

إدارة التميز كضرورة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية

د. سعداوي موسى

الجامعة: جامعة د/ يحي فارس بالمدينة

saadaoui_moussa@yahoo.fr

Abstract

In the context of the trend towards economic globalization and international trade movement and the growth of multinational corporations and economic management of the enterprise found itself in the face of Arab difficult situations require them rebuild distinct management to cope with these situations emerging in the local and global business. For the purpose of this paper is trying to discuss the conditions and requirements of the Department of excellence such as the need to strengthen the competitiveness of the Arab Economic Foundation

ملخص

في إطار التوجه نحو العولمة الاقتصادية وحركة التجارة الدولية وتنامي الشركات المتعددة الجنسيات وجدت إدارة المؤسسة الاقتصادية العربية نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب منها إعادة بناء إدارتها بشكل متميز للتأقلم مع هذه الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال المحلي والعالمي. لهذا الغرض نحاول من خلال هذا المقال بحث شروط ومتطلبات إدارة التميز كضرورة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية .

الكلمات الدالة : المؤسسة ، الميزة التنافسية ، إدارة التميز ، المؤسسة العربية.

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع الكثير من المجتمعات والدول، وأهم هذه التطورات تأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي الشركات المتعددة الجنسيات، وفي ظل هذه الظروف وجدت إدارة المؤسسة الاقتصادية العربية نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المؤسسة على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال المحلي والعالمي.

وقد نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق

الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة في المؤسسة، كالمالكين والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره.

وتواجه المؤسسات العربية تحديات مضاعفة بالنظر إلى فجوة التقنية التي تفصلها عن مؤسسات العالم المتقدم، ولن تتحقق مقومات "إدارة التميز" للمؤسسات العربية بالتمني أو تقليد المؤسسات الأجنبية، بل ينبغي البحث عن سبل منفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتمييزها بغرض تحقيق ميزة تنافسية حقيقية.

وفي ظل هذه الظروف والمتغيرات يمكن طرح التساؤل الرئيسي لهذه الورقة بالشكل التالي: " ماهي شروط ومتطلبات إدارة التميز كضرورة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية ؟ "

تقدم الورقة تصورا للمدخل الأكثر فعالية في تكوين تلك المقومات ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح وذلك بالتطرق للمحاور التالية:

أولاً: مفهوم التنافسية ومظاهر ضعفها في المؤسسة الاقتصادية العربية.

ثانياً: "إدارة التميز" كمدخل لمواجهة المنافسة.

ثالثاً: أسس بناء "إدارة التميز" بالمؤسسة الاقتصادية العربية ومتطلباتها.

رابعاً: خاتمة تحتوي على نتائج ومقترحات مستنقاة من هذه الدراسة.

أولاً: مفهوم التنافسية ومظاهر ضعفها في المؤسسة الاقتصادية العربية

1- مفهوم التنافسية :

لا يوجد معنى شامل للتنافسية نظراً للتحوّل الكبير في مفاهيمها، وأن مفهومها ديناميكي متغير من ناحية لأخرى، حيث هناك من يرى التنافسية على أنها فكرة عويصة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وهناك آخرون يستعملون لها مفهوماً ضيقاً يركز على تنافسية السعر والتجارة، وتطورت مفاهيمها من الميزة النسبية من خلال امتلاك مواد رخيصة أو متوفرة تسمح بإنتاج رخيص نسبياً، إلى الميزة التنافسية ثم اليقظة التنافسية والاعتماد على أمور أخرى كالتيكنولوجيا والأفكار ونوعية الإنتاج وتفهم احتياجات ورغبات المستهلك، إذن مفهومها يتراوح بين مفهوم ضيق يركز على السعر والتجارة إلى حزمة شاملة تتضمن كل نشاطات الاقتصاد والمجتمع⁽¹⁾.

وبهذا فقد اختلف الكتاب حول إعطاء تعريف دقيق لمعنى التنافسية وتحديد مفهوم موحد له، فيختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المنظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق سواء أكان سوق محلي أو دولي تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من المنظمات في مجال معين (صناعة معينة مثلاً)، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. فالعلاقة بين التنافسية على صعيد المستويات الثلاثة المشار إليها سابقاً هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرّة تنافسية على الصعيد الدولي، غير أن وجود الشركة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة.

وتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية كما يلي⁽²⁾:

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالمنظمة ذات التكاليف الأرخص تتمكن من بيع سلعها في الأسواق بسعر أرخص، وبالتالي تكون لديها القدرة على المنافسة أكثر مقارنة بباقي المنظم.

التنافسية النوعية: وتشمل عنصر الإبتكارية بالإضافة إلى الملائمة، فالمنظمة ذات المنتجات المبتكرة والأكثر ملائمة للمستهلك هي المنظمات ذات السمعة الحسنة في السوق وتتمكن من بيع سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

2- مظاهر ضعف التنافسية في المؤسسة الاقتصادية العربية

تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية العربية من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي: (03)

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

- توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأعمال.

- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.

- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.

- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسة.

- الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستغراق وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب وبتكلفة مناسبة.

- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمؤسسات.

- ضعف الوعي بالقدرات الذاتية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين و"إدارة التميز" في خدمة العملاء.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المؤسسات العربية وإنهيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك مؤسسات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، كان لابد على إدارة المؤسسات العربية تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الذاتية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة.

ثانياً: إدارة التميز كمدخل لمواجهة المنافسة.

من الصعوبة بمكان للمؤسسة العربية أن تتجاهل المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة وتحرير الأسواق وتنامي حجم الشركات الأجنبية وتوسع أنشطتها جغرافياً مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها مؤسساتنا محلياً وإقليمياً ودولياً.

وترى هذه الورقة البحثية أن إدارة التميز تعتبر أحد الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المؤسسات العربية لمواجهة المنافسة في بيئة الأعمال، فقد ظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الأساسية الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم "التميز"، ويشير هذا المفهوم إلى بعدين أساسيين:⁽⁰⁴⁾

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم*.

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

ويستند مفهوم "إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد الترابط والتكامل ويلتزم منطق التفكير المنظومي، الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن "إدارة التميز" هي: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".

وحتى تستطيع إدارة التميز مواجهة المنافسة فإنه يجب على القائم على "إدارة التميز" في المنظمة أن يكون ملماً ببعض الجوانب الهامة المرتبطة بإدارة التميز ومن أهمها ما يلي:⁽⁰⁵⁾

(1) ماهية التميز في المؤسسة

التميز يعني الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين الآخرين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات العملاء.

التميز: هو تحقق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون المؤسسة الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من العناصر التالية: التكلفة / الجودة / المرونة / الابتكار.

التميز: هو التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد بشكل أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

(2) محددات التميز في المؤسسة

يرى البعض أن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز يجب أن يتوافر لديها شرطين أساسيين: استقطاب الأفراد المبتكرين، حيث هؤلاء الأفراد يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المؤسسة.

أ-العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين.

(3) تقسيم العملاء طبقاً لمدخل التميز في الإدارة

يجب على القائمين على إدارة التميز بالمؤسسة التعرف على خصائص العميل الذي يسعى إلى التعامل مع المؤسسات المتميزة، وما يميز هذا العميل عن بقية العملاء حتى تستطيع المنظمة مواجهة مختلف المواقف الخاصة بكل عميل.⁽⁰⁶⁾ ويمكن الوقوف على ذلك من خلال التعرف على تقسيم العملاء من وجهة نظر التميز.

ويقسم عملاء المؤسسة إلى أربعة أنواع من وجهة نظر التميز:

أ- **عميل التكلفة:** وهو الذي يركز في الشراء على تكلفة المنتج.

ب- **عميل الشريحة والخدمة:** وهو الذي يركز على الحاجات المتميزة لشريحة سوقية مع الاهتمام بالخدمة لتحسين قيمة المنتج.

ت- **عميل التميز:** وهو الذي يركز على الجودة والتنوع والمنتج الجديد والخدمة الجديدة والأسلوب الجديد والتقنية الحديثة.

(4) المدى الزمني للتميز والميزة التنافسية

مع تصاعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين:

الفئة الأولى: تبنت مدخل الميزة التنافسية طويلة الأمد على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية دائمة.

الفئة الثانية: تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية طويلة الأمد كانت ممكنة في الماضي عندما كانت الشركات الأمريكية الكبيرة تتنافس ضد الشركات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم، وتراكم إمكانات مالية وإنتاجية ضخمة، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي Hyper competition فلا ضمانات لميزة تنافسية طويلة الأمد.

ثالثاً: أسس بناء إدارة التميز في المؤسسات العربية ومتطلباتها

1- أسس بناء "إدارة التميز" في المؤسسات العربية

يتطلب بناء "إدارة التميز" في المؤسسات العربية مجموعة من الأسس الضرورية التي تتلخص في العناصر التالية:

أ- تقوم المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الأساس الأول في بناء مؤسسة تتحقق فيها " إدارة التميز " أن تكون إلتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة، كما تأخذ في حسابها نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة⁽⁰⁷⁾، وكذا اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.

ب- تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها. وتستمد المؤسسات مواردها من البيئة المحيطة بها، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والبيئة المحيطة هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تحقق فيها "إدارة التميز".

ت- تتبلور مسؤوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم البيئة المحيطة والكشف عما بها من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق "إدارة التميز".

ث- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بدايتها بنهايتها، ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزاماتها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق الأخذ بمنطق **إدارة العمليات** تقوفا واضحا في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التسميات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إذن "إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

ج- تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق الترابط مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. كما أنه يجب على مسير المؤسسة العربية حتى يكون متميزا أن يكون مرنا بدرجة كافية تمكنه من التعامل مع كافة المواقف.⁽⁰⁸⁾

ح- تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

خ- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائما تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول مستوى الممارسة الأكثر تقوفا من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

د- على العكس من الإدارة التقليدية، فإن إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر من أسس "إدارة التميز" إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير المنافع ومميزات للعملاء لا يوفرها باقي المنافسون.

ذ- **الجودة الشاملة** أساس "إدارة التميز"، حيث أن الجودة ليست مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمؤسسة من فعاليات، أي جودة كل عناصر المؤسسة من تنظيم وإنتاج وكل مرافق المؤسسة.⁽⁰⁹⁾

ر- تسعى "إدارة التميز" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة. فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة عالية بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المؤسسة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ "إدارة التميز" على تحقيقها.

ز- تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين تربطهم بهم المؤسسة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

س- إن الأداة الحقيقية والقوة الفعالة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة العربية هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتطوير قدراتهم وتوصيل المعلومات اللازمة وتشجيعهم على الاتصال⁽¹⁰⁾. إذن "إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

ش- القياس أساس تفوق "إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ: "مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه الأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة لأسس بناء وتنمية مقومات "إدارة التميز" في المؤسسات العربية التي يأمل في عصرنتها، والتي يجب أن تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المؤسسة ذاتها، كما تقوم بعض المؤسسات الراقية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المؤسسة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.

المتطلبات الرئيسية لـ "إدارة التميز"

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق إدارة التميز "بالمؤسسة الاقتصادية العربية يتطلب توافر المقومات التالية:

بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المؤسسة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر لوجودها.
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتميز بها عن المنافسين.

- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

- آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المحققة عنها.

أ- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ب- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ "إدارة التميز" التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل "إدارة التميز" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

ت- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة في كافة أنشطة المؤسسة.⁽¹¹⁾

ث- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة ومصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.

ج- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أداؤها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

ح- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

خ- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹²⁾، بالإضافة إلى توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق "إدارة التميز".

رابعاً: خاتمة الدراسة (النتائج والمقترحات)

لسوء الحظ، ليست هناك أداة جاهزة لمواجهة ضعف تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية والنتائج المترتبة ظاهرة تطرح مشاكل عويصة ومعقدة، تختلف من بيئة أعمال لأخرى، - كما سبقت الإشارة - عليها، فضعف التنافسية ومن دولة لأخرى، فتمط إدارة المؤسسة وتكوين مواردها البشرية يتصف بالخصوصية الشديدة بالنسبة للمؤسسات، الأمر الذي يعني تعدد الأدوات اللازمة لمواجهة مشاكل ضعف التنافسية تبعاً لتعدد خصوصية كل مؤسسة وطبيعتها.

ومع ذلك، فإن أي أداة للقضاء على مشاكل ضعف التنافسية - خاصة في الجزائر - يجب أن تنطلق من استغلال القدرات الذاتية للمؤسسة وظروف بيئة الأعمال المحيطة بها. ويُعتبر امتلاك مقومات "إدارة التميز" وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.

وقد عرضنا في هذه الورقة لمظاهر ضعف تنافسية المؤسسات العربية بالإضافة إلى مفاهيم "إدارة التميز" التي تمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، مبينين بذلك مختلف الأسس والمتطلبات التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية العربية، وبذلك توصلنا إلى النتائج التالية:

لا بديل للمؤسسات العربية الحالية عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.

- 1- يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمؤسسة العربية رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المؤسسة.
 - 2- تتكامل مجموعة أسس "إدارة التميز" ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني وجود بعضها عن غياب الآخر.
 - 3- الغرض من تحقيق "إدارة التميز" بالمؤسسات العربية هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المؤسسة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.
 - 4- تركز "إدارة التميز" فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المؤسسة ذاتها وفيما بين أجزائها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.
 - 5- تعتمد "إدارة التميز" على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر البيئة المحيطة.
 - 6- تلتزم "إدارة التميز" مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.
 - 7- تركز "إدارة التميز" المرونة والحركية وسرعة استجابة المؤسسة الاقتصادية للتغيرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المؤسسة من قدرات.
- وفي ختام هذه الورقة يمكن طرح التساؤلين التاليين كأفق لدراسات مستقبلية وهما:
- 1- هل تترك المؤسسات الاقتصادية العربية التحديات التي تواجهها ومطالب الاستعداد للتعامل مع تلك التحديات ؟
 - 2- هل من سبيل إلى ترسيخ مفاهيم "إدارة التميز" في أوساط إدارة المؤسسة الاقتصادية العربية وإيجاد نماذج تحتوي القيم والمفاهيم العربية الإسلامية وتعكس ظروف البيئة العربية المميزة ؟

الهوامش والإحالات

- 01- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، إصدارات المعهد العربي للتخطيط، www.arab-api.org تاريخ الإطلاع (2007/04/26)، ص: 06.
- 02- محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص 07.
- 03- علي سالمى، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص: 19.
- 04- علي سالمى، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
- 05- مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، ص: 05.
- 06- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، طبعة 2003، ص: 05.
- 07- محمد أحمد، حرفة الإدارة، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، 2000، ص: 50.
- 08- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات الإدارة العليا والمتوسطة: رحلة التميز الإداري، أترك للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص: 12.
- 09- علي سالمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص: 10-11.
- 10- محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، سلسلة التدريب والتطوير الذاتي، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، 2000، ص: 22.
- 11- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الجودة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص: 03.
- 12- محمد أحمد، حرفة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

قائمة المراجع

- 01- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات الإدارة العليا والمتوسطة: رحلة التميز الإداري، أترك للطباعة والنشر، مصر، 2006.
- 02- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الجودة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.
- 03- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، طبعة 2003.
- 04- علي سالمى، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 05- علي سالمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 06- علي سالمى، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
- 07- مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد.

- 08- محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، سلسلة التدريب والتطوير الذاتي، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، 2000.
- 09- محمد أحمد، حرفة الإدارة، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، 2000.
- 10- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، إصدارات المعهد العربي للتخطيط، www.arab-api.org تاريخ الإطلاع (2007/04/26)