



الأستاذة: قبطان شوقي

أستاذ مساعد/ جامعة المدينة

الهاتف المحمول: 07.71.63.26.92

chaouki72000@yahoo.fr

عنوان المداخلة: إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة

الملخص

هذه الورقة لا تخرج عن إطار الدراسات والبحوث التي تصب في كيفية تثمين الموارد الداخلية واستغلالها بأنجع الطرق وأكفئها وذلك بهدف الوصول بالمنظمات إلى تحقيق أهدافها المحددة لضمان البقاء والاستمرار في ضل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات. وفي سبيل إدراك هذا المسعى، أخصت هذه الدراسة مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات وذلك بتسليط الضوء على مفاهيمها وأسسها وأهم مداخلها، كما تبرز هذه الدراسة أشهر النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات ونقصد بذلك النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي بالإضافة إلى التركيز على النموذج الجزائري الذي يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي. وخلصت الورقة البحثية بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الموجهة للمنظمة الجزائرية خصوصا لتحسيسها بأهمية إدارة التميز وضرورة الانخراط في النموذج الجزائري لما يمنحه من أساليب عملية وتوجيهات ضرورية لأى منظمة راغبة في التميز والتفوق.

تمهيد:

تواجه المنظمة الاقتصادية العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، خاصة مع هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة وما يقتضيه من فتح الأسواق ورفع الحواجز الجمركية والغير جمركية أمام تدفق المنتجات عبر الدول وذلك بارتكازه على هيئات أممية وعالمية مختلفة، فإلى جانب املاءات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، تأتي قوانين وشروط المنظمة العالمية للتجارة لتكرس هذا المسار القاضي بعولمة المنافسة وتحرير التبادلات العالمية وتضييق دور الدولة في النشاط الاقتصادي تاركة المجال لمفاهيم وأسس جديدة تصب في دائرة الخصوصية وتعاطم دور القطاع الخاص وهيمنة التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، والاحتكارات والشركات المتعددة الجنسيات، وهي كلها تحديات أسهم كذلك في انتشارها تطور الاتصالات وثورة المعلومات التي تتزامن مع ما يعرف ببيروز اقتصاد المعرفة.

في ظل هذه البيئة الراهنة والصراع التنافسي الكبير الذي يميزها، يطرح مشكل البقاء والنمو كهدف رئيسي وأسمى للمنظمات الجزائرية التي أصبحت جزء لا يتجزأ من هذا الصراع العالمي، كما أصبحت مطالبة بإتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة وحديثة، لضمان البقاء المرهون بمدى الاستعداد والقبالية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي مع المنافسين. بتعبير آخر، أضحي البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز (Excellence)، وأضحي نجاحها يقاس في هذا الإطار، لأن التميز وببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة (صالح ص 23).

في هذا الاتجاه يظهر مفهوم إدارة التميز كفلسفة تسيير حديثة، جاءت كنتيجة شرعية لتطور الطروحات النظرية والفكرية في استشراف حالة المنظمة، كما تبرز معالم مداخلتنا التي نحاول من خلالها تسليط الضوء على هذا المفهوم وإظهاره كحتمية اقتضتها البيئة الراهنة، ونسعى كذلك إلى تسليط الضوء على أبرز النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات وبالأخص النموذج الجزائري وهذا بغرض تحسيس المنظمات الجزائرية على ضرورة الاندماج فيه لما لذلك من أهمية ملحة لضمان البقاء والاستمرار في بيئة أصبح البقاء فيها للمتميز.

أولاً: تعريف إدارة التميز

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحي لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات. وهي بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها¹ إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه التنظيمات نذكر المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، منظمة مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA)، منظمة ديمنج للجودة في اليابان (Prix Deming). إذ اعتبرت إدارة التميز حسب هذه التنظيمات بمثابة نموذج المنظمة ودليلها² نحو الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات (المدخلات) الواجب تأمينها وتفعيلها باعتماد إدارة متميزة، وهذا للوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة في المنظمة ضماناً لبقائها واستمرارها.

¹ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 29/27 نوفمبر 2004، صفحة 23

² CHRIS WOODS, L'Excellence avec une majuscule, Article sur Internet Publier le 24/03/2007, www.managementagora.com, (consulté le 15/02/2009).

و يظهر هذا من تعريف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة والذي تعتمدة تقريبا جل التنظيمات الأخرى المهمة، حيث يعتبر التميز بمثابة " الممارسة الباهرة (Remarquable) في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف من زبائن, عمال, مساهمين...إلخ, وتنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها"¹.

كما يؤيد (علي السلمي) في كتابه إدارة التميز هذا المفهوم فيقول إدارة التميز لها بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما²:

البعد الأول: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات, وما تعتمده من نظم وفعاليات, يجب أن تتسم بالتميز, أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف, وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

البعد الثاني: إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على منافسيها, وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

ويضيف نفس الكاتب في تعريف آخر " التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي, تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة, بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون, ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"³. ويعرفها (غسان) " بأنها مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المنظمة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات"⁴.

وحسب « KAI KRITENSEN » " هي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية⁵:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء, رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

¹ IRIBARNE et autres, l'autoévaluation des performances a travers le modèle EFQM :guide de terrain pour réussir, AFNOR, France, 2005, P 04.

² علي السلمي, إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة), مكتبة الإدارة الجديدة, مصر, 2002, ص 08

³ علي السلمي, خواطر في الإدارة المعاصرة, دار غريب, مصر, 2001, صفحة 80.

⁴ غسان غريب سعد الدويري, إدارة التميز في القطاع العام الأردني, رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, الأردن, 2006, ص

⁵ KAI KRISTENSEN, Benchmarking Excellence, Journal: Measuring business Excellence, V5, Denmark, 2001, P19-23,

ويقول « **BARKER et SEYMOUR** » " إدارة التميز هي جهود تنظيمية مخططة, تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة على الإبداع ". ويتبنى (عادل زايد) نفس التعريف ويضيف فكرة أن إدارة التميز " ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة, ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى, وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها"¹.

أما (**F.BREYFOGLE**) " إدارة التميز هي نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وعملياتها, بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح"². ومن جهته يعتبرها « **GILGEOUS** » " في أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها, وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل"³. كما يقول « **ESKILD. A** » " هي الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل"⁴. ويعتبرها كل من (**جيمس كولنز و جيرى بوراس**) في كتابهما (البناء من أجل الاستمرار) على أنها إيديولوجية تدير عليها المنظمة, فيقولان " إدارة التميز أكبر من أن تكون مجموعة استراتيجيات وخطط فقط, فهي عقيدة أو إيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عليها بأي حال من الأحوال, بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة, وتتسحب هذه الإيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تتمين مقومات النجاح والتفوق"⁵. وأخيرا « **J.S.OAKLAND** » " هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"⁶.

في الأخير, وانطلاقاً من هذا التعدد في التعريفات المقدمة, يمكننا الاستفادة من ذلك بأن نقول:

¹ عادل زايد, الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل), المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2003, صفحة 11.

² لبوخ فاطمة, إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة, مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر, 2009/2008, صفحة 19.

³ مسعود هاني العمارين, أثر TQM في بلورة التميز التنظيمي, رسالة ماجستير, كلية الإدارة بجامعة مؤتة, الأردن, 2007, ص 22.

⁴ أمال ياسين المجالي, مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي, مجلة العلوم الإدارية, الجامعة الأردنية, مجلد36, عدد1, 2009, ص 146.

⁵ جيمس كولنز و جيرى بوراس, البناء من أجل الاستمرار, ترجمة مكتبة جرير, الرياض (السعودية), 1999, صفحة 155.

⁶ JOHN OAKLAND, Total organizational excellence, Butterworth Heinemann, USA, 2001, p 03

إدارة التميز فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها ونقصد: المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمدخيل المالية)، العمال (تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية)، الزبائن (جودة عالية للسلع والخدمات وتعظيم المنفعة)، المجتمع (المحافظة على البيئة...).

ثانياً: حتمية إدارة التميز

هل إدارة التميز اختيار المنظمة، أم حتمية اقتضتها تحديات البيئة الراهنة؟ إن الإجابة على هذا السؤال تستدعي شرح مظاهر الواقع الحالي¹.

1- **تكتلات اقتصادية إقليمية:** من خلال تجمع عديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك، بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين، إما منطقة تجارة حرة، أو اتحاداً جمركياً أو سوقاً مشتركة... فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء.

2- **تكتلات الشركات الكبيرة:** وهذا عن طريق إنشاء تحالفات إستراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان مثلاً اليابان حيث تسمى بإستراتيجية كير يستو " وترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة شركات ماليا وفنيا وإنتاجياً للتعامل والتعاون المتبادل. أو في شكل تحالفات خارجية وهي التي تتم بين شركات تابعة لدول مختلفة، ومن الأمثلة على هذا النوع، نورد تحالف " توشيبا " الفرنسية مع " موتورولا " الأمريكية و " سيمنس " الألمانية مع " فلييبس " الهولندية في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الإلكترونية.

3- **سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات:** وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة وتقوم موازنة بعضها موازنة أكثر من دولة نامية، وتقوم بتنظيم الإنتاج وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة².

4- **ثورة علمية وتكنولوجية وثورة الاتصالات:** وهي تسمى بالثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، و التكنولوجيا الكثيفة المعرفة، و التي أصبحت

¹ BASSETTI GROFF, 8 clés pour une organisation performante, AFNOR Edition, Paris, France, page 04

² إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002، صفحة 130.

تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظرا لأنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه¹.

5- **هيمنة النموذج الليبرالي:** بارتكازه على هيئات دولية وأممية في شاکلة المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير. وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل (المعاملة بالمثل)، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق المبادلات الدولية.

6- **عولمة الجودة:** حيث ظهرت متطلبات الجودة، التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها. و بنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل ISO بمثابة جواز مرور دولي.

من خلال ما سبق، يظهر بأن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المنظمة في عصرنا الحالي، قد أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المنظمة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح، هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرز حتمية إدارة التميز التي أضحت الخيار الوحيد المتاح.

ثالثا: أسس إدارة التميز

يحدد « ARMITAGE » سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومنفردة، وهذه الأسس هي²:

- **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر ضرورية الواجب اعتمادها وهي : الرسالة « Mission »، الرؤية « Vision »، القيم « Valeurs »، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.
- **التوجه بالزبائن:** فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المنظمة أو زوالها. ويقول في هذا الإطار (دونالد بترسون) الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات " إذا لم نكن موجهين نحو الزبائن، فلن تكون سياراتنا

¹ عبد المطلب عبد الحميد " النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2003، ص50.

² ARMITAGE.J and others, The 7 essentials of business excellence, Article Internet publier sur www.7thwavesolutions.com/offerings/guided_solutions, Consultée le 05/02/2009. p 1 - 23

كذلك، وبالتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقاءنا في السوق داخليا أو خارجيا¹. ويتجسد تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم، أي المخرجات التي تتوفر على الجودة المطلوبة، ويظهر اهتمامها من خلال بعض الآليات كالدراسات الميدانية وبحوث السوق، مشاركة الزبائن، متابعة المردودات والشكاوي ...

- **العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة²، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.
- **الموارد البشرية:** الموارد البشرية هم مصدر الثورة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونهم أهم موارد المنظمة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تميمتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء...
- **نسج شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.
- **التعلم:** المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة. والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.
- **الموائمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

رابعاً: مداخل التميز

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة، تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها (المشار عليها سابقاً)، ونركز على أربعة مداخل أساسية تحضى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز.

¹ كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، إصدارات بيمك، مصر، 2001، صفحة 105.

² ARMITAGE.J and others, Op.Cit, p 7 - 9

1- الإدارة الإستراتيجية: وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدائثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها¹.

2- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها، ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر².

3- إعادة الهندسة: وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري³ بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

4- القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في شركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى⁴. كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن المنظمة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.

خامساً: نماذج التميز

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة. و ننترق فيما يلي لأشهر هذه النماذج.

1- النموذج الأوروبي للتميز « Le modèle EFQM d'excellence »

¹ المغربي عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربي، مصر، 1999، صفحة 33.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الفاء للنشر، طبعة 1، الأردن، 2001،، صفحة 81 - 82.

³ سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات، مصر، 1998، صفحة 305.

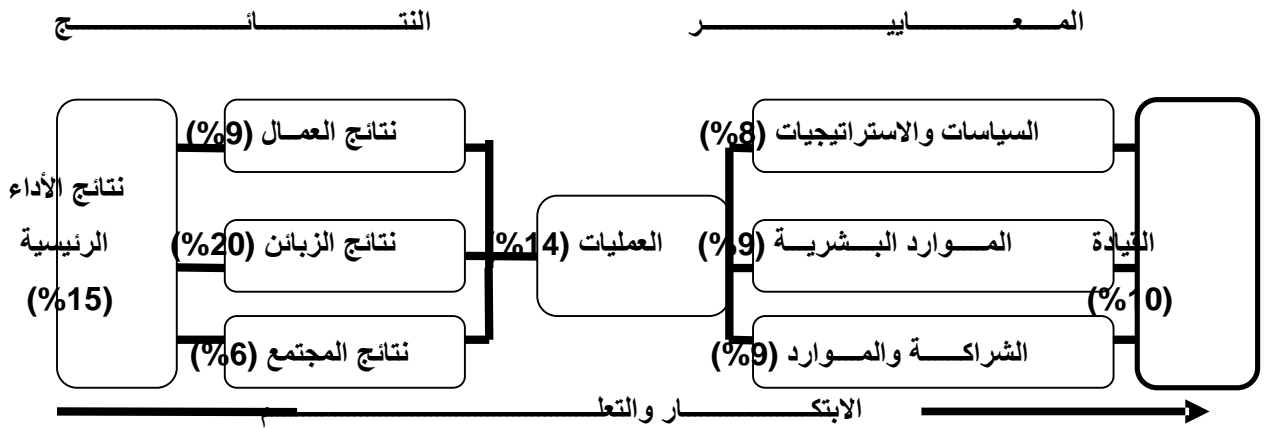
⁴ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2003، الأردن، صفحة 77.

تأسست سنة 1988 المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة¹ « European fondation for quality management », باختصار « EFQM » من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا , حيث أخذت هذه المنظمة على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي , جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها, وقد تطورت هذه المنظمة وتوسعت بحيث تنشط تحت لواءها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا ومن جل القطاعات.

وقدمت هذه المنظمة سنة 1991 في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المنظمات لإجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها , وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نهج التحسين المستمر. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المنظمات هي²: الشركات الكبرى, الشركات الصغيرة والمتوسطة , الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات , منظمات القطاع العام.

ويستند النموذج الأوروبي في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى 32 معيار فرعي كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم 01: المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الأوروبي



المصدر: DOMINIQUE.B, Le Modèle d'excellence EFQM, AFNOR, France, 2005, p06

¹ SYSMAN, La voix de l'excellence, Document Internet Publier le 28/10/2003 sur www.sysman.ch/documents/voix_excellence.pdf, consultée le 15/02/2009.

² محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, طبعة 1, 2004, الأردن, صفحة 298.

ويظهر هذا التقسيم في المعايير، المنطق 1 الذي يقوم عليه النموذج الأوروبي للتميز والذي يبين بأن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها و هم العاملون بها، و العملاء، و المجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات و السياسات و توجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين و استثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (التغذية العكسية).

ويتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصفوفة 2 (RADAR)، وهي مصفوفة تستند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (نتائج خاصة بمختلف الجوانب حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي³. وتجري عملية متابعة وتقييم الأداء وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، التي تكون لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المنظمة في طريقها للبحث عن التميز⁴.

2- نموذج مالكولم بالدريج للتميز

¹ بومدين يوسف دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، 2006. صفحة 163

² (RADAR) هي اختصار للمصطلحات التالية: (النتائج) R : Results, (الإجراءات) A : Approach, (عرض) D : Deployment, (تقييم) A : Assessment, (مراجعة) R : Review. وهي تعبير أكثر توسعا لما يعرف بعجلة ديمنج التي وضعها (شوهارت) و تعبر عن منهجية التحسين المستمر (PDCA): (خطط) P : Plan, (نفذ) D : Do, (دقق) C : Check, (اعمل) A : Act.

³ DOMINIQUE.B, Op.Cit, p 07

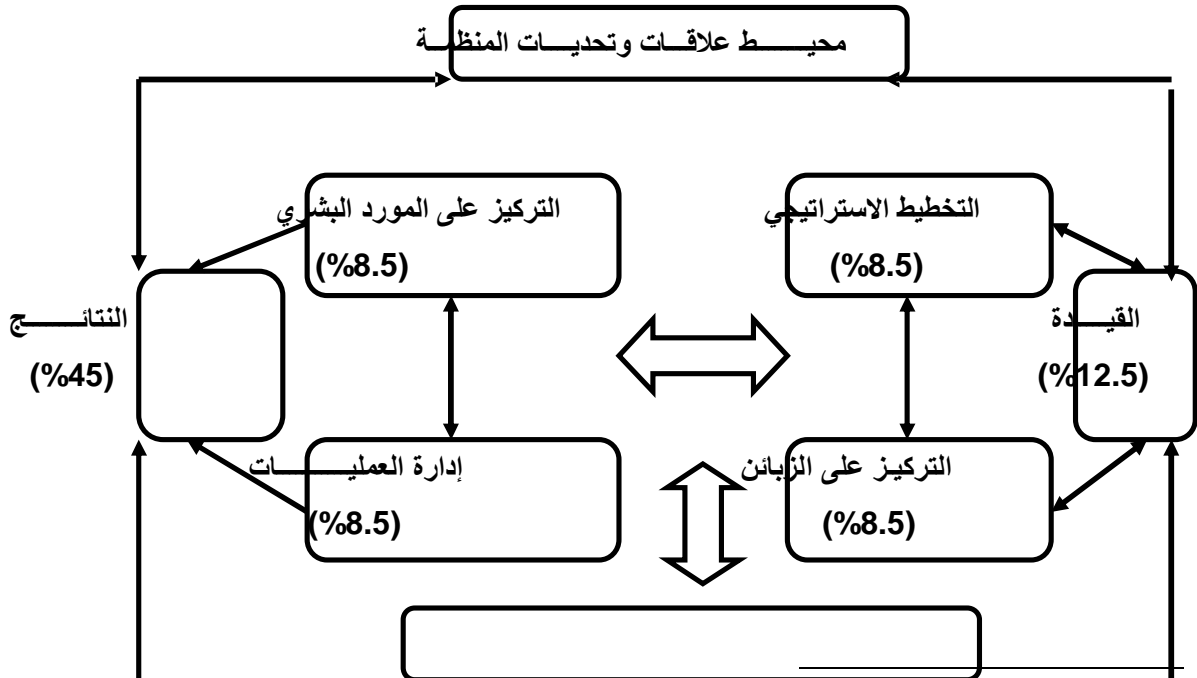
⁴ EFQM, Introduction à l'excellence, Document Internet publier le 24/07/2006 sur <http://excellenceone.Efqm.org/uploads/inex-fr.pdf>, consultée le 10/11/2009.

تأسست سنة 1987 "منظمة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز" « Malcolm baldrige national quality » باختصار « MBNQ » في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة¹.

وقدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة² « MBNQA » التي صدرت بقانون فدرالي رقم « 100-107 » والموقع من طرف الرئيس الأمريكي (ونالد ريغان). ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بـ " المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا " « NIST » التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص , وجائزة مالكولم بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جدا بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويًا تعني بها ثلاث أنواع من المنظمات هي³: منظمات الأعمال, المنظمات التعليمية والمنظمات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الاعتبار المنظمات الغير هادفة للربح والمنظمات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة 2006 وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداء من سنة 2007).

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى تسعة عشر معيار فرعيًا يمكن أن تستعملها المنظمات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها, كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم: معايير النموذج الأمريكي للتميز



¹ عمر وصفي العقيلي, مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, الأردن, 2001, ص 120.

² ياسين كاسب الخرشنة, مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي, مجلة العلوم الإدارية, الجامعة الأردنية, مجلد36, العدد الأول صفحة 42.

³ لبوخ فاطمة, مرجع سابق, صفحة 50.

المصدر: **Baldrige Criteria ,www. 3d2know.cosn.org/publications/page 3.html**,
consultée le 09/08/2009, (بتصرف).

ويتم التقييم بالاستناد على هذه المعايير وبالنفس المنطق الذي يتم عليه التقييم في النموذج الأوروبي, حيث تقدم المنظمات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المنظمة التي بدورها تكون لجنة للتقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المنظمة مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة.

3- النموذج الجزائري للتميز¹

النموذج الجزائري يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا, والذي أنشأ اقتداءً بنماذج التميز السباقة, وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. ونتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري في العناصر التالية:

النشأة والتطور

أقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة. وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي, 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية, وتمنح الجائزة سنويا, كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI), منظمات كبيرة, عمومية أو خاصة, ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكرها في النقاط التالية:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
- المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005.
- المنظمة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
- المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
- شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.

منهجية التقييم

¹ وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات, قسم الجودة والأمن الصناعي. المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06/جانفي/2002, www.mipi.dz.

يقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار إليها سابقا ,حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس ,والمعيار الثامن خاص بالنتائج ,وتقدم المنظمة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير يكون في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز ,ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين ,بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكويننا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال.

ثم تلي عملية التقييم الأولي إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المترشحة ,وتظهر نتائج التقييم ,بحيث تمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج ,ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط (Normalisation) المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.

معايير التقييم

يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية. وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

1- التزام الإدارة (120 نقطة)

يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة ,بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.

2- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة).

ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام ,بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

3- الاستماع للزبائن (200 نقطة).

ويظهر هذا المعيار ما يلي:

- الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها ,ونذكر على سبيل المثال :التحقيقات ,سبر الآراء ,إحصاء الشكاوي والمردودات ,إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين...
- أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة..

- أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن ,وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع ,سياسات التسويق ,الهدايا ,التغطية الإعلامية....).

4- التحكم في النوعية (120 نقطة):

ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب), وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

5- قياس الجودة (80 نقطة)

يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

6- تحسين الجودة (80 نقطة)

يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة, وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة, وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

7- مشاركة العمال (100 نقطة)

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة, والعمل على تجسيدها, ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

8- النتائج (200 نقطة)

ويتم التركيز على النتائج التالية:

نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن.

نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال.

نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية, الحصص السوقية...

نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات, تكاليف الجودة, الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع, كالمحافظة على البيئة, خلق مناصب العمل, تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة, المعالجة العلمية للفضلات...

سادسا: الاستنتاجات

يمكن أنقدم مجموعة من الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال تحليل مفهوم غدارة التميز في المنظمات وذلك في النقاط التالية:

- تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوءها صنع واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لخلق قيم ومنافع أصحاب المصالح في المنظمة. وهي كفلسفة أو اديولوجية لها أسس ومبادئ تسعى إلى تثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل في كل الجوانب وبشكل يختلف عن المنافسين.
- إدارة التميز منظومة إدارية متكاملة لها مدخلات و بها عمليات وينتج عنها مخرجات, فالمدخلات تتضمن كافة موارد وأصول وإمكانيات المنظمة والتي تتمثل على سبيل المثال في الموارد البشرية, الأصول المادية, رأس المال, نظم المعلومات؟ نظم الاتصال, الهياكل التنظيمية...
- منهجية إدارة التميز وغاياتها تتحقق في مداخل متعددة على رأسها: الإدارة الإستراتيجية, إدارة الجودة الشاملة, هندرة العمليات, القياس المقارن بالأفضل, وهذه المداخل إنما تسعى إلى تحقيق الأسس والمرتكزات الضرورية للتميز والتي يحصرها الباحثون في سبعة هي: البناء الاستراتيجي, التوجه بالزبائن, التوجه بالموارد البشرية, العمليات, العلاقات, التعلم, الانسجام والتناسق.
- إذا ما توافرت مدخلات التميز وإذا ما تم القيام بالعمليات الفكرية الإدارية على الوجه الأكمل وبأكثر فعالية, فإن مخرجات منظومة إدارة التميز تتحقق من خلال إسعاد الزبائن وارتفاع تنافسية المنظمة وينتج عن هذا خلق منافع وقيم لأصحاب المصالح من حملة الأسهم, العملاء, العمال, الدولة, المجتمع.
- إدارة التميز كفلسفة حديثة هي أكثر من ضرورة للمنظمات الجزائرية الساعية للبقاء والاستمرار في ظل تحديات البيئة الراهنة وارتفاع حدة المنافسة بشكل متسارع خاصة مع توجهات الدولة الجزائرية نحو فتح الأسواق أكثر فأكثر وتحرير التجارة من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- يوجد في العالم نماذج عديدة لإدارة التميز وعلى رأس هذه النماذج وأشهرها نجد النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي, وهذه النماذج بمثابة دليل يوضع تحت تصرف المنظمات لإرشادها نحو تحقيق التميز في الأداء, كما تقدم هذه النماذج جوائز تحفيزية للمنظمات المتميزة على حسب معايير وأسس التقويم المحددة مسبقا.
- الجزائر من الدول السبابة في إفريقيا لوضع نموذج للتميز وهو في جوهره لا يختلف كثيرا عن نظيره الأوروبي أو الأمريكي إلا في بعض المعايير.

سابعا: التوصيات

على ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن أن نخاطب المنظمات الجزائرية خصوصا ببعض التوصيات:

- في ظل الظروف الحالية, لا مناص من السعي نحو البحث عن أنجع الأساليب لتحقيق الأهداف لضمان البقاء والاستمرار, ولعل إدارة التميز هو الخيار الأمثل إن لم نقل الخيار الوحيد.
- العمل على زرع ثقافة التميز لدى العمال, وتوجيه اهتمامهم نحو خدمة الزبائن باعتبار أن التميز يرتكز أساسا على هذا الجانب ولا يتحقق إلا بخلق الاختلاف الايجابي عن المنافسين في ذلك.
- تثمين الموارد واستغلالها بأكثر كفاءة وفعالية, وعلى رأس هذه الموارد العنصر البشري باعتباره طاقة فكرية وإبداعية غير محدودة تنطلق منها أية محاولة للتميز, ويتم تثمين المورد البشري واستثماره باعتماد بتبني ثقافة التكوين المستمر والتنمية البشرية وثقافة التمكين.
- ضرورة الانخراط في نموذج التميز الجزائري لأنه يقدم الطريقة الأنجع لبلوغ أفضل النتائج والقيم لذوي المصلحة في المنظمة, كما يجب التحسيس بأهمية هذا النموذج والتشهير به, بالإضافة إلى تبسيطه لمختلف المنظمات حتى يكون الانخراط فيه أكثر فعالية.
- تعتبر إدارة التميز كمجال بحث خصب يفتح آفاق كثيرة يستحسن توجيه البحوث العلمية لها, وإحاطتها بالعناية الكافية.

المراجع

بالعربية:

- 1- صالح بن سليمان الرشيد, نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية, المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة, شرم الشيخ, مصر, 29/27 نوفمبر 2004.
- 2- علي السلمي, إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة), مكتبة الإدارة الجديدة, مصر, 2002.
- 3- علي السلمي, خواطر في الإدارة المعاصرة, دار غريب, مصر, 2001.
- 4- غسان غريب سعد الدويري, إدارة التميز في القطاع العام الأردني, رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, الأردن, 2006.
- 5- عادل زايد, الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل), المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2003.
- 6- لبوخ فاطمة, إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة, مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر, 2009/2008.
- 7- مسعود هاني العمارين, أثر TQM في بلورة التميز التنظيمي, رسالة ماجستير, كلية الإدارة بجامعة مؤتة, الأردن, 2007.

- 8- أمال ياسين المجالي, مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي, مجلة العلوم الإدارية, الجامعة الأردنية, مجلد36, عدد1, 2009.
- 9- جيمس كولنز و جيرى بوراس, البناء من أجل الاستمرار, ترجمة مكتبة جرير, الرياض (السعودية), 1999.
- 10- إكرام عبد الرحيم, التحديات المستقبلية للتكامل الاقتصادي العربي, مكتبة مدبولي, القاهرة, 2002.
- 11- عبد المطلب عبد الحميد " النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر" مجموعة النيل العربية, الطبعة الأولى 2003.
- 12- كريس أستون, تقييم الأداء الاستراتيجي, إصدارات بميك, مصر, 2001.
- 13- المغربي عبد الفتاح, الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21, مجموعة النيل العربي, مصر, 1999.
- 14- قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو, دار الفاء للنشر, طبعة 1, الأردن, 2001.
- 15- سعيد يس عامر, الإدارة وأفاق المستقبل, مركز وايد للاستشارات, مصر, 1998.
- 16- أحمد بن صالح عبد الحفيظ, الهندرة, دار وائل للنشر والتوزيع, طبعة1, 2003, الأردن.
- 17- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, طبعة1, 2004, الأردن.
- 18- بومدين يوسف, دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر, 2006.
- 19- عمر وصفي العقيلي, مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, الأردن, 2001.
- 20- ياسين كاسب الخرشنة, مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي, مجلة العلوم الإدارية, الجامعة الأردنية, مجلد36, العدد الأول.
- 21- وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات, قسم الجودة والأمن الصناعي, المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06/جانفي/2002, www.mipi.dz.

بالفرنسية

- 21- EFQM, Introduction à l'excellence, Document Internet publier le 24/07/2006 sur <http://excellenceone.Efqm.org/uploads/inex-fr.pdf>, consultée le 10/11/2009.
- 22- DOMINIQUE BINOIS et Autres, Le Modèle d'excellence EFQM, AFNOR, France, 2005.
- 23- SYSMAN, La voix de l'excellence, Document Internet Publier le 28/10/2003 sur www.sysman.ch/documents/voix_excellence.pdf, consultée le 15/02/2009.

- 24- ARMITAGE.J and others, The 7 essentials of business excellence, Article Internet publier sur www.7thwavesolutions.com/offerings/guided_solutions, Consultée le 05/02/2009.
- 25- BASSETTI GROFF, 8 clés pour une organisation performante, AFNOR Edition, Paris, France.
26. JOHN OAKLAND, Total organizational excellence, Butterworth Heinemann, USA, 2001.
- 27- KAI KRISTENSEN, Benchmarking Excellence, Journal: Measuring business Excellence, V5, Denmark, 2001.
- 28- CHRIS WOODS, L'Excellence avec une majuscule, Article sur Internet Publier le 24/03/2007, www.managementagora.com, (consulté le 15/02/2009).
- 29- IRIBARNE et autres, l'autoévaluation des performances a travers le modèle EFQM :guide de terrain pour réussir, AFNOR, France, 2005.