

دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة

عائشة سعدي

المركز الجامعي بتيسمسيلت

البريد الإلكتروني: aichasaadi_38@yahoo.fr

ملخص:

التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، بحكم أنه عملية تتم في كافة المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة، وذلك راجع إلى أهمية هذه العملية التنظيمية التي تساعد المنظمة على تجديد قدرتها في مجال انجاز المهام الموكلة للعاملين بها، إذ أن إستراتيجية التعلم التنظيمي لها دور فعال في تحفيز عمال المنظمة وحثهم على إحداث ما يسمى بالتميز سواء للخدمات أو المنتجات التي يعملون على تقديمها، وعليه فالتعلم التنظيمي عملية أو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية مع تعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة و توظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر، وبالتالي وجود ما يسمى بإدارة التميز لهذه المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، إدارة التميز، المنظمة.

Résumé :

L'apprentissage organisationnel est une notion récente qui est opérationnelle dans tous les niveaux administratifs d'une organisation.

Cette opération a une importance dans l'organisation qui l'aide à régénérer son potentiel dans le cadre de l'exécution des tâches requises aux employés.

La stratégie de l'apprentissage organisationnel a un rôle primordial , pour l'encouragement des employeurs de l'organisation , à être spécifique dans les services ou les produits ,ou un ensemble d'opérations et d'activités dont l'organisation essaye d'améliorer son potentiel et activer sa relation avec son entourage interne et

externe ,aussi établir l'engagement des employer pour devenir des agents de suivie du savoir ,afin de la faire fonctionner au sien de l'organisation pour aboutir au développement .

Ainsi, on peut parler d'une administration spécifique pour l'organisation.

مقدمة: تعرف المنظمات اليوم الكثير من التحديات ، منها ما هو على المستوى الداخلي و المتمثل في مدى قدرة مسيري المنظمة في تحقيق التوافق ما بين أهداف الموظفين وأهداف منظماتهم ، أما على المستوى الخارجي فيتجسد في قدرة المنظمة للتأثير على البيئة الخارجية والتكيف معها .

لذلك أصبح مدخل التعلم التنظيمي من المداخل التنظيمية الحديثة لتحقيق القدرة لمواجهة التحديات التي تقف أمام مسيرة هذه المنظمة .

مفهوم التعلم التنظيمي: رغم أن هذا المفهوم يعد حديثا ، فإننا نجد مجموعة من التعاريف من بينها تعريف الباحث والمنظر أرجيريس Argyris ، وحسب التعريف الذي قدمه هذا الباحث يراه باعتباره "تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وهذا التعريف قديم ركز على جانب واحد وهو الأخطاء، وهناك من عرفه بأنه" توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية "(1)، فالتعلم التنظيمي مفهوم ومصطلح وضع من طرف "بيتر سينج" في نهاية التسعينات، فالمنظمة الساعية للتعلم تعني ببساطة المنظمة التي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الآخرين، وكذلك "التعلم التنظيمي هو مقدرة المنظمة في الحصول على الفهم المبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة والتحليل، ورغبتها في تشریح حالات النجاح و الفشل"(2).

غير أن نجاح هذه العملية يتوقف على قدرة إدارة المنظمة في تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم واستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو إعادة إنتاجها على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي (فرق العمل) وعلى المستوى التنظيمي.

إن التعلم التنظيمي هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة (فريق العمل) بناء المعرفة و اكتسابها من خلال تجارب العمل، أي أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان، وبالتالي يصبح القول دائما بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم أو بتعبير آخر الاقتصاد الذي يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة إلى التعلم السريع، وتساهم كل من أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الابتكار وتكوين القيمة، ووفقا لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر.(3)

.أساليب التعلم التنظيمي: للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب، وأن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها المتعددة ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، ومن بينها نجد:

1**التعلم أحادي الاتجاه: يحدث هذا النوع عندما تصحح المنظمة أخطاءها أو تحل مشاكلها، فعندما تواجه المنظمة مشكلة معينة وتكتشف خطأ ما فإنها تلجأ إلى الحلول والإجراءات الموجودة والسابقة لتصحيحه ومن دون بذل جهد في البحث عن حلول جديدة (4) وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد، وإن كانوا غير راضين عن تلك النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك، فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك.

هذا الأسلوب من التعلم، يعلم المنظمات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب، وعدم الاطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود النطاق لأن مصدره هو نتائج عمل المنظمة نفسها فقط، ولكنه ومع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.

2التعلم مزدوج الاتجاه:** هو التعلم الأكثر منفعة للمنظمة لأنه يتضمن مراجعة للنظريات والفروض التي تسيطر على المنظمة، وأن هذه المراجعة تقود إلى فهم أعمق للمشاكل والحلول وإلى إعادة تقييم للمنافع والفروض التي تحدد طريقة عمل المنظمة والتفاعل مع بيئتها (5).

خطوات التعلم التنظيمي: يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي في الخطوات التالية:

1* ادراك الفجوة أو التناقض: بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق وزيادتها قد يزداد التناقض، وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع وغالبية المدراء والعاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة وعدم الإقرار بها خوفا على مواقعهم الوظيفية، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2* إطلاق عملية التحقق والتحقيق: وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم عن حل المشكلات واستمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس و الغموض، ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

3* وضع الفكرة أو الحل المقترح: يتم هذا بناء على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، يتم فيها اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة التي تسعى المنظمة للوصول إليها لإزالة الهوة التي تم تشخيصها من قبل.

***إدارة التميز:**

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام واسع للمنظمات بما يعرف بإدارة التميز سعيا منها للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية ما بين المنظمات، بحكم أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق إلا للمنظمات المتميزة(6)، فالتميز هو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، وأيضا التميز يعني الابتكار والتجديد فهو تقديم ما هو مختلف عن الآخرين سواء المنافسين أو غيرهم، وهو ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار أو هو تحقيق ميزة تنافسية لتكون

الأفضل من المنافسين في واحد أو الأكثر من الأداء الاستراتيجي: التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة والابتكار (7).

عرّف "على السلي" إدارة التميز بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع و توقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة(8)، ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة وهما:
*البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم التنظيمي.

*البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز الإداري أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة، فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع(9).

مراحل التميز في المنظمة: يمكن توضيح مراحل التميز في المنظمة بالشكل التالي:
1-المراحل الأولية: هي التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبينة على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز، كما يلي: porter and tanner وقد حددها

*تحديد طرق إجراءات العمل: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الإيزو لتحسين إجراءات العمل(10).
*البناء على أفضل الممارسات: بعد تحسين إجراءات العمل، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها، ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات والتقويم الذاتي.
*تطوير مستوى الأداء: إن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز والتي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

- 2-مرحلة تطبيق نموذج التميز: وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز والتي حددها نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي:
- *نشر مفاهيم التميز: استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل.
- *فهم نموذج التميز: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه، وفهم محتويات ومضمون النموذج.
- *نشر الرسالة: يتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر مع نشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين.
- *استخدام نموذج التميز للتقويم: يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.
- *وضع خطط التحسين المستمر: تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة عن طريق التميز، وذلك من خلال البيانات المتحصل عليها من نتائج التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء.
- *تنفيذ خطة التحسين والتطوير: تكون أهداف خطة التطوير واضحة مع تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.
- *مراقبة خطة التحسين والتطوير: وهذا لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.
- *إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز: وذلك لرصد المكاسب والأهداف المحققة وقياس تقدم المنظمة عن طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة.
- *المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة: من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المحقق.
- *التركيز على التحسين المستمر: من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر وجعل نموذج التميز جزءا من ثقافة المنظمة وطريقة لإدارة أعمالها(11).
- 3-مرحلة استدامة التميز: وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز وتتمثل في:

-الاستمرار في تطبيق نموذج التميز.

-قيادة إدارة التغيير .

-فهم منهج النظم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.

-توضيح قوة وفرص التحسين و ذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين.

-إدخال تقنيات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير(12).

*نماذج التميز: تعددت النماذج واختلفت أهدافها ومنطقاتها في العلوم السلوكية وقد استفادت نماذج التميز من الخبرات المتراكمة، وسيتم عرض أهم النماذج التي تشترك في جانب أو أكثر مع نماذج التميز وذلك على النحو التالي:

1*النموذج المثالي :طرح ماكس فيبر مفهوم النموذج المثالي في كتابه "منهجية العلوم الاجتماعية" "The Methodology of Social Sciences" موضحا بأن النموذج المثالي ليس فرضية ولكنه يقدم التوجه لبناء الفرضيات، وهو ليس وصفا للحقائق الواقعية ولكنه يهدف إلى إعطاء وسائل واضحة تعبر عن وصف الحقائق، كما أنه ليس نموذج مركب تقريبي للواقع ولكنه ليس نموذج مثالي لما يجب أن يكون وهو ما لا يمكن العثور عليه تجريبيا بأي مكان في أرض الواقع ووفقا لتعبير ماكس فيبر فإن النموذج المثالي يعتبر منتجا عقليا ومثاليا في معناه المنطقي، وتشترك نماذج التميز مع النموذج المثالي في أنها تصف ما ينبغي أن يكون، وهي تعتبر مثالية في معناها المنطقي، كما أنها مستخلصة من ظواهر حقيقية مختلفة، ويمكن مقارنتها وتقييمها مع أي ظاهرة حقيقية(13).

2*النموذج الوصفي: هو نموذج يركز على وصف ما هو كائن فعلا، أي وصف الظواهر أو الوقائع الحالية، وهذا النوع من النماذج يساعد المديرين في اتخاذ القرارات بالصورة الحالية، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الوصفية في أنها تصف ما هو كائن فعلا من خلال تحديدها لمستوى تميز أداء المنظمة الفعلي(14).

3*النماذج الرياضية: وهي نماذج نظرية تحتوي على بعض التفاصيل، أي أن الملامح الأساسية تبقى ولكن تحتوي على رموز رياضية أو جبرية من خلال ترميز وترقيم المتغيرات، لكي يتيح إمكانية لوضع صورة معادلة أو معادلات رياضية، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الرياضية في تحديد معايير التميز بقياس مستوى تميز أداء المنظمة من خلال معادلات رياضية.

4* النماذج الديناميكية: وهي النماذج التي تكون عناصرها في حالة من التفاعل والتغير حسب ما يحدث في الظواهر التي تواجهها الإدارة خلال الزمن، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الديناميكية في أن معايير التميز هي علاقات ديناميكية مستمرة فيما بينها(15)، وهناك إضافة إلى ما سبق النموذج اللفظي، حيث تشترك نماذج التميز مع النماذج اللفظية في أنها تصف معايير التميز في كلمات مكتوبة (16).

6* النماذج التخطيطية: وهي النماذج التي يعبر عنها بالرسومات أو بخرائط التدفق أو الرسوم البيانية أو الجداول أو الهياكل التنظيمية، وتشترك نماذج التميز مع النماذج التخطيطية في أن لها رسما هيكليا يضم معاييرها الرئيسية(17)، أما أشهر نماذج التميز فهي:

1* النموذج الأوروبي للتميز: تأسست سنة 1988 المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة 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 أضحت تنشط تحت لوائها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا وقد قدمت هذه المنظمة سنة 1991 في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذجا للتميز، يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء 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 أتباعها نهج التحسين المستمر، ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المنظمات هي الشركات الكبرى، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الدائرة والوكالات التشغيلية، منظمات القطاع العام ويستند النموذج الأوروبي على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها على 32 معيار فرعي.(18).

2* نموذج مالكوم بالدريج للتميز: تأسست سنة 1987 منظمة "مالكوم بالدريج" الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة(19)، وقد قدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة "مالكوم بالدريج الوطنية للجودة"، والتي صدرت بقانون فيدرالي "100-107" والموقع من طرف الرئيس الأمريكي.

جائزة "مالكوم بالدريج" هي جائزة رفيعة المستوى جدا بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصا في حفل يقام سنويا، تعني بها ثلاث أنواع من المنظمات هي منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية والمنظمات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الاعتبار المنظمات غير الهادفة للربح والمنظمات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة 2006م وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداء من سنة 2007م (20)، ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى تسعة عشر معيارا فرعيا، يمكن أن تستعملها المنظمات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها.

3* نموذج التميز السنغافوري: أنشأ نموذج التميز السنغافوري عام 1994، بالاستفادة من نموذج "بالدريج الوطني الأمريكي"، وقد أضاف نموذج التميز السنغافوري مفهوم التركيز على المعرفة وذلك للحصول على المعرفة التقنية الحديثة التي تحتاج إليها المنظمة، ويستند عمل النموذج على تقسيم المعايير الرئيسية إلى ثلاث مجموعات هي:

*مجموعة السائق: وتشمل على معيار القيادة التي تقود إجراءات تنظيم المنظمة.

*مجموعة التنظيم: تشمل على إجراءات تنظيم المنظمة من خلال معايير الخطط والمعلومات والموارد البشرية والعمليات والمتعاملين، والتي تتحقق من خلال النتائج.

*مجموعة النتائج: تشمل على معايير النتائج

حتمية إدارة التميز وعوامل نجاحها: أما لتحقيق ما يعرف بإدارة التميز داخل أي منظمة، فإنه يجب توفير المتطلبات التالية:

-منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار(21).

-هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع المتغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

-نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

-نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات.

-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات و اتخاذ القرارات و قيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز(22).

***خاتمة:**

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح بالصدفة دون الرجوع لأي استراتيجيات ، لكنها سرعان ما تزول ، لأن المنظمة الناجحة هي التي تعتمد على مختلف الاستراتيجيات كإستراتيجية التعلم التنظيمي للوصول إلى أعلى مراتب التميز من خلال خدمتها ومنتجاتها الجيدة، كما أن حالة التميز تعطي للمنظمة وموظفيها دفعا ايجابيا للتطور وتحقيق الأهداف المسطرة في أقصر وقت وبتكاليف أقل .

قائمة المراجع:

1-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط01، الوراق للنشر، الأردن، 2007م، ص145.

2-Mac Gill and Slacum, Unlearning the organizational dynamics, 1993, p67

3- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص ص125.126

-Daft , Richard L and Noe , Raymond A , op cite ,p804

5-Altman, Yochanan, learning, leader ship, teams: corporate learning and organization change , journal of management development ,1998, 44

6-صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مصر، 2004، ص23

7-محمود محمد مجدي طایل، توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، الرياض، 2004، ص41

8-علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص05.

9-علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، 2001، ص80

10-Porter and Tanner "assessing business excellence ,publishing Elsevier butter worth henaiman , second edition ,2004,p14.

- 11-National quality institute, Canadian frame work for business excellence ,overview document, Canada national quality institute ;2007,p14.
- 12-Sal-global, business improvement solutions achieving excellence ,Australia ,sale global,2003,p15.
- 13-Basseti Groff, 08 clés pour une organisation performante , paris ,p04.
- 14-أكرم عبد الرحيم ، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، القاهرة، 2002، ص130
- 15-سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم للنشر، مصر، 1997، ص178.
- 16-أحمد سيد مصطفى، المدير العربي في عالم متغير، دار الصباح، القاهرة، 2004، ص177.
- Alomar , Bad ran Abdurrahman ,an evaluation of the management of 17 primary health care in Saudi Arabia , doctoral dissertation ,united kingdom wales ,1995,p50.;university of
- 18-بومدين يوسف ، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية ، الجزائر ،2006، ص163.
- 19-عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،دار وائل للنشر ، الأردن ،2001، ص120.
- 20-لبوخ فاطمة ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة ،الجزائر ،2009، ص5
- 21-هشام محمد رضوان ، دراسة عن توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية الدراسات العليا ، فلسطين ، 2010، ص05
- 22-حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري :التخطيط الاستراتيجي ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر دون سنة ، ص07