



دور سياسة التشغيل في تحقيق التنمية البشرية

أ. مهدي فاطمة الزهراء

أستاذة مساعدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الهاتف: 0779332640

E-mail: mina_FHW@yahoo.fr

د. برحومة عبد الحميد

أستاذ محاضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الهاتف: 0770 16 51 92

E-mail: berrehouma5@yahoo.fr

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 - 26 نيسان (إبريل) 2012

عمان - الأردن



الملخص بالعربية:

لقد ساعدت التغيرات التكنولوجية السريعة وازدياد المنافسة في تغيير منظور الأعمال لكثير من المنظمات وبشكل كبير، حيث تسعى معظمها لرفع مستوى قدرتها التنافسية بتحقيقها لأداء متميز داخل بيئة العمل، وذلك بمحاولة إيجاد سبل أكثر تطوراً تؤهل متخذي القرار القيام بمسح وقراءة البيانات المتغيرة بشكل سريع، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. ومن هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم ذكاء الأعمال حيث يعمل على توظيف التقنية في استخدام معلومات دقيقة لحظية ذات قيمة نوعية عالية، لأن لحظية توفر المعلومات الصحيحة يختصر الكثير على متخذي القرار، ويساعدهم على استيعاب الوضع السائد في بيئة الأعمال التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة تغيرها الكبيرة، حيث تعمل حلول ذكاء الأعمال على تحسين أداء الأعمال في كل المستويات، لأنها تمكن منظمات الأعمال من معرفة العوامل التي تؤثر في أداء الأعمال، ومن ثم تغيير طريقة العمل وتحسينها إلى الأفضل وفي الوقت المناسب.

Abstract:

The rapid technological Has helped changes and increased competition in changing the perspective of the business for many organizations and dramatically, Where most of them seeking to upgrade their competitiveness to achieving high performance in the work environment, And that trying to find more sophisticated ways qualify decision-makers do scans and read the data changing rapidly, allowing them to take quick decisions and decisive, It is in this sense comes the great importance of the concept of Business Intelligence, where he works on the employment of technology in the use of accurate information to the instantaneous value of high quality, Because of the instantaneous availability of information on the correct abbreviated many decision-makers, And helps them to absorb the situation prevailing in the business environment characterized by highly competitive, which has become more complicated by the large speed change, Where they work on Business Intelligence solutions to improve business performance at all levels, Because it enables business organizations to know the factors that affect business performance, and then change the method of work and improve for the better and in a timely manner.

مقدمة:

لقد ساهم التغيير التكنولوجي السريع في تغيير منظور الأعمال لكثير من المنظمات، ففي عالم تتغير فيه المعطيات وظروف العمل بسرعة كبيرة وفي سوق تشهد فيه المنافسة التي تفرض المزيد من التحديات، تجد المنظمات نفسها بحاجة إلى برامج ذكية تساعدها على مراقبة أدائها ومعرفة أهم التغيرات التي يجب القيام بها، حيث بدأت بالتفكير في طرق جديدة للاستفادة من الكم الهائل من المعطيات المتعلقة بها ومساعدة متخذي القرار على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديها، لذلك ظهر مفهوم جديد وهو ذكاء الأعمال والذي سيعمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن.

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية البحث

أصبح مفهوم ذكاء الأعمال يلعب دوراً مهماً واستراتيجياً خاصة لمديري الأعمال الذين بدؤوا يدركون أهمية استخدامه لتحسين الأداء وتحقيق التفوق في مجال الأعمال، بذلك تبلورت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور ذكاء الأعمال في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال؟

وبناءً على الإشكالية الرئيسية تم وضع الفرضية العامة التالية:

- يساهم ذكاء الأعمال بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال.

حيث يتم معالجة الإشكالية السابقة من خلال التعرض للنقاط الرئيسية التالية:

- مفهوم وأهمية ذكاء الأعمال.
- مكونات ودورة حياة نظام ذكاء الأعمال.
- الحلول المقدمة من قبل ذكاء الأعمال.
- مفهوم الأداء المتميز

- الإطار الفكري للأداء المتميز .
- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز .
- نماذج إدارة الأداء المتميز .
- دور ذكاء الأعمال في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال .

المطلب الثاني: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال:

أولاً: تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في شيوخ مفهوم ذكاء الأعمال على صعيد المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية أو الخدمية فضلاً عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة مستلزمات تطبيقها من قبل المدراء.

ثانياً: محاولة لفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى أهمية ذكاء الأعمال حيث يلعب دوراً مهماً في امتلاك مزايا تنافسية تتفوق بها على المنظمات المنافسة والذي ثبت نجاحها في بلدان عديدة، سيكون له أبلغ الأثر في الارتقاء بأداء المؤسسات الاهتمام بجودة مخرجاته.

ثالثاً: الدعوة من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة دراسة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث الممثل في إدارة المعرفة وبيان صورة نظرية وعملية توطر العلاقة بين ذكاء الأعمال وبناء الميزة التنافسية وتعزيزها بما يحقق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال.

المطلب الثالث: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: الوقوف على ماهية الأداء المتميز الذي يساعد الحكومات في تحقيق أهدافها.

ثانياً: يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبها تطبيقات ذكاء الأعمال في تحسين مستوى الأداء لمنظمات الأعمال.

ثالثاً: محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، كأحد العوامل الأكثر تفسيراً أو تحليلاً للعلاقة الموجودة بين حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو.

المطلب الرابع: منهج البحث

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضية الرئيسية اعتمدنا على المنهج النظري التحليلي بغية تقديم ركائز مدخل ذكاء الأعمال وإطاره الفكري باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة إذا ما أحسن تطبيقه من خلال تطوير تحسين جودة استخدام البيانات بما يخدم متخذي القرار لتحقيق التميز في الأداء المتميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه.

المبحث الثاني: ذكاء الأعمال

يتم التعرف على هذا المفهوم من خلال التطرق للعناصر التالية:

أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال

طرح مصطلح ذكاء الأعمال أول مرة من قبل Gartner في نهاية عام 1980، حيث يعد هذا المصطلح قديماً لكنه كان عاماً فقد كان يستخدم كمراد لعدم القرار، التحليل ومخازن المعطيات، أما الآن فلقد أصبح لذكاء الأعمال تعريفاً أكثر وضوحاً، فإذا فسّرنا ذكاء الأعمال بشكل لغوي فهو يعني الذكاء في فهم الأعمال، وذلك بتحليل العمليات التي يقوم بها الفرد في عمله، ويمكن اعتبار ذكاء الأعمال: "مجموعة من الإجراءات الموجهة نحو المستخدم والتي تقوم بالوصول للمعلومات واستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرارات." (1)

أما الكاتب محمد عبد الغني حسن هلال فيعرف ذكاء الأعمال بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الإنسان وتهدف إلى الوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليلها وتطوير طريقة فهمها مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار." (2)

وفي نفس السياق قدم د. **خماخم** في محاضراته تعريف لذكاء الأعمال بأنه عملية تجميع وتحليل وإدارة معلومات تنفيذية دقيقة من أجل اكتساب البصيرة والمعرفة عن نشاطات العمل داخل المنظمة التي تستخدم بشكل كبير، بما يحقق المقدرة على اتخاذ قرارات أفضل وبشكل أسرع.⁽³⁾

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن مفهوم ذكاء الأعمال يعتمد بوجه عام على تحليل الأعمال وذلك عن طريق تجميع المعلومات عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة، ثم تنظيمها وتخزينها ومعالجتها وعرضها باستخدام العديد من التقنيات كالتقارير وأدوات التنقيب في المعطيات، هذه المعلومات ستفيد متخذي القرار والإدارة العليا لصنع قرارات إستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة.

ثانياً: أهمية ذكاء الأعمال

تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم ذكاء الأعمال في النقاط التالية:

- ✓ يعد من الأدوات الأساسية لكثير من المنظمات خاصة التي تمتلك أحجاماً كبيرة من البيانات، حيث عملية تنظيمها تزود صناع القرار بمعلومات دقيقة.
- ✓ يطبق عبر برامج حاسوبية تعمل على جلب البيانات من مصادرها المختلفة وتحليلها بغية تقديمها بطريقة سهلة لمراقبة الأداء داخل المؤسسة.⁽⁴⁾
- ✓ استخدام تقنيات ذكاء الأعمال يجعل أعمال المنظمة أكثر تأثيراً وكفاءة لكونه يساهم في زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف ويحسن العلاقات مع كل من الزبون والمورد.
- ✓ يساعد على المراقبة اللحظية والمستمرة للوضع السائد في بيئة العمل، ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل، وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها أو المخاطر التي ينبغي تجنبها، في السعي لمحاولة تحسين موقع منظمة الأعمال ضمن بيئة العمل أو على الأقل الاستمرار في المنافسة.⁽⁵⁾
- ✓ يمثل الوسيلة التقنية الحديثة لصنع أفضل قرار عمل من خلال استعمال أصناف متنوعة من نظم إدارة المعلومات، التطبيقات والتكنولوجيا للتجميع، التخزين و التحليل بحيث أن ذكاء الأعمال يسمح بصناعة قرار عمل أفضل من خلال استخدام المعلومة الدقيقة وفي الوقت المناسب.⁽⁶⁾

ثالثاً: مكونات نظام ذكاء الأعمال

أصبح ذكاء الأعمال يحتل الأولوية الإستراتيجية الأولى على المستوى الإداري، إلا أنه ما زال غير مفهوم بقدر كاف بين العاملين وهذا الأمر سيحتاج إلى التركيز الشديد على التدريب، وهذا من أجل إيصال ذكاء الأعمال إلى أوسع جمهور ممكن، والاستفادة القصوى من الفوائد الناجمة عن استخدام التقنيات المتعلقة به، حيث يجب تعميمه باستخدام بنية تحتية مناسبة قادرة على تحقيق إجراءات ذكاء الأعمال المذكورة سابقاً، ومنه يتكون النظام الذي يقوم عليه ذكاء الأعمال على التقنيات التالية:

✓ مخازن المعطيات Data Warehouse:

هو تجميع لقواعد معطيات متكاملة، موجهة نحو الموضوع ومصممة من أجل أنظمة دعم القرار، فهو عبارة عن نظام لإدارة قواعد المعطيات العلائقية (relational) ومتعددة الأبعاد multidimensional، حيث تعتبر مخازن المعطيات من التقنيات الحديثة والفعالة التي تمكن من الحصول على المعطيات المخزنة وفي أقل وقت ممكن⁽⁷⁾، بالإضافة إلى التغلب على عمد التناقض الموجود بين مختلف أنماط المعطيات وإمكانية الوصول إلى المعطيات وفي أي مكان يتم تخزينها فيه.

✓ أنظمة المعالجة التحليلية عبر الانترنت OLAP:

OnLine Analytical Processing هي نوع من التقنيات والتطبيقات التي تقوم بمعالجة المعلومات بتحليلها للمعطيات، حيث تعمل أنظمة OLAP على توفير الاستعلامات المباشرة والأكثر تعقيداً لأنظمة دعم القرار. (8) ويمكن تقسيم طرق OLAP إلى: (9)

MOLAP: بواسطة هذه التطبيقات يمكن نمذجة المعطيات وتخزينها مادياً ضمن قاعدة معطيات متعددة الأبعاد، حيث تستخدم لتسريع المعالجة.

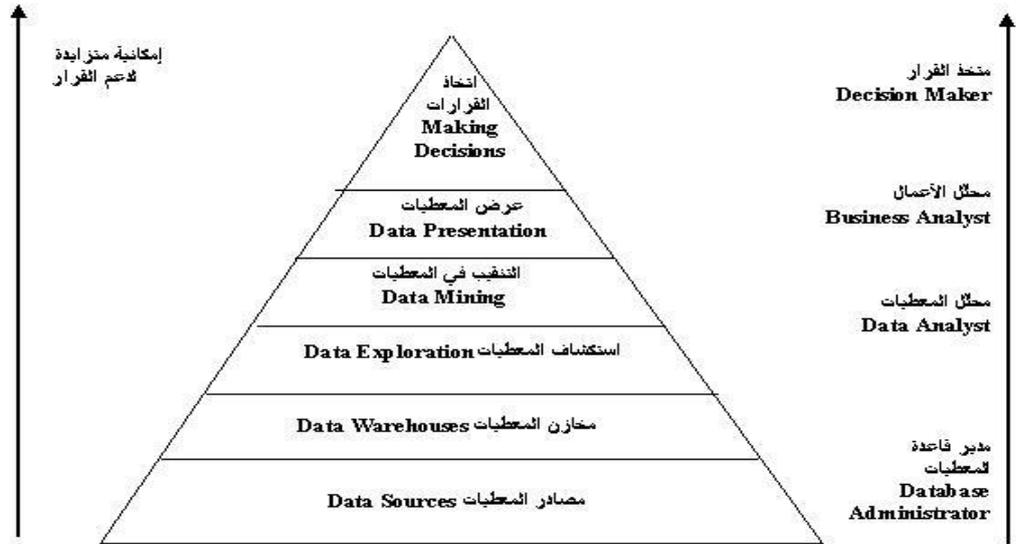
ROLAP: بواسطتها يجري تخزين المعطيات في قاعدة معطيات علائقية وإنشاء عروض متعددة الأبعاد للمعطيات.

✓ التنقيب في المعطيات Data Mining:

إن كمية البيانات الموجودة في مخزن المعطيات وسوق البيانات تنمو وبصورة أساسية ومن أجل ذلك زادت الحاجة إلى استخدام أدوات متطورة مثل: التنقيب من أجل استخلاص الفائدة والمعرفة من هذه البيانات، فعملية التنقيب عبارة عن تقنية تستخدم في عملية استخراج البيانات من قواعد المعطيات (10)، حيث أن عملية التكامل بين التنقيب في المعطيات مع أنظمة دعم القرار تمكنا من الحصول على نتائج جيدة ومفيدة،

دون أن نهمل بأن مخزن المعطيات هو الذي يساعد على تزويدنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة. حيث يوضح الشكل رقم (1) تموقع التقنيات المختلفة لكفاء الأعمال وفقاً لقيمتها الكامنة باعتبارها أساساً لقرارات الأعمال الإستراتيجية و التكتيكية

الشكل (1): تموقع تقنيات كفاءة الأعمال وفقاً لقيمتها



المصدر: مهيب النكري، التنقيب في المعطيات والاستخدام الذكي للمعلومات، قواعد البيانات، العدد 1، 2006، ص 4.

من خلال الشكل يتبين لنا أن قيمة المعلومات التي تدعم متخذ القرار تتزايد كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم، لكونه من القرارات المجمعة والموجودة في الطبقات العليا من الهرم ستؤثر على أقسام الشركة أو حتى على كامل الشركة، عكس القرارات التي تعتمد على المعطيات الموجودة في الطبقات السفلى حيث ستؤثر على تحويل عميل وحيد فقط، ويمكن الإشارة إلى أن الأشخاص التنفيذيون ومحللو الأعمال يعملون في المستويات العليا في الهرم، أما مدير قاعدة المعطيات يعمل على قاعدة المعطيات الموجودة في مستوى مصادر المعطيات ومخزن المعطيات.

رابعاً: دورة حياة كفاءة الأعمال

تتألف دورة حياة BI من عدة مراحل تكون في نتائجها هدفا واحدا يجب الوصول إليه، حيث يمكن تلخيص هذه المراحل في ما يلي: (11)

- ✓ **مرحلة تحديد المتطلبات:** من خلال
 - ❖ الوصول إلى أهداف مؤسسة الأعمال.
 - ❖ تحقيق الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال.
 - ❖ تحديد احتياجات وإجراءات العمل الحالية والمستقبلية.
 - ❖ التأكد من أن بنية نظام المعلومات المستخدم حاليا تساعد على دعم المؤسسة.
 - ✓ **مرحلة جمع البيانات والمعلومات المناسبة:**
 - ❖ يجب توفر معلومات صحيحة وكافية للفحص و التحليل.
 - ❖ تغيير شكل المعلومات الواردة لتكون أشد فعالية.
- وهنا تبرز أهمية مرحلة ETL Process (Extraction, Transformation and Loading) التي هي عملية استخلاص البيانات ثم تحويلها إلى شكل مناسب، ثم تحميلها إلى مخزن البيانات (Data warehouse).
- ✓ **مرحلة تحليل البيانات:**
 - ❖ وذلك باستخدام أدوات تحليل البيانات والمعلومات، وذلك لجعل الموظفين قادرين على إنشاء تقارير مختلفة ومتنوعة، حسب الحاجات التي يرونها، بحيث تكون ذات فعالية أشد وفائدة أعظم.
 - ✓ **مرحلة القيام بالفعل المناسب تبعا لنتائج هذا التحليل:**
 - ❖ ويجب أن يلي ذلك عملية لقياس الأداء بعد إجراء الفعل
 - ❖ ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): دورة حياة ذكاء الأعمال



المصدر: سمير حمامي، ذكاء الأعمال أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص.3.

خامساً: الحلول المقدمة من قبل ذكاء الأعمال

يعمل ذكاء على مساعدة أصحاب الأعمال والموظفين في الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها وبطريقة سهلة وفعالة مما يساعد صانعي القرار في اتخاذ القرارات اللازمة وبالسرعة المطلوبة، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي وجد من أجله هذا النظام، وللغوص أكثر في الحلول التي قدمها BI سيتم عرض أهم النقاط التالية:

- ✓ توفير تقارير متغيرة بحسب الطلب حيث يتم بناؤها عند الطلب ويمكن الاستمرار في استخدامها وتصميمها أو تغييرها كليا.
- ✓ تطوير لوحات التحكم لتكون سهلة الاستخدام بحيث تكون مبنية على نفس بنية التقارير المتغيرة، حيث تعطي لوحات التحكم رسومات تعبر عن واقع الأعمال في تلك اللحظة وتساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب.
- ✓ **تقنية ETL:** هي أدوات مصممة لتقوم باستخلاص البيانات من مصادرها المختلفة ومن ثم تقوم بنقلها لقواعد بيانات ومن ثم يتم تحليلها في مخازن البيانات الرئيسية. (12)
- ✓ **مخازن البيانات:** يتم تصميمها لتسهيل عملية الحصول على البيانات المجمعة من عدة أنظمة وهي بذلك تعتبر مكان واحد للحصول على البيانات المطلوبة للتقارير أو لوحات التحكم.
- ✓ يعمل BI على تخفيض المدة بين الحصول على المعلومات ومعالجتها وبين اتخاذ القرار وتنفيذه، حيث يقدم المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتحقيق الفعالية الكافية. (13)

المبحث الثالث: الأداء المتميز

إذا كان للمنظمات الحديثة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز فهو الشاغل الأول والأخير للممارسين و الاكاديميين العاملين في مجال الإدارة فالأداء المتميز لم يعد احد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو ضرورة فرضتها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية.

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل اهتمامها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس للتميز الإداري أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيساً على ذلك أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية⁽¹⁴⁾، واستثمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات.

يمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال. (15)

و يمكن تعريف الأداء المتميز: "بأنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح." (16)

و يعني الأداء المتميز أيضاً: "تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة. (17) وفي الأخير يمكن اعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الأشمل: "يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى." (18)

ثانياً: الإطار الفكري للأداء المتميز

- يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ويتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية:⁽¹⁹⁾
- ✓ تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة التي ستعتبر فيما بعد كمقاييس للتعرف على مستويات الانجاز وتقييم النتائج.
 - ✓ تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والنظرات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها، أي أن الترابط والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز.
 - ✓ تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في صياغة أهداف المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات وآليات الأداء المتميز.
 - ✓ يتحقق الأداء المتميز نتيجة اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للكشف عن الفرص والتحديات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التحديات.
 - ✓ يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات.
 - ✓ تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز وذلك بالالتزام بأداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.
 - ✓ تحكم المنظمة على كفاءة العمل ومستويات الإنتاج بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة انجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة بإتباع منهجية القياس المرجعي.
 - ✓ يعتبر التطوير المستمر من مقومات الأداء المتميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول أسرع إلى الأسواق.
 - ✓ إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين توفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستنمر قدراتهم المعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.
 - ✓ من سمات التميز قيام المنظمة ببناء وتنمية العلاقات مع الأطراف التي ترتبط بهم وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
 - ✓ القياس هو أساس التميز في الأداء الذي يعمل وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، وتتطلب أعمال القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء.
 - إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات الأداء المتميز في المنظمات المعاصرة.

ثالثاً: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز

- ينضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:⁽²⁰⁾
- ✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
 - رسالة المنظمة.
 - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين.
 - الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها.
 - ✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 - ✓ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

- ✓ نظام منطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- ✓ نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .
- ✓ نظام منطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- ✓ نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات والنتائج.
- ✓ نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- ✓ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز .

رابعاً: نماذج إدارة الأداء المتميز

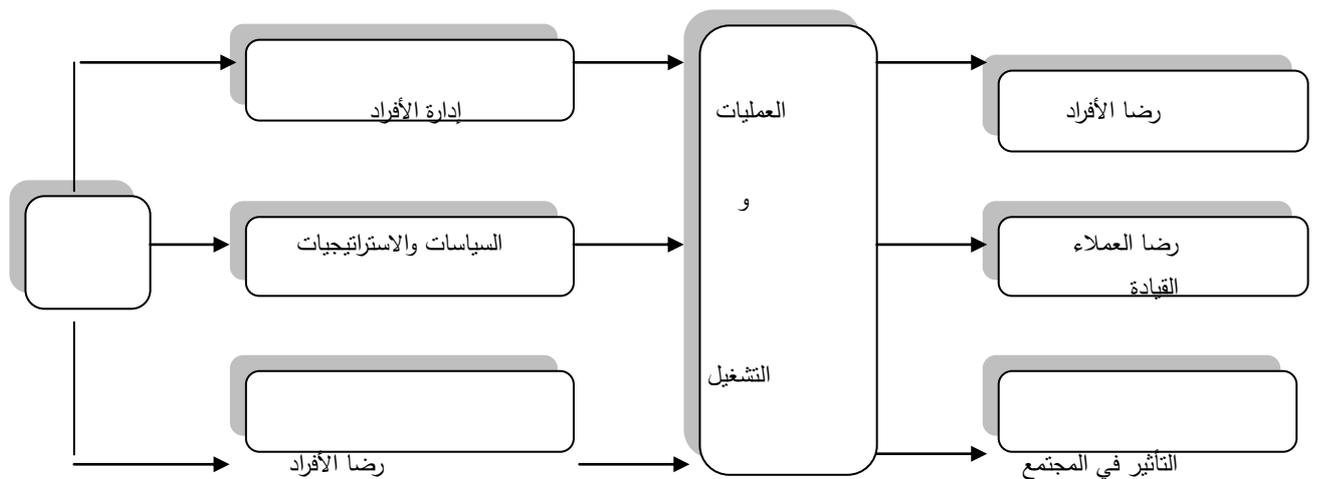
إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تفتقده من نظم وفعاليات يجب أن يتم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة وتصنع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "إدارة الأداء المتميز" ومن بين أهم النماذج نجد:

✓ النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز:

يقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبع من فعالية الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ في عام 1988، تتبلور فلسفة هذا النموذج في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات، والسياسات والموارد البشرية وتدير العمليات المختلفة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير .

وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنموذج الأوروبي للتميز في الأداء يقدم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة.

الشكل رقم (3): النموذج الأوروبي للتميز في الأداء



المصدر: دافيد لاسكال و روي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998، ص 33.

وبالتالي فإن هذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف إلى التميز في الأداء.

ويرتب هذا النموذج معايير " إدارة الأداء المتميز " في مجموعتين هما:

- 1- **الممكنات:** وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.
 - 2- **النتائج:** هي كل ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون.
- وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.

الجدول رقم (1): توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة الأداء المتميز

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر إدارة التميز	المجموعة
10%		القيادة	1 أ. الممكنات
9%		الناس	2
8%		السياسات و الإستراتيجية	3
9%		العلاقات و الموارد	4
14%		العمليات	5
	50%		
9%		نتائج للناس	6 ب. النتائج
20%		نتائج للعملاء	7
6%		نتائج للمجتمع	8
15%		نتائج الأداء الرئيسية	9
	50%		

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 33.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة، من جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذا النموذج هو إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسبة حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها. (21)

✓ النموذج الأمريكي BALDRIGE:

يعد "مالكوم بالدريج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها. (22)

يمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاطات المنظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي. (23)

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذا النموذج في التوجهات الرئيسية التالية: (24)

- 1- القيادة ذات الرؤية.
- 2- التميز المستمد من رغبات العملاء.
- 3- التعلم الشخصي والتنظيمي.
- 4- تقدير العاملين والشركاء.
- 5- الرشاقة التنظيمية.
- 6- التركيز على المستقبل.
- 7- الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار.
- 8- استثمار الحقائق.
- 9- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة.
- 10- التركيز على النتائج وخلق القيمة.

11- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنموذج وصولاً إلى تحديد مستوى تميز أداء المنظمة: (25)

- 1- القيادة: 100 نقطة
- 2- التخطيط الاستراتيجي للجودة: 60 نقطة
- 3- التركيز على العملاء والسوق: 300 نقطة
- 4- المعلومات وتحليلها: 70 نقطة
- 5- التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة
- 6- إدارة العمليات: 140 نقطة
- 7- نتائج الأعمال: 180 نقطة
- 8- المجموع: 1000 نقطة

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

- 1- المدخل أو الأسلوب الذي تعتمد الإدارة لتوفير العنصر.
- 2- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.
- 3- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

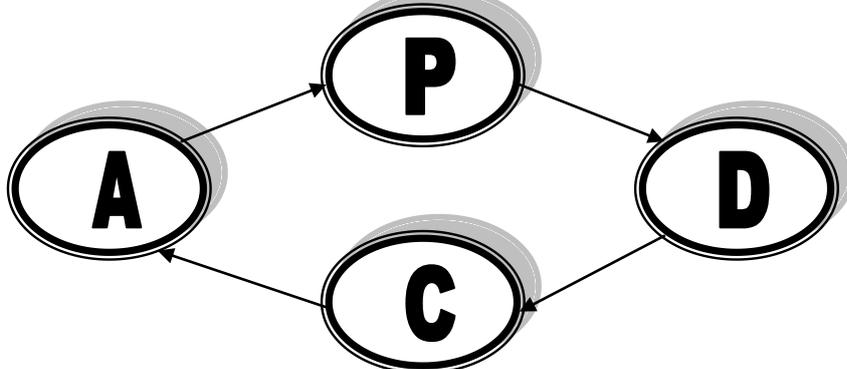
مما سبق نجد أنه من خلال هذا النموذج نكون قد بلورنا مفهوماً متكاملاً عن إدارة الجودة التي تهدف إلى إشباع حاجات وتوقعات العملاء والتي هي أساس التميز في الأداء.

✓ النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء (DEMING):

ارتبط اسم "وليام ديمينج" بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج، ويشمل نموذج Deming على 14 مبدأً يشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو: "إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام" وسنحاول فيما يلي عرض هذه المبادئ:

- 1- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها يجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد وضع Deming إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أركانها أربعة هي ما يلي:
 - أ- **خطط Plan**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات.
 - ب- **نفذ Do**: السعي إلى كشف الأخطاء وتحديد أسبابها وتحديد أكثرها في الحدوث.
 - ج- **فتش دقق Check**: تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.
 - د- **اعمل Act**: إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.

الشكل رقم (4): دائرة إستراتيجية التحسين المستمر لـ: **DOMING**



Source: Gogue Jean – Marie, « Traité la qualité », Op-cit, P 195

- 3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسئول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

- 4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- 5- التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.
- 6- التوقف على استخدام التسلسل من قبل المديرين.
- 7- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، و التوجه على سياسة التقييم على أساس الجودة و النوعية المحققة.
- 8- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي و في إرضاء العملاء.
- 9- إزالة كل العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم و التفاخر بها مثل: ضيق الوقت، ضعف كفاءة الآلات و الأدوات المستخدمة.
- 10- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، و إحلال التعاون بدلا عنها.
- 11- التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف و مهارات جديدة.
- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتماء لها و يجعلهم يعملون بفعالية.
- 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة، و يهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية و فرق العمل.
- 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة و ليس مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها و الالتزام بها بشكل دائم ومستمر و تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.⁽²⁶⁾

المبحث الرابع: دور ذكاء الأعمال في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

لقد ساهم التغيير التكنولوجي السريع وازدياد المنافسة في تغيير منظور الأعمال لكثير من المنظمات، حيث تسع معظمها لرفع مستوى قدرتها التنافسية بتحقيقها لأداء متميز داخل بيئة العمل، وذلك بمحاولة إيجاد سبل أكثر تطوراً تؤهل متخذي القرار القيام بمسح و قراءة البيانات المتغيرة بشكل سريع، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات سريعة وحاسمة استجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم ذكاء الأعمال الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد في بيئة الأعمال التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيدا نتيجة سرعة تغيرها الكبيرة، حيث يعمل نظام ذكاء الأعمال على توظيف النقانة في استخدام معلومات دقيقة لحظية، ذات قيمة نوعية عالية، لأن لحظية توفر المعلومات الصحيحة يختصر الكثير على متخذي القرار،

على حين كان في السابق ينتظر الجرد السنوي لمعرفة الأرباح المحققة، أو ينتظر تقارير المبيعات نصف السنوية لمعرفة مدى نجاح تسويق منتج ما، وغيرها من الطرق، فذكاء الأعمال يعبر عن جودة ودقة أعلى في وقت وشكل التقارير الواردة إليه لمساعدته على اتخاذ القرار الصحيح، وفي الوقت المناسب، وذلك من خلال توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل مستقبلا، وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها أو المخاطر التي ينبغي تجنبها، وهذا سيؤدي إلى تحسين موقع منظمة الأعمال ضمن بيئة العمل أو الاستمرار في صفوف المنافسة.

حيث يؤكد **Nigel Rayner** أحد باحثي مؤسسة **Gartner** ضرورة استثمار الشركات في مجال ذكاء الأعمال بغية الحصول على قيم ونتائج مهمة تؤهلهم لتحقيق التفوق والتميز في مجال الأعمال، ففي الماضي كان يقوم كل قسم في الشركة بشراء حلول ذكاء الأعمال الخاصة به، مما أدى إلى وجود عدد كبير من الأدوات ضمن نفس الشركة⁽²⁷⁾، أما الآن فلقد بدأت الشركات باستخدام نفس الأدوات بين مختلف أقسام العمل للوصول إلى طريقة معيارية واحدة عند تحليل وقياس المعطيات، حيث تساعد حلول ذكاء الأعمال على تحسين أداء الأعمال في كل المستويات، لأنها تمكن منظمات الأعمال من معرفة العوامل التي تؤثر في أداء الأعمال، ومن ثم تغيير طريقة العمل وتحسينها إلى الأفضل وفي الوقت المناسب.

ويذكر **Rayner** في نفس السياق شركة نرويجية تدعى **تولبوست غلوب Toll Globe** كأحد الأمثلة على الشركات التي تحولت من شركة خاسرة إلى رابحة، فلقد زادت أرباحها بنسبة 60% خلال خمس سنوات نتيجة تطبيقها لأدوات ذكاء الأعمال.⁽²⁸⁾

خاتمة:

تتميز البيئة التنافسية التي تواجهها معظم الشركات اليوم بمخاطر هائلة وسريعة غير متوقعة، ومما يفاقم هذه التعقيدات هي التدفق الكبير للبيانات التي يجب أن تدار وتستخدم بصفة يومية، ومن أجل التعامل مع هذه البيئة يمكن للمنظمة، تعتمد على ذكاء الأعمال لتحقيق موارد متفوقة والذي يسمح لها بتحقيق التميز في أدائها، ويمكن الإشارة إلى أن ضمان نجاح استخدام نظام ذكاء الأعمال يتطلب الأخذ في الحسبان النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: لكي يكون نظام ذكاء الأعمال فعالاً، يجب أن تكون نوعية المعلومات التي يتم إدخالها في النظام واضحة ودقيقة من أجل الحصول على نتائج واضحة دقيقة.

ثانياً: من أجل استخدام هذه التكنولوجيا بنجاح فإن عليها أن تكون متداخلة مع التفاعل البشري، من وضع للخطط الإستراتيجية، تقييم المخاطر وتقييم الأداء المتوصل إليه، وغيرها من الوسائل.

ثالثاً: بالرغم من أن ذكاء الأعمال أصبح يحتل الأولوية الإستراتيجية على المستوى الإداري، إلا أنه ما زال غير مفهوم بقدر كاف بين الموظفين في الشركات، وهذا الأمر يحتاج إلى التركيز الشديد على التدريب لجعل أدواته متاحة لأكبر عدد من الموظفين والزبائن والموردين وشركاء الأعمال.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن ذكاء الأعمال يقود المنظمة إلى صناعة أفضل قرار باستخدام المعلومة الدقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعدها ذلك على تجنب المخاطر والخسائر وتحقيقها التفوق والتميز في الأداء مقارنة بمثلاتها في بيئة المنافسة.

الهوامش والمراجع:

- (1) مهيب النقري، التنقيب في المعطيات والاستخدام الذكي للمعلومات، قواعد البيانات، العدد1، 2006، ص1، الموقع: www.alrakamiat.com
- (2) محمد عبد الغني حسن هلال، ذكاء الأعمال، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، أنظر الموقع: adel-ebooks.mam9.com
- (3) عبد اللطيف خماخم، محاضرة بعنوان: ذكاء الأعمال كأساس للتميز الإداري، إدارة كلية الأعمال في جدة، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، السعودية، مارس 2007.
- (4) شفيق خليل، الإدارة الذكية للأعمال، الموقع: <http://an-nour.com/index.php?option>
- (5) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق (adel-ebooks.mam9.com)
- (6) التقارير وذكاء الأعمال، أنظر الموقع: www.dataserve.com.sa/arabic/bi.ntm
- (7) Robert wrembel and Christian Koncibia.Datawarehouses and Olap.IRM press. United States of America.2007.p IX
- (8)
- (9) Satish Mchajan.Building a Data Warehouse using Oracle Olap tools.Center of worldwide Cusomer Support.Oracle corporation.1997.p 13.
- (10)
- (11) مهيب النقري، التنقيب في المعطيات والاستخدام الذكي للمعلومات، مرجع سابق.
- (12) نبيل محمد لطف مصلي، التنقيب عن البيانات، جامعة المستقبل لعلوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، ص2.
- (13) سمير حمامي، ذكاء الأعمال، أسس ومفاهيم،مجلة المعلوماتية، العدد(19)، 2007، ص3.
- (14) التقارير وذكاء الأعمال، مرجع سابق.
- (15) Chuck Ballard and others. Improving Business Performance Insight with Business Intelligence and Business Process Management.1stE.International Business Machines.US.2006.p88.
- (16) زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 323.
- (17) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 5.
- (18)

- (19) Paul Pinto, Les quatres piliers de la performance durable, Ed Dunod, paris, 2003, P 11.
- (20) John S.Oakland, Total Organisational Excellence-Achieving world-Class Performance, Oxford: Butterwerth heinemann, 2001, P 7.
- (21) زكريا الدوري، ص 325.
- (22) بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 125، 126
- (23) علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 26، 27.
- (24) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 33.
- (25) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 183.
- (26) بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 167.
- (27) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 44، 45.
- (28) www.baldrig.org
- (29) بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 170، 171.
- (30) مهيب النقري، اتساع سوق نكاه الأعمال في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا، قواعد البيانات، العدد (14)، 2007، ص 2.
- (31) مهيب النقري، المرجع نفسه، ص 2.