من خلالها القيمة وتختبرها وتحتفظ بها في مؤسساتها.

ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تنافس، بكفاءة، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخلين والخارجين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدّر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق التميز التنظيمي. وبناءً على ما تقدم، يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق

التميز التنظيمي –على مستوى المدخلات والعمليات– وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث المتمثلة في دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات فى التميز التنظيمي بالجامعات ، من خلال البحث في البرامج المختلفة التي تشتمل عليها تلك الاستراتيجيات وأهدافها والآلية التي تؤدي من خلالها للتميز المؤسسي مع النظر للأبعاد التطبيقية في جامعة ذى قار الحكومية وجامعة العين الاهلية. ولتحقيق الهدف العام من البحث سيتم في الجزء الأول منها وصف مشكلة البحث وتساؤلاته، وتحديد أهدافه، وأهميته العلمية والعملية، وحدوده، وسيتم في الجزء الثاني وصف المنهجية والإجراءات التي اتبعت في التعامل مع إشكالية البحث البحثية، وفي الجزء الثالث ستتم الإجابة على تساؤلات البحث من خلال عرض إطار للدراسة النظري وشرح متغيراتها ونقاش آليات تفاعلها، والأبعاد التطبيقية الخاصة بجامعة ذى قار الحكومية وجامعة العين الاهلية، وأخيراً سيتم تقديم نتائج البحث وتوصياته.

المحور الأول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة. وبين سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها تزداد التحديات تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية والقطاعية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص، يزداد الأمر صعوبة. فالتميز دائماً يجعل الإنتاج والخدمة غير كفؤين.

ومن هنا بدأت العديد من الجامعات بتبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ومنها جامعة جامعة ذى قار الحكومية وجامعة جامعة العين الاهلية، من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجات النظام من أجل الوصول للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة، ولذلك فإنه يمكن توضيح مشكلة هذه البحث من خلال التساؤل الآتي:

ما هي الآلية التي تؤثر من خلالها حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات؟

ويشتمل التساؤل المذكور أعلاه على جوانب فرعية، هي:

- **ما المقصود بحوكمة تكنولوجيا المعلومات ؟ وما مجالاته؟ وما البرامج والأنشطة التي تشتمل عليها حوكمة تكنولوجيا المعلومات؟**
- **ما المقصود بالتميز التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي؟ وما أبعادها؟**

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث بالنقاط الاساسية التالية:

١. إسهام البحث في لفت انتباه إدارة الجامعات المبحوثة إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب ادارية معاصرة مثل ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي الموجهة للأفراد بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام.

٢ . يمثل البحث الحالي اسهاماً معرفياً يركز على متغيرات مهمة متمثلة بممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي.

٣. تشخيص ووصف مستوى أهمية متغيرات البحث ميدانياً.

٤. تنبع أهمية البحث الحالي كونه يقدم مقياس علمي لتوفير قاعدة من المعلومات يمكن من خلالها التعرف على التميز التنظيمي لدى الافراد العاملين.

٥. . يمكن البحث من معرفه المنظمة قيد البحث حول ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورة في تعزيز التميز التنظيمي.

ثالثاً: اهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. التحقيق من وجود ارتباط بين ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي وتحديد مسار هذه العلاقة في المنظمة قيد البحث.

٢. اختبار ملائمة نموذج البحث والمتضمن محورين هما: ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والتميز التنظيمي من خلال استخدام معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وبالاعتماد على برنامج (AMOS,V.24).

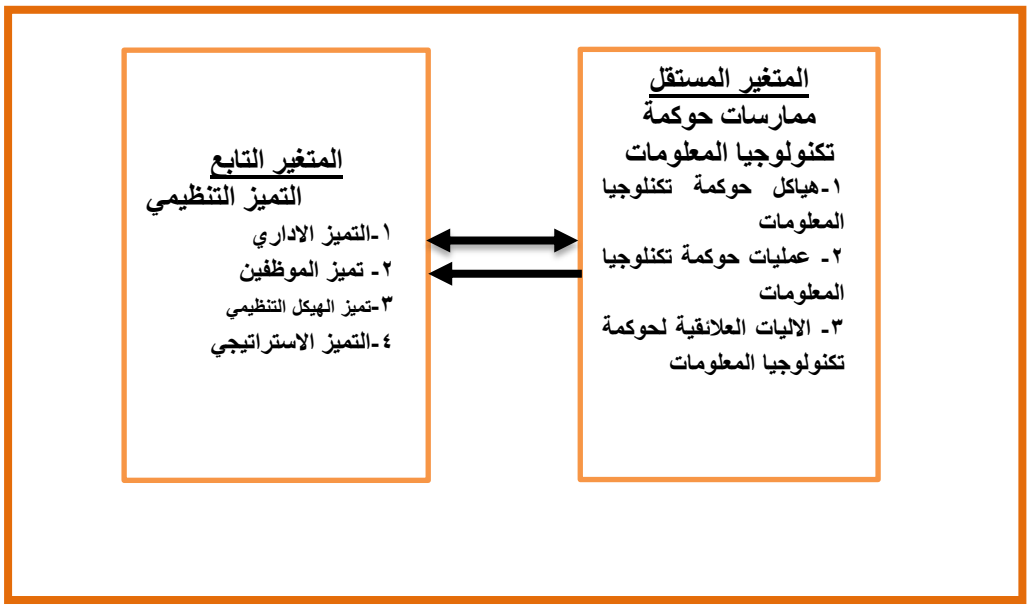
٣. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية في منظمة قيد البحث.

٤. اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات و التميز التنظيمي في المنظمة قيد البحث.

٥. التعرف على مستوى ادراك الافراد العاملين في المنظمة قيد البحث لأهمية متغيرات البحث من خلال إجابات افراد العينة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي للبحث تصوراً أولياً عن مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي وكما موضح في الشكل (١)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

يستند البحث الى فرضيتين رئيستين مفادهما:

الفرضية الرئيسية الاولى للبحث (هناك تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي) و يتفرع منها الفرضيات التالية:

١. هناك تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي.

٢. هناك تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي.

٣. هناك تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الاليات العلائقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث (هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي) والتي يتفرع منها الفرضيات التالية:

١. هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي.

٢. هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي.

٣. هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الاليات العلائقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الحكومية مقارنته بالجامعات الاهلية.

سادساً: مقياس متغيرات البحث:

تمثلت متغيرات البحث بمتغيرين، المتغير المستقل والمتمثل بممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات المكون من (33) فقرة ، والمتغير التابع التميز التنظيمي حسب مقياس المكون من (25) فقرة وكما موضح في الجدول (١)

الجدول (١) ترميز فقرات مقياس البحث

ت	المتغيرات	الرمز	ابعاد البحث	عدد الفقرات المقياس
١	ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	ITG	هياكل حوكمة تكنلوجيا المعلومات	١٢
			عمليات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	١١
			الاليات العلائقية لحوكمة تكنولجيا المعلومات	١٠
٢	التميز التنظيمي	OE	التميز الاداري	٥
			تميز الموظفين	٨
			تميز الهيكل التنظيمي	٥
			التميز الاستراتيجي	٧

المصدر: من اعداد الباحثين

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الاهلية ،اذ تم اختيار عينة عشوائية منهم تمثلت ب (٣٠٦) فرداً جرى اختيارهم بشكل عشوائي وذلك استناداً الى (Sekaran, 2010 , p.315) والذي أورد جدولاً يبين فية حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي ، حيث تم توزيع (٣٠٦) استبانة استرجع منها (٣٠٠) جميعها صالحة للتحليل وعلى النحو الموضح في الجدول (٢)

الجدول (٢) مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات التي تم استردادها	الاستبانات الصالحة
١٥٠٠	٣٠٦	٣٠٠	٣٠٠

المصدر: من اعداد الباحثين

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

1. ما المقصود بحوكمة تكنولوجيا المعلومات؟ وما مجالاته؟ وما البرامج والأنشطة التي تشتمل عليها حوكمة تكنولوجيا المعلومات؟

إن للكليات والجامعات سيرة تقليدية طويلة الأمد بالنسبة للجودة الأكاديمية والتدريسية، وفي هذا الاتجاه يعتبر التعليم العالي المعيار الذهبي، أي النموذج الذي تنظر إلية القطاعات الأخرى للتميز. لكن وبشكل متزايد هذه الأيام، هناك وجهات نظر متنافسة حول ما الذي يكوّن التميز في التعليم العالي؟ ويوجد على الأقل ثلاثة خيارات ظاهرة للعيان مختلفة جذرياً. أولا: ما يعرف بمنظور الموارد والسمعة الذي يركز على أهمية الرتبة

المؤسسية والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وإعانات المانحين.

ثانيا: النموذج الذي يرتكز على الزبون Client central model ويعبّر عن وجهة النظر الثانية، ويركز على تجربة الطالب، وجودة الممارسات التعليمية، وتوافر الهيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية، ومستويات الرسوم التدريسية، وتوافر المعلومات، وتقويمات الخريجين وأرباب العمل، والمرجو هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والتسهيلات الأخرى.

النموذج الثالث، وهو نموذج الاستثمار الاستراتيجي، ويركز على العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الانتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب

وفي هذا المجال، دأبت جامعة جامعة ذى قار الحكومية وجامعة جامعة العين الاهلية على تطوير الجودة الأكاديمية والإدارية فيها منذ سنوات عديدة وتجسد هذا بتأسيس وحدة الجودة والنوعية، ، وقد تركز العمل على التطوير والتحسين في جميع نواحي العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعة، فعلى الصعيد الأكاديمي ركزت الجهود على التقويم المنظم والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتقويم البرامج الأكاديمية والمساقات وأداء الطلبة (مخرجات التعليم)، واتخذت العملية الطابع النظمي في التقويم والتطوير في اعتماد البرامج الأكاديمية وتطويرها في الجامعة وتقويمها، فالعملية تبدأ من المعايير الوطنية إلى الجامعة، فالكلية، فالقسم، فالبرنامج، فالمساق، فالطالب فالمدرس. ولأن إدارة الجامعة تؤمن بأن هذا العمل يمثل أحد أهم استثماراتها وأنه الطريق إلى عالمية هذه المؤسسة عملت على تأسيس مركز حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وجاء هذا المركز ليجسد جودة التعليم الأكاديمي وتميزه في الجامعة ويؤدي دوراً تكاملياً مع عملية تطوير الجودة وتحسينها في الجامعة. ليعمل من خلاله على علاج ناتج عمليات الجودة والنوعية أو تطويرها في الجامعة، وجاء إنشاء هذا المركز للتركيز على جودة التعليم العالي في العراق، وتحقيق نقلة نوعية متميزة في الأداء الجامعي وليجعل جامعة جامعة ذى قار وجامعة العين في الصدارة، وليس فقط مؤسسة ضمن مؤسسات التعليم العالي في الوطن، وإنما على المستوى العالمي. فلتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية يجب أن تمتلك روابط مع محيطها، ومع الأطراف أصحاب المصالح، والموارد .

٢. ما الآلية التي تؤثر من خلالها حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات؟

إن تحقيق التميز التنظيمي في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة. إن مضمون الميزة هنا يعتبر هاماً لمؤسسات التعليم العالي، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدركتين. إن هذا الإدراك يسمح للمؤسسة أن تحصل على رسوم دراسية أعلى وذلك يمكنها أن تؤدي بطريقة أفضل من المنافسين على مستوى العوائد دون تقليل التكاليف بشكل جوهري .ولأن هناك صعوبة بالغة تواجهها الجامعات في الحكم

على جودة مخرجاتها فهي أحوج ما تكون إلى التركيز على جودة المدخلات والعمليات، وهذا سيضمن لها الحد الأدنى من الحصول على جودة الأداء أو المخرجات المتوقعة.

فالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، مثلاً، تستطيع تقليل التكاليف لكن التحدي هو ما إذا كان بالإمكان الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب لمخرجات التعليم، ورفع الأسعار، والبقاء في السوق، ودخول أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، أو تقديم مزيج من تلك الاستراتيجيات، فعدد محدود من المؤسسات قامت بالتوسع الجغرافي لكن العديد من الكليات والجامعات تقوم الآن بإجراء تحوّل هيكلي استراتيجي حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وهكذا فإن اعتماد استراتيجية التميز على تكنولوجيا المعلومات والإفادة منها في تميز التعلم والتعليم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. إن دمج الانترنت في الاستراتيجية العامة للمؤسسة يجعل من هذه التكنولوجيا القوية الجديدة قوة محركة للميزة التنافسية.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الميزة التنافسية الناجحة المستدامة يجب أن تقوم على التمايز Differentiation بصفتها خياراً استراتيجياً، والذي يعني تقديم خدمة أو منتج لا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة. وبناءً على ما تقدم به هؤلاء الباحثون فإن استراتيجية التكلفة التنافسية هي عبارة عن عملية تصعيد هدام لما يعرف بسياسة تثبيت الأسعار التي تؤدي إلى ضرر المؤسسة والصناعة عامة أو اختفاؤه فإذا كانت الجامعات العامة تقدم منتجاً نمطياً فقط فإنها هنا تهدر إمكاناتها التنافسية (الموارد البشرية)، ليست اللازمة للتمايز فقط بل اللازمة لبقاء التعليم العام برمته. ولذلك، إن الخطاب حول جعل الجامعات ربحية كفوءة لا يمكن دعمه من وجهة نظر تنمية الخدمة وتميّزها. وبناءً على الأفكار السابقة فإن القول بجعل الجامعات كفوءة يعني التوجه نحو استراتيجية واسعة لتقليل التكاليف بدلاً من الاستثمار في التمايز Differentiation.

ثانياً: التميز التنظيمي

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زايد، ٢٠٠٣).

عرّف بينار وجيرارد (Pinar & Girard, 2008: 31) التميز التنظيمي : بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في :

١. أن الجامعات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. الجامعات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
٣. الجامعات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزًا في الأداء، قياسًا مع المنظمات المنافسة.
٤. الجامعات بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردًا أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

المحور الثالث: الجانب العملي

اولاً: الصدق الاحصائي لمقاييس البحث:

تم التحقق من الصدق الاحصائي لمقياس البحث وكما موضح في الخطوات المدرجة ادناه:

١. الصدق الظاهري لمقياس البحث:

لغرض التحقق من ان فقرات المقياس تم صياغتها بشكل يحقق الهدف الأساسي لها، وهو تمثيل ابعاد المقياس تمثيل صحيح بعد ترجمة المقياس من اللغة الإنكليزية الى اللغة العربية تم عرض مقياس البحث على جملة من الخبراء المحكمين والبالغ عددهم (٥) من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الاعمال لذا تم إعادة صياغة بعض الفقرات بناءً على مقترحاتهم لتصبح أكثر وضوح ودقة للمستجيبين.

٢. ثبات مقياس البحث: يوضح الجدول (3) الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المقياس، اذ تم التحقق من ثبات مقياس البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ.

الجدول (3) ثبات مقياس البحث

متغيرات البحث	ابعاد المقياس	ألفا كرو نباخ
ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	هياكل حوكمة تكنلوجيا المعلومات	.795٠
	عمليات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	.797٠
	الاليات العلائقية لحوكمة تكنولجيا المعلومات	.800٠
الثبات الكلي لمقياس `ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	٠.٧٩٠	
التميز التنظيمي	التميز الاداري	.830٠
	تميز الموظفين	.842٠
	تميز الهيكل التنظيمي	.847٠
	التميز الاستراتيجي	.800٠
الثبات الكلي لمقياس التميز التنظيمي	٠.٧٩٩	
الثبات الكلي لمقياس البحث	0.829	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

ثانياً. الإحصاء الوصفي:

تشكل الإحصاءات الوصفية مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة وتلخص البيانات بطريقة واضحة ومفهومة.

اولاً: **المقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الاهلية بالنسبة للإحصاء الوصفي.**

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاستجابة تجاه ابعاد البحث في جامعة ذي قار

ابعاد ومتغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
هياكل حوكمة تكنلوجيا المعلومات	3.6144	.58189	مرتفع
عمليات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	3.6649	.64573	مرتفع
الاليات العلائقية لحوكمة تكنولجيا المعلومات	3.7882	.62828	مرتفع جدا
متغير ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	3.6892	.57825	مرتفع
التميز الاداري	2.90	1.341	منخفض
تميز الموظفين	3.70	1.072	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	3.71	1.115	مرتفع
التميز الاستراتيجي	3.5455	.56757	متوسط
متغير التميز التنظيمي	3.5605	.43923	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

يتضح من الجدول (٤) أعلاه ان **بعد الاليات العلائقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات** وهو أحد ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات حصل على اعلى وسط حسابي بلغ مقداره (٣.٧٨٨) وهذا يدل على ان نظام ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكن في الوقت الحقيقي تحديد الاتجاهات للمنظمة عينة الدراسة وكذلك يستخدم نظام ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات في بيئة الأعمال في جامعة ذي قار فضلاً عن ذلك المعلومات المستمدة من نظام ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات تساعد بشكل كبير في صياغة الاستراتيجية التنظيمية ومساعدة المدراء التنفيذيين بشكل كبير من قبل نظام ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات. **اما بعد التميزالاداري** فقد حصل على اقل وسط حسابي بلغ مقداره (٢.٩٠) وهذا يدل على الإدارة ان . تحتاج الى **العمل من خلال المشاركة وتفاعل الموظفين في جامعة ذي قار و** إدارة المنظمة قادرة بشكل ممتاز على تحقيق الفاعلية التنظيمية

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاستجابة تجاه ابعاد البحث في جامعة العين

ابعاد ومتغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
هياكل حوكمة تكنلوجيا المعلومات	3.6144	.58189	مرتفع
عمليات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	.649٧3	.64573	مرتفع جدا
الاليات العلائقية لحوكمة تكنولجيا المعلومات	.88263	.62828	مرتفع
متغير ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	3.6892	.57825	مرتفع
التميز الاداري	3.2667	.53734	متوسط
تميز الموظفين	3.8229	.70272	مرتفع جداً
تميز الهيكل التنظيمي	3.6069	.75368	مرتفع
التميز الاستراتيجي	3.5455	.56757	متوسط
متغير التميز التنظيمي	3.5605	.43923	متوسط

المصدر: من اعدا الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

يتضح من الجدول (٥) أعلاه ان بعد البعدين (عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات ، تميز الموظفين) فقد حصل كلاهما على اعلى وسط حسابي بلغ مقداره (٣.٧٦٤ ، ٣.٨٢٢) على التوالي وهذا يدل على توفير قياس أداء تكنولوجيا المعلومات في مجالات مساهمة الشركات وتوجيه المستخدمين والتميز التشغيلي والتوجه المستقبلي و يقوم الموظفون بواجباتهم بروح معنوية عالية وحماس و يمتلك الموظفون قدرات ذهنية ممتازة. في جامعة العين الاهلية . اما فيما يخص بعد التميز الاستراتيجي فقد حصل على اقل وسط حسابي بلغ مقداره (٣.٥٤٥) وهذا يحتم على إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على احتياجات جميع الطلبة وسوق العمل الحالية والمستقبلية و ويجب ان تقوم جامعة العين بتطوير الرؤية

والأهداف وفقًا للتغييرات البيئية و يجب ان يعتمد مسؤولو الجامعة ويمارسون التفكير الاستراتيجي بمساعدة القيادة الاستراتيجية الفاعلة.

ثالثاً. اختبار الفرضيات:

1. الارتباط بين المتغيرات

يمثل معامل الارتباط احد أساليب أو طرائق الإحصاءات الاستدلالية أذ يستخدم لمعرفة طبيعة واتجاه ودرجة العلاقة وقوتها ومعنويتها للعلاقة الخطية بين متغيرين فضلاً عن ذلك يشير الإحصاء الاستدلالي الى الإحصاءات التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة، وتعميمها على مجتمع الدراسة (Zikmund *et al.*, 2010,p.413) . والجدول (6) يوضح الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة.

الجدول (6) علاقات الارتباط لمتغيرات وابعاد المخطط الفرضي

ابعاد ومتغيرات البحث	هياكل حوكمة تكنلوجيا المعلومات	عمليات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	الاليات العلائقية لحوكمة تكنلوجيا المعلومات	التميز الاداري	تميز الموظفين	تميز الهيكل التنظيمي	التميز الاستراتيجي	ممارسات حوكمة تكنلوجيا المعلومات
هياكل حوكمة تكنلوجيا المعلومات	1							
عمليات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	.821**	1						
الاليات العلائقية لحوكمة تكنلوجيا المعلومات	.790**	.820**	1					
التميز الاداري	.333**	.390**	.414**	1				
تميز الموظفين	.038	.050	.057	.024	1			
تميز الهيكل التنظيمي	.005	.020	.073	.022	.690**	1		
التميز الاستراتيجي	.572**	.423**	.435**	.136	.435**	.296**	1	
ممارسات حوكمة تكنلوجيا المعلومات	.927**	.944**	.932**	.407**	.552	.632	.507**	1

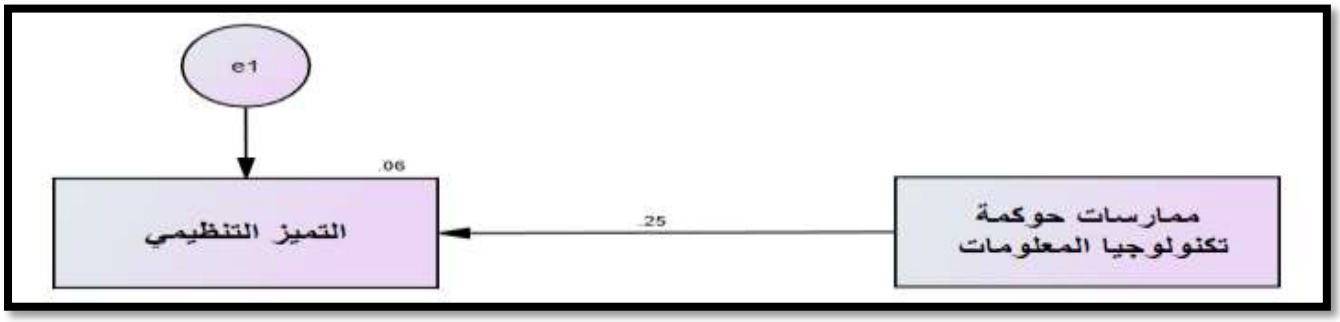
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss, v.23

يتضح من الجدول (٦) وجود ارتباط إيجابي قوي بين ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي وبين كل بعد من ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين متغير التميز التنظيمي للباحث (Saunders ,et al., 2016,p.545). وهذا بدورة يسهم في تقديم مساندة لفرضيات البحث الرئيسية والفرعية.

2. اختبار التأثير بين المتغيرات

أ. **اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للدراسة**:

تم اجراء هذا الاختبار باستخدام تحليل المسار **(Path Analyze)** بواسطة برنامج التحليل الاحصائي **AMOS, V.24** لغرض التحقق من علاقة التأثير بين ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي وتم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (7) والشكل (5)وكالآتي:



الشكل (٥) علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للدراسة

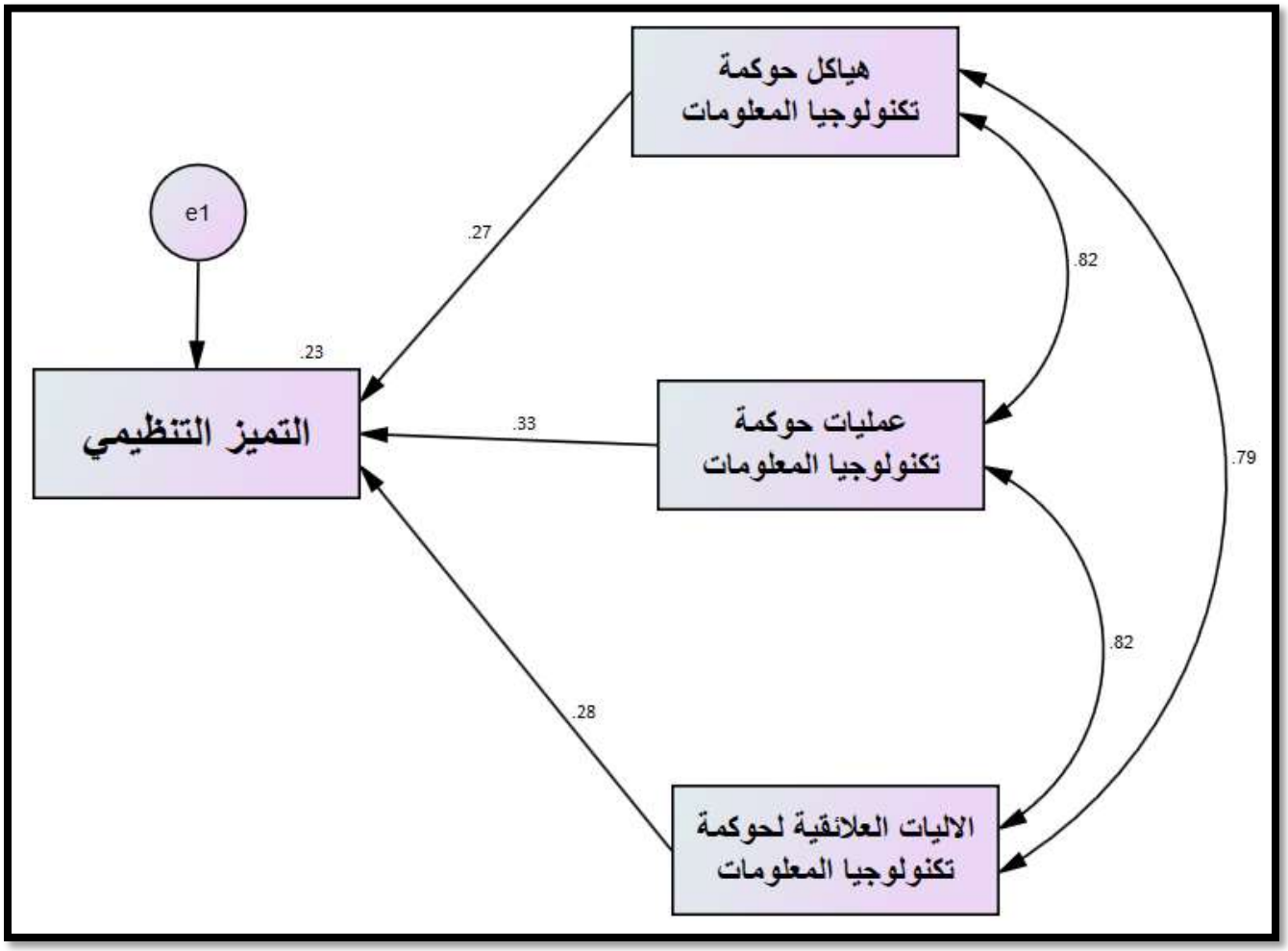
الجدول (7) علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للدراسة

المتغيرات الرئيسية			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	<---	التميز التنظيمي	٣٢٥.	.052	3.734	***	قبول الفرضية

يلاحظ من الشكل (5) أن هناك مساراً يسلكه المتغير المستقل (ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات) خلال تأثيره بالمتغير المعتمد (التميز التنظيمي). وبناء على ما جاء في الجدول والشكل المذكورين انفاً نتوصل الى قبول فرضيات التأثير الرئيسة، اذ يتضح وجود تأثير مباشر وايجابي ذي دلالة أخصائية لممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي(قيم C.R أكبر من ١.٩٦) بلغ مقداره التأثير (0.25) مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة (Tabachnick and Fidell,2001: 687).

ب. اختبار علاقة التأثير بين ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي:

تم اجراء هذا الاختبار باستخدام تحليل العاملي بواسطة برنامج التحليل الاحصائي **AMOS, V.24** لغرض التحقق من علاقة التأثير ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (8) والشكل (6)وكالآتي:



الشكل (6) علاقة التأثير ابعاد `ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي

الجدول (8) علاقة التأثير ابعاد ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي

	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتائج
هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات ----> التميز التنظيمي	.274	.034	9.038	***	قبول الفرضية
عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات -----> التميز التنظيمي	.331	.037	9.031	***	قبول الفرضية
الاليات العلائقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات ---> التميز التنظيمي	.287	.033	8.830	***	قبول الفرضية

وبناء على ما جاء في الجدول والشكل المذكورين انفاً نتوصل الى قبول فرضيات التأثير بين هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي اذ يتضح وجود تأثير مباشر وايجابي ذي دلالة أحصائية (قيم C.R أكبر من 1.96) بلغت قيمة التأثير (0.27) مما يؤدي الى قبول الفرضية (Tabachnick and Fidell,2001 ,p.687) ، و قبول فرضية التأثير بين عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي فقد بلغت قيمة التأثير (0.33) لأن مستوى المعنوية اقل (0.05) واخيراً قبول الفرضية بين الاليات

العلائقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي فقد بلغت قيمة التأثير (0.28) وهذا يؤكد ويعزز من صحة الفرضيات.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

لقد توصل الباحثان إلى جملة من الاستنتاجات ، أبرزها ما يأتي :

١. إن تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاها بعداً مؤسسياً حقيقياً. وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.

٢. إن تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة تدعم نجاحهم، وتدعم أعضاء الهيئة الأكاديمية، ليتمكنوا من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية، لكونها محركات رئيسة تسهم في تكوين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتجعل للمؤسسة التعليمية دوراً محورياً في التنمية المجتمعية.

٣. إن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للتميز التنظيمى، وتشتمل هذه النتيجة العامة على عدد من النتائج الفرعية الهامة المطلوبة في موضوع حالة البحث– جامعة ذى قار الحكومية وجامعة العين الاهلية، وذلك على النحو التالي:

- إن اعتبار الطالب محور العملية الأكاديمية في عملية تنمية كفاءات العاملين وخاصة الأكاديميين في الجامعة يساعد على تميز الطالب وزيادة معدلات تشغيله عند التخرج.
- وجود الاتساق في جهود التطوير وتحسين الجودة بالنسبة للمستويات الثلاثة (الطالب، والموظف، والجامعة) وهذا يسهم في تميز المؤسسة.

- استطاعت الجامعة أن تحقق المزايا التنافسية من خلال تقديم الخدمات ذات الخصائص المميزة دون أن يضر ذلك بكفاءتها الاقتصادية، وهذا وحده يعتبر نجاحاً كبيراً لأن تحسين خصائص الخدمات يتطلب استثمارات كبيرة تزيد المديونية مما يؤثر سلباً على الاستمرار في التطوير المؤسسي.

ثانياً: التوصيات:

١. **تتناول هذه الفقرة أهم التوصيات التي يراها الباحثان لمعالجة مشكلة البحث ، من أهمها ما يأتي :** نظرا لأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة أيضا.

٢. هناك ضرورة لأن تسعى الجامعات لتحقيق التميز التنظيمى واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للتميز التنظيمى، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.

٣. ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات فهذا له مضامين هامة تتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقويم التميز.

٤. اعتماد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على مستوى السياسة الوطنية العامة والممارسة العملية أساساً في عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

٥. دعم وجود فهم مشترك لجهود التميز لخلق ثقافة عامة تقدر التميز في الجامعات. وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافآت عادلة شفافة، لتشجع الإبداع في التعلم والتعليم.

٦. ضرورة استمرار جهود وزارة التعليم والبحث العلمى العراقية في العملية التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها، ولكن يلزم العمل باتجاه أبعد مما هو قائم يستند على التميز

المؤسسي من خلال إجراءات توجيهية جديدة، ونظم مكافأة فعالة، تتجاوز في عملها الإجراءات النمطية فيما يتعلق بالاعتماد والجودة.

٧. ضرورة إجراء مسوحات شاملة حول خريجي الجامعات تشتمل على مجالات فرص العمل، والمهارات، وتقويم الجامعة، وتقويم أرباب العمل...الخ لأن هذا سيقدم مؤشرات دقيقة حول الخريجين وسيساعد في إقامة رابط أكثر دقة حول علاقة استراتيجيات التميز مع المزايا التنافسية.

٨. شمولية مشاركة الموظفين في برامج التميز بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية.

المصادر References

أولاً : المصادر العربية

١. زايد، عادل (٢٠٠٣). **الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل**. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٢. طاحون، زكريا (٢٠١٠). **إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة**. مدينة نصر : النورس للطباعة، مصر.

٣. الطاهر، علاء (٢٠١٠). **إدارة الموارد والجودة الشاملة**. عمان : دار الراية، الأردن.

ثانياً : المصادر الاجنبية :

1. Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A. (2006). "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies." Journal of Business Strategy,

Vol. 27, No. 1, pp. 43-53. Retrieved Jan. 25, 2012, from: http://www.emeraldinsight.com

2. Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A. (2006). "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies." Journal of Business Strategy, Vol. 27, No. 1, pp. 43-53. Retrieved Jan. 25, 2012, from: http://www.emeraldinsight.com
3. Arouet, F.M. (2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia. Revista Interdisciplinar, 10, Otoño, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012, from: http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0
4. Arouet, F.M. (2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia. Revista Interdisciplinar, 10, Otoño, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012, from: http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0
5. Badri, M.A. and Abdulla, M.H. (2004). "Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach." International Journal of Educational Management 18 (4), pp.224-242.
6. Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2011). "*Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM).*" In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
7. Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2011). "*Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM).*" In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.

8. Elloumi, Fathi, (2004). "Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in Theory and Practice of Online Learning." Chapter 3, Athabasca University.
9. Gilbert, A. D. (2001). "The idea of a university: Enterprise or academy." *Manning Clark Symposium.* Retrieved Jan. 11, 2012, from: http://www.unimelb.edu.au/vc/present/manningclark.pdf
10. Hannan, A. (2005). "Innovating in higher education: contexts for change in learning technology." British Journal of Educational Technology 36 (6), pp.975-985.
11. Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
12. Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
13. Kane, R, Sandretto, S. & Heath, C. (2004). "An investigation into excellent tertiary teaching: Emphasizing reflective practice." Higher Education 47, pp.283–310.
14. Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780.
15. Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780.

16. Mainardes, E., Ferreira, J. & Tontini, G. (2011). "Creating a Competitive. Advantage in Higher Education Institutions: A Proposal and Test of Conceptual Model." International Journal of Management in Education (IJMIE), Special Issue on the Never-Ending Quest for a Competitive Edge in Higher Education, Volume 5 - Issue 2/3, pp. 145 – 168

17. Mainardes, E., Ferreira, J. & Tontini, G. (2011). "Creating a Competitive. Advantage in Higher Education Institutions: A Proposal and Test of Conceptual Model." International Journal of Management in Education (IJMIE), Special Issue on the Never-Ending Quest for a Competitive Edge in Higher Education, Volume 5 - Issue 2/3, pp. 145 – 168

18. McAlpine, L, Maguire, S. & Dean Lee, M. (2005). "The Pedagogy Excellence Project: a professor-student team approach to authentic inquiry." Teaching in Higher Education 10 (3), pp.355-370.

19. Nicholls, G. (2005). "New lecturers' constructions of learning, teaching & research in higher education." Studies in Higher Education, 30 (5), pp.611-625.

20. Pinar, M., Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", **The SAM Advanced Management Journal**, 73 (1), pp. 29-45.

21. Porter, M. (2001). "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*, *79*(3), 62-78.

22. Porter, M.E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". New York: The Free Press.

23. Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: (http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/)

24. Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: (http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/)

25. Rostan, M. & Vaira, M. (2011). "Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective (Centre for Study and Research on Higher Education Systems, University of Pavia, Italy).

26. Rostan, M. & Vaira, M. (2011). "Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective (Centre for Study and Research on Higher Education Systems, University of Pavia, Italy).

27. Ruben, B. D. (2004). "Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges." San Francisco: Jossey-Bass.

28. Ruben, B.D. (2007). "Excellence in higher education guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities." Natl Assn of College & Univ.

29. Ruben, B.D. (2007). "Excellence in higher education guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities." Natl Assn of College & Univ.

30. Salmi, J. (2009). "The Challenge of Establishing World-Class Universities." Washington, DC: World Bank. Schwab, Klaus, ed. 2009.

31. Salmi, J. (2009). "The Challenge of Establishing World-Class Universities." Washington, DC: World Bank. Schwab, Klaus, ed. 2009.

32. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). "Research methods for business students " . Seventh edition, Pearson Education Limited.

33. Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). " Research Method For Business ", 5th ed, John Wiley and Sons Ltd.

34. Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. **LTA**, (1)2, 46-63.

35. Skelton, A. (2005). "Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach." London: Routledge.

36. Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2001). " Using Multivariate Statistics " . 4th ed. Boston Allyn and Bacon.

37. Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus." Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference. December, Philadelphia

38. Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus." Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference. December, Philadelphia.

39. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2010). " Business research methods " . 8th ed., South-Western, Cengage Learning.