

استراتيجية إدارة التميز - الفكرة والتصور

هبة ياسنح*

البروفيسور / الطاهر بلعيرور**

ملخص:

يضع كل تنظيم مهما كان نوعه أولوياته الخاصة به التي ترتبط في الأساس بالبحث عن مختلف الاستراتيجيات الممكنة لإدارته، من خلال التحكم في مناطق الشك، اليقين، ونقاط القوة، والضعف للفاعلين، بما لديهم من ثقافات، مهارات، وخبرات حول وضعيات التنظيم، والإدارة. هؤلاء الذين ينتجون أفعالاً يستطيعون من خلالها تحريك التنظيم. ويأخذ التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي أهمية في فهم هذه الاستراتيجيات إذ يسمح بإيجاد نظرة تحليلية لما يجري في مواقع التنظيم من أفعال، وضمن هذا الإطار فإن استراتيجية إدارة التميز كفكرة وتصور تعد نتاجاً لمجال تحرك الفاعلين الذين يستفيدون من هوامش حرياتهم، ومحصلة ألعابهم ضمن مفهوم نسق الفعل الاستراتيجي الجماعي. هذا ما سنتمحوّر حوله أفكار، وموضوعات هذا المقال.

Résumé:

Toutes les organisations déterminent leurs propres priorités qui sont associées en principe à la recherche de différentes stratégies possibles pour gérer, pendant le contrôle les zones de doute, d'incertitude, et les points forts et faibles des acteurs, y compris leurs cultures, leurs compétences, et leurs expériences sur les positions de l'organisation et de l'administration. Ceux qui produisent des actions par lesquels ils peuvent se déplacer l'organisation. Et l'analyse stratégique à sa perspective systémique prendra l'importance dans la compréhension de ces stratégies, car elle permet la création d'une synthèse analytique de ce qui se passe dans l'organisation, et dans ce cadre, la stratégie de management de l'excellence est le produit du champ d'action des acteurs qui bénéficient des marges des libertés, et le résultat de leurs jeux dans le concept de système d'action stratégique collective.

جامعة سطيف 2

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

*طالبة دكتوراه

** أستاذ التعليم العالي

مقدمة:

لم تستطع التنظيمات ذات الطابع الكلاسيكي التكيف مع المتغيرات التي أفرزتها العولمة، وثورة المعلومات، الأمر الذي خلق واقعا تنظيميا سريع التغير، يتميز بالتقلبات، الشك، والغموض، ويتطلب التحكم فيها، والاستمرار في النشاط تغييرا في هياكلها، وفي أساليب التسيير الإداري، بل الأبعد من ذلك تغييرا في الاستراتيجية المعتمدة، في إدارة هذه التنظيمات. حيث يتفق علماء الفكر الإداري على أن هذه "التغييرات، والتحولت البنوية أحدثت تطورات معقدة في جميع مستويات التنظيمات، وجعلت من غير الممكن أن يكتفي أي جزء من التنظيم بنفسه، أو أن يوضع في التنفيذ كجزء يعمل لوحده، بل لا بد أن يعمل كمركب من أجزاء متكاملة،"⁽¹⁾ في إطار استراتيجية تنظيمية واضحة.

والتنظيم باعتباره بناء يمكن أن يكون بناءا محتملا ضمن احتمالات الفاعلين، حيث يستطيع هؤلاء تصور التنظيم باعتباره نسقا يتشكل من أنساق فرعية تتكامل وظيفيا فيما بينها عبر البدائل التي يستند إليها هؤلاء الفاعلين ضمن عقلانية محدودة، تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية، والخارجية لهذا التنظيم. أي التنظيم عبارة عن بناء، اجتماعي، اقتصادي، سياسي، ثقافي، وإداري يستعمل استراتيجيات، ويطورها ضمن أولوياته الخاصة به، وفي إطار شبكة علاقات تتفاعل مع التغيرات الحاصلة في بيئته. ويؤدي ارتباط شبكة العلاقات في شكل تفاعل تأثير، وتأثر بين البيئة الداخلية، والخارجية للتنظيم إلى نتائج، وردود فعل للنسق حيث تعبر النتائج عن التظاهرات العقلانية، وغير العقلانية الناتجة عن فعل الفاعلين أما ردود الفعل، وبسبب القيود التي يواجهها النسق التنظيمي، فترجع في المحل الأولى لها الذي هو الفاعلين لتدلل عن البناء الأقرب القادر على فهم الأفعال النسق العقلاني أم النسق غير العقلاني. أبعد من ذلك شبكة هذه العلاقات التي هي عبارة عن سلوكات للفاعلين في التنظيم يمكن أن تكون غير استراتيجية، أي غير مبنية على أسس استراتيجية، رغم استنادها إلى النظرة، والرؤية الاستراتيجية. كما أن وجود فاعلين بعقلانيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار بحيث أن الحل النهائي لن يكون الوحيد الممكن، ولا الأكثر إرضاء، ولا الأكثر عقلانية، يكون من الضروري الأخذ بعين الاعتبار للتمثلات الاجتماعية، والإدارية المصاغة من قبل الفاعلين، لإعطاء معني للواقع الاجتماعي العام للتنظيم. هذه التمثلات الاجتماعية، والإدارية التي تندمج في الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية تظهر بجلاء في السلوك التنظيمي للفاعلين، الأمر الذي يجعلهم يعتمدون استراتيجية أفعال نحو التنظيم ككل، ليست دائما بالغاية المطلوبة، ولا بالفائدة المرجوة، ولا بمشاركة معارفهم، ومهاراتهم لصالح التنظيم ككل بل لصالح الجماعة الاجتماعية، والإدارية التي ينتمون إليها. لذلك فإن كل بنية تنظيمية اجتماعية كانت و/أو اقتصادية، و/أو سياسية، و/أو ثقافية، و/أو إدارية ذات طابع ربحي أو خدماتي تضم هامشا من الشك، عدم اليقين، والحرية النسبية للفاعلين ما يجعل من التنظيم في حالة من الارتباك، الأمر الذي ينتهزه الفاعلون في بناء

تصورهم الاستراتيجي الذي لن يكون تصور أو رؤية استراتيجية مبنية على أسس تحليلية علمية، واستراتيجية بل وفق رؤية الفاعلين الاجتماعيين، والإداريين للتنظيم.

وهو ما يتطلب ضرورة حماية التنظيم بتبني استراتيجية إدارية، تكون بمثابة جهاز مناعي تنظيمي يحمي التنظيم، ويساعده في تحقيق تكامل بنائي، ووظيفي بينه، وبين المجتمع، هذا الجهاز المناعي لا يغفل، ولا يتجاهل المعنى الذي يطبعه الفاعلون على أفعالهم ذلك أن هذا المعنى هو الذي يوجه، ويرشد ممارساتهم، وأفعالهم التنظيمية في إطار مفهوم الاستراتيجية. فالفاعلون الاجتماعيون داخل التنظيم يمتلكون القدرة على تجاوز الحالات غير المتوقعة، والمتجددة باستمرار، بفعل التطورات الحاصلة داخليا، وخارجيا في البيئة التنظيمية، وبفعل معرفتهم، وكيفية استعمال الوسائل التنظيمية، وربطها بالغاية، وبفعل امتلاكهم لهامش من الحرية يناورون من خلاله، هذه المناورات التي تكلم عنها "ميشال كروزيه" Michel Crozier في كتابه "الفاعل والنسق" "l'Acteur et le Système" حيث اعتبرها مهيكله من قبل الفاعلين من خلال هامش الحرية الذي يمتلكونه، "إذا اعترفنا بأن الفاعل في أي منظمة لديه هامش من الحرية الذي لا يمكن اختزاله في السعي لأنشطته التنظيمية، يصبح من الوهم طلب تفسير السلوكيات الملحوظة تجريبيا في عقلانية المنظمة، أهدافها، ووظائفها، وفي هياكلها، فهامش الحرية لا يتعلق بالمنظمة بل بالفاعل، لذلك يجب البحث عن فهم العلاقة بين الفرد، والتنظيم انطلاقا من انعكاسات هذه العلاقة على الفرد، والتنظيم معا، وتحليل الفاعل، وأهدافه، ومنطق أفعاله"⁽²⁾، لأن "الفاعلون يتميزون بحرية، وقدرة على إعطاء أحكام تديرية، يقومون بتحديد مسارهم وفقا لمنافعهم، بالنسبة لما يقدمه لهم التنظيم، وبحسب مبدأ العقلانية المحدودة فإنهم يختارون استراتيجية شخصية تسمح لهم بتحقيق أهدافهم التي سطردها، ومن ثم ترتبط استراتيجيتهم، ومنطقهم بالتنظيم"⁽³⁾.

نفهم مما تقدم أن الجهاز المناعي يتمثل في إدارة التميز، من خلال الاستراتيجية التي تضعها الإدارة الاستراتيجية. حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما، ورائدا في مواجهة حالات الغموض، الشك، عدم اليقين، التوتر، وحالات الاحتقان داخل التنظيم. فالإدارة الاستراتيجية تتبنى التفكير الاستراتيجي الذي يستثمر في المعرفة الضمنية، والتي تشكل ذكاء التنظيم، وتكون بمثابة ميزة تنافسية للإدارة، ونظام يقظة، حماية، وأمن. ووفق منهج التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يتم التنبأ، والتوقع بالأحداث الإدارية، والتنظيمية، ومعالجتها في إطار استراتيجية إدارية تؤدي إلى التميز. كما أن التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي، والذي هو رهان التفكير الاستراتيجي للفاعلين يجب أن يستثمر لصالح التنظيم ككل، وليس لصالح فئات اجتماعية، وإدارية تعمل على تحقيق مصالحها فقط. لا تتحقق هذه الغاية بدون التوجيه الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية أي عن طريق التوجه العلمي للإدارة الاستراتيجية، وليس عن طريق ممارسات

عقلانية، ومهارة فنية تخص الفاعلين، ولا ترتقي إلى تميز الإدارة، فالتحليل الاستراتيجي موجه للإدارة الاستراتيجية للتنظيم يعد أساس بناء استراتيجية إدارة التميز.

ثم إن وظيفة التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي التي تعتمد على التوقع، والتنبأ ضمن عملية التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية، تقدم تتصورها للبناء التنظيمي الاستراتيجي، انطلاقاً من ثلاث مداخل إدارية تتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل إدارة المعرفة، ومدخل الإدارة الإلكترونية. باعتبارها مشاريع تشترك مع الإدارة الاستراتيجية في بناء استراتيجية إدارة التميز، التي تؤدي إلى التميز الإداري، والتميز الاجتماعي، هذه المعطيات تدفعنا في هذا المقال إلى تشخيص التنظيم، والإدارة، وفق المنظور السوسولوجي، والاستراتيجي. ومن ثم تحديد استراتيجية إدارة التميز من خلال بناء تصوري، وخيارات مقترحة ضمن هذا البناء التصوري الاستراتيجي.

أولاً: الإدارة ثقافة فرعية ونظام اجتماعي مصغر.

تعد الإدارة أحد مظاهر مجتمع ما بعد الحداثة، ويشتمل مصطلح الإدارة في جوانبه المختلفة نظام اجتماعي عقلي socio-mental يتجاوز إطار التنظيم، ويندمج بعمق في المجتمعات المتقدمة مشكلاً بذلك ثقافة فرعية sous-culture، وبناء اجتماعياً مصغراً mini-système social يتمحور حول أشكال بنائية وظيفية مندمجة، وهي:

- بناء تنظيمي إداري يحكمه التشاور استناداً إلى نموذج شبكة علاقات مشكلة للعديد من الكيانات المتفاعلة، والمتعارضة في النموذج الكلاسيكي، للأبنية التنظيمية البيروقراطية، والتكنوقراطية التي تحكمها الأوامر المفروضة.
- مجموعة من الممارسات الإدارية داخل التنظيم تظهر، وتتداخل كمنتج للتعليمات من أجل إيجاد حلول وسط لتباين أهداف الكيانات المتعددة في التنظيم.
- مجموعة من التمثلات، والقيم التي تقترح المثالية، وهي المثل العليا التي توجه الفاعلين نحو أخلاقيات التنظيم، وأخلاقيات الممارسة.
- المدير، الذي يتقاسم، وينقل قيم التنظيم بحيث يمثل نموذجاً لتحفيز الشخصية على أساس التركيز على النجاح، والفاعلية، والدافعية في حل المشاكل المعقدة، وإدارة مختلف الصراعات، أو الأزمات.

هذا ويمكن أن نزيد على ذلك أن إدارة التنظيم تتغير من النموذج الهرمي التقليدي، ويرافق هذا التغيير الانتقال من ثقافة بسيطة إلى ثقافة معقدة، ومن مبدأ إعطاء / لإعطاء وفق المدخل الكلاسيكي التايلوي الذي أثر سلباً على الفرد الذي كان يعمل ميكانيكياً، وبطريقة لم تسمح له بالتفكير بحل المشاكل على المدى الطويل، إلى مبدأ يفسح المجال لنموذج تنظيمي شبكي جديد ومعقد، حيث يتطلب الانتقال إلى هذا

النموذج التنظيمي تغييرا في الثقافة التنظيمية، بما في ذلك المهارات، وجودة الخدمة. تتأثر الإدارة بهذا التغيير إذ لا تتكيف بسهولة مع التعقيد، والتجديد إذ أن صعوبة هذا التغيير تكمن في الالتزام بالإجراءات الطويلة الأجل، وهو ما يتعارض مع ما تتطلبه عملية استمرار النتائج الفورية - الإجراءات القصيرة الأجل-، بحيث تشكل الوضعية الجديدة حالة وسيطة تخلق حالة من عدم اليقين اتجاه الفرد، فهو من ناحية عليه واجب السعي إلى الجودة، ومن ناحية أخرى عليه العمل بسرعة في التنفيذ.⁽⁴⁾

لذلك تم تطوير نماذج اجتماعية جديدة حول التنظيمات تمكنها من التكيف في العالم التنافسي لما لها من كفاءة عالية، وقدرة على التميز، وذلك من خلال أحداث تغيير بنائي، وهيكلية في التنظيم يسمح له بالتعامل مع مزيد من التعقيد في العمليات الإدارية، وروابطها، وعلاقاتها مع البيئة. علما أن التعقيد يمكن أن يتولد بفعل التقنيات الحديثة من نظم المعلومات، والاتصالات. حيث يولد هذا التداخل التكنولوجي كيانا تنظيميا جديدا بالنسبة للفاعلين، للتنظيم، والمجتمع، على حد سواء، فالتنظيم منتج المجتمع كما ينتج المجتمع، فهو كمنتج المجتمع من خلال النماذج الجديدة الاجتماعية والهوياتية التي تطورت ضمنه، وينتج المجتمع من خلال إعادة تنظيم المجتمع، مع مراعاة القيود الجديدة على المجتمع من علاقات سياسية، علاقات اقتصادية، وعلاقات اجتماعية، وهو التعقيد الذي يطرح أهمية الفعل الإداري الذي يجسده الفاعل في إيجاد تواصل وتوافق حول منطلق مشترك لجميع النظم الفرعية للمجتمع، وتوفير الحلول التنظيمية للمشاكل التي تطرحها التغيرات الدائمة.⁽⁵⁾ هذه الغاية تتولاها الإدارة الاستراتيجية برعايتها من خلال طرح استراتيجية إدارية للتنظيم توجهه نحو التميز في المجتمع.

ثانيا: سوسيولوجيا الإدارة والتميز.

يبدو أنه من المفيد، ومن أجل تحقيق فهم موضوعي لهذه التعقيدات التي حدثت في التنظيمات المشكلة للمجتمع أن تأخذ السوسيولوجيا موقعها من التحليل لهذه التعقيدات، وبشكل خاص المرور عبر عملية استنتاج واقع التنظيم من خلال فهم استراتيجيات الفاعلين داخل هذا التنظيم. إذ تسمح سوسيولوجيا الإدارة بمعالجة التنظيم بمنهجية علمية من حيث الاستراتيجيات، السياسات، التوقعات، الإجراءات، صناعة القرار، الأهداف، المبادئ، والانجاز. ومن ثم فسوسيولوجيا الإدارة المبنية على الوعي، الإدراك، والفهم السوسيولوجي نحو الإدارة، التنظيم، والمجتمع ككل تحقق التفسير المتوقع منها للتنظيمات، وأثرها على المجتمع. أي أنها تبحث عن الأثر الذي ينتج عن العلاقة القائمة بين هذه الأنساق المتفاعلة فيما بينها. وحتى يتحقق ذلك يتطلب الأمر وجود قدرة على فهم هذا الترابط الموجود بين هذه الأنساق المتفاعلة فيما بينها، وتوظيف فهم السوسيولوجيا للإدارة من خلال تحليلاتها الاجتماعية لواقع المجتمع بمظاهره المختلفة، حاجات الأفراد، ومحصلة التجارب مع البيئة ضمن نتائج البحوث الاجتماعية الأخرى: علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس، علم الإدارة، وغيرها من العلوم التي تهتم

بدراسة، وتحليل الظاهرة التنظيمية التي تعتبر "سمة رئيسية من سمات المجتمع الحالي التي يمكن تحديدها من خلال التأثير الكبير للمنظمات على حياتنا المهنية، والشخصية، فسوسيولوجيا المنظمات تسمح بفهم السلوكيات الفردية، والجماعية داخل التنظيمات هذه الجماعات الاجتماعية التي تشكل المجتمع".⁽⁶⁾

أي بما معناه أن إدارة التميز المتوخاة ضمن الفهم المقدم لاستراتيجية إدارة التميز ليست حالة من الصدفة تصل إليها الإدارة، بل بشكل أكثر تحديدا هي حالة من التميز للتنظيم يتم بلوغها في ضوء تحليل، وفهم طبيعة الإدارة، والبيئة التنظيمية المرافقة لها، وهذا ضمن اعتقاد راسخ في وجود علاقة بين المتغيرات المشكلة لمختلف الأنساق الاجتماعية للمجتمع، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بفهم، وتفسير الواقع الاجتماعي. وذلك من أجل بلوغ التميز الاجتماعي، وليس الاقتصار على التميز الإداري، هذا التميز الاجتماعي يقتضي في مرحلته الأولى المرور على إدارة التميز، وهو الفهم، والتفسير الذي تقدمه سوسيولوجيا التميز في التنظيمات. وضمن هذا المسعى يعتبر مدخل التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي ضرورة لسوسيولوجيا التنظيمات لفهم إدارة التميز، والتميز الاجتماعي تأسيسا على نظرة مستقبلية للفاعل الاستراتيجي مبنية على التنبأ، والتوقع، ينتقل فيها الفاعل الاستراتيجي من فعل استراتيجي مسبب لإدارة التميز، إلى تجسيد فعل استراتيجي الذي ينتقل من خلاله إلى إدارة التميز. "قبناء قدرة اجتماعية أوسع من خلال الإدارة يسمح بإيجاد حلول أكثر شمولا، واستدامة للتحديات الإنمائية، والمجتمع هو صاحب المصلحة الرئيسية لأي تنظيم، لذلك فالتنظيم بحاجة إلى تلبية، أو تجاوز توقعات المجتمع، وتحقيق الالتزامات على المدى الطويل بإنشاء سياق اجتماعي يصبح فيه التنظيم الذاتي الايجابي للفعل المتميز معيارا تنظيميا واضحا، ومقنعا يكون قادرا، ومستعدا لتحمل المخاطر لتحقيق التميز الاجتماعي، وإدارة التميز بالقضاء على العمليات، والنظم الغير فعالة، وإدارة تأثيرها على البيئة والمجتمع"،⁽⁷⁾ بفعل استراتيجي حيث يأخذ فعل بناء استراتيجية إدارة التميز دلالات الفعل الاستراتيجي، واستراتيجية متميزة يصل إليها الفاعلون من خلال التحليل الاستراتيجي حسب ما هو موضح في الآتي:

1- دلالات الفعل الاستراتيجي:

تعد الاستراتيجية إحدى الميادين للتمييز عند "Ernst Junger" بين إنسان المعرفة، وإنسان القوة، فإنسان المعرفة ذلك الاستراتيجي الذي يفكر ويجب أن يفكر بكل شيء بطريقة شاملة، في حين أن إنسان القوة هو الاستراتيجي الذي يفعل، ويتصرف ويجب أن يفكر بشكل موضعي محلي. الأول -الاستراتيجي المفكر- يعمل وفق منطق البرهان أو الاستدلال، ويعمل بهدوء في مكتبه، ولديه الوقت ليفكر، أما الثاني -الاستراتيجي العملي- فمجبور على التصرف في لحظة وفق قاعدة من المعطيات، والمعلومات غير الكافية، وغير الأكيدة إذ أنه خاضع لضغط كبير⁽⁸⁾، فكل من إنسان المعرفة أو الفاعل الاستراتيجي

النظري، وإنسان القوة أو الفاعل الاستراتيجي العملي يقترح، وينفذ استراتيجية ضمن الظروف المحيطة بالفعل الاستراتيجي الذي سبق وضع الاستراتيجية الخاصة بهما، رغم اختلاف ظروفهما أي ظروف الفاعل الاستراتيجي النظري، والفاعل الاستراتيجي العملي. فالفاعل الاستراتيجي هنا يأخذ دلالات فهم الفاعل الاستراتيجي. حيث أن "الدلالة الأولى التي ترافق مفهوم الفعل الاستراتيجي أو المفهوم الذي يرتبط به هي "التوافق" أو "التلاؤم". فالاستراتيجية ليست شكلا بسيطا أو سهلا نتحدث عنه أو ننظر إليه، بل هي تتوافق مع الممارسة من قبل فاعلين مسؤولين، وأكفاء. فعندما نقول عن شيء ما أنه استراتيجي فهذا يعني أنه "مهم"، وكذلك بالنسبة للسياسيين، أو مدراء الشركات، والمنظمات تطلق صفة استراتيجي بمعنى "مهم". أما الدلالة الثانية التي ترافق مفهوم الفعل الاستراتيجي فهي "المستقبل"، حيث أن الاستراتيجية لا تختزل في فعل أو مخطط للتطبيق، حيث المخطط توقع أو عمل مسبق، يجعل من الممكن القيام بالفعل مستقبلا. ذلك أن الاستراتيجية هي شكل من أشكال تخيل المستقبل بأكمله، بعكس العمل الذي يقوم به الإداريون. فالاستراتيجي هو من يملك رؤية كاملة وبعيدة".⁽⁹⁾

نفهم مما تقدم أن الفاعل الاستراتيجي يحتاج إلى أن تتوفر فيه القدرات، والمهارات الضرورية للقيام بالأفعال الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية التي تعطيه القدرة على فحص، وتحليل عناصر البيئة التي تمكنه من إجراء تنبؤات مستقبلية دقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.⁽¹⁰⁾

من خلال هذا الطرح فإن البحث عن دلالات الفعل الإداري لصياغة الاستراتيجية التي يصل إليها الفاعل الاستراتيجي لن تكون إلا من خلال الفهم لعدد من التفسيرات لعملية وضع الاستراتيجية، مما يستدعي أن يأخذ هذا الفعل الإداري دلالات استراتيجية تشتق من الفهم الذي يستقر عليه مفهوم الفعل الاستراتيجي "التوافق" و"المستقبل"، نظرا للأهمية التي تأخذها الاستراتيجية في البيئات التنظيمية المعاصرة، التي تتطلب فعل توافق الإمكانيات التنظيمية مع مستجدات البيئة المعاصرة، ونظرة مستقبلية تختزل في فعل التنبأ، والتوقع لما سيكون عليه التنظيم مستقبلا في إطار الاستراتيجية المصاغة، والتحويلات المحتملة في بيئة التنظيمات.

جدير بالذكر في هذا المقام، أن "الكتابات الأولى للباحثين أمثال "أن سوفت" "Ansoft" و"أن دروز" "Andrews"، والكتابات التي ظهرت في سبعينات القرن العشرين أكدت على أهمية الاستراتيجية، وهي أفكار اجتمعت على أن الاستراتيجيات تصاغ من خلال عملية تحليلية، ومتعمدة هذا الفعل يفضي بوضع افتراضات بشأن المستقبل، ويسهل عملية التطوير المنتظم للاستراتيجية، وهي الفكرة، وأطر الأفعال المرتبطة بها التي أصبحت متأصلة وراسخة في الفكر الاستراتيجي، كما أن الأنماط التوجيهية، والمعارية

التي وضعت لهذه الطريقة قد أثرت تأثيرا كبيرا في أسلوب صياغة الاستراتيجية في مجال البحث، والممارسة العملية".⁽¹¹⁾

2- بناء استراتيجية إدارة التميز وفق التحليل الاستراتيجي:

"التنظيمات ليست وحدات مجردة ولا معطيات طبيعية بل هي مبنيات اجتماعية، والفعل الجماعي ليس فعلا أو ظاهرة طبيعية بل هو فعل استراتيجي، والفاعلون هم الذين يشغلون التنظيم بمساهماتهم، وهم المسؤولون كفاعلين استراتيجيين عن كل تغيير اجتماعي"،⁽¹²⁾ والمقاربة الاستراتيجية لبناء استراتيجية إدارة التميز "تدخل ضمن علم الاجتماع التنظيم، والعمل الذي يعد فرع أو تخصص لعلم الاجتماع العام، فلم الاجتماع التنظيم يشكل بالتحديد مستوي من مستويات التحليل السوسولوجي للعمل بتمثله للموقع الوسيط بين المستوي المجتمعي Le niveau Sociétal، والمستوي الفردي Le niveau individuel للفعل الاجتماعي"⁽¹³⁾، و"يقوم التحليل الاستراتيجي ضمن المقاربة الاستراتيجية بالتوكيد على مقولة الفعل المنظم L'action Organisée، وهو اتجاه تحليل كل من "ميشال كروزيه" "M.Crozier" و"فريدبارغ" "E.Friedberg" اللذان استعرضا مقاربتهما للفاعل الاستراتيجي، والذي يتضح جليا في حوار مع كروزيه ردا على سؤال مفاده: ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟ الذي تعرف به سوسولوجيته يجب قائلا: في التحليل الاستراتيجي نجد مقولتين، الأولى "تحليل" "Analyse" التي من اللائق مقابلتها بنظرية "Théorie" بدلا من أن نؤكد على وصف المواقف التي نحللها، بمعنى أن وجهة نظرنا ليست توصيفا Prescriptions، والمقولة الثانية "استراتيجية" "Stratégique" تقابل التخطيط "Planification"، وهي تسمح بتجاوز الحتمية "La déterminisme" وتعني أن الأفعال موجهة، ومقصودة، والمهم هنا بالتحديد معرفة إلى أي شيء تؤول.

والفاعل الاستراتيجي هو العنصر الرئيسي في مقاربة التحليل الاستراتيجي إذ له سلوك استراتيجي يتم فهمه ضمن العلاقات التي يستغرق فيها. وهذا الإطار العيني لمنظومة العلاقات يمكن من فهم الفاعل خاصة، وإلى أي مدى تعد استراتيجيته عقلانية أو رشيدة، ومن أجل فهم هذا الطرح من الضروري أن نفهم اللعب الذي ينخرط فيه كل فاعل اجتماعي.

والملاحظ أن التحليل الاستراتيجي للفعل، والفاعل يأخذ له موقعا في السوسولوجيا المعاصرة، حيث ترجع إلى سوسولوجيا الفعل التي تقتضيها عملية فهم المجتمع الحديث بتعقيداته المختلفة، الأمر الذي يستدعي معها الرجوع إلى النظريات، والتيارات السوسولوجية المتباينة حسب المدارس، والتوجهات الفكرية التي اهتمت بدراسة الفعل الاجتماعي. فمن خلال نموذج "ريمون بودون" "Boudon Raymond" الذي يبحث في أسباب الفعل يري أن مهمة السوسولوجي هي توضيح الأسباب الحقيقية التي تجعل الفاعل يفعل فعله. وهنا يستخدم "ريمون" مفهوم الأثر غير المتوقع أو الأثر الناشئ، الذي يقصد به كل ما ينتج

عن جميع تلك الأفعال الفردية من نتائج غير إرادية، وغالبا ما تكون غير منطقية"، هذا الفهم لنتائج الفعل يرتبط بالنسق الأقرب إلى التفسير النسق العقلاني أم النسق غير العقلاني من خلال فعل الفاعل والذي سبق الحديث عنه في مقدمة هذا المقال.

بالإضافة إلى هذا نجد طرح "بيير بورديو" Pierre Bourdieu في الأبيتوس والرأسمال الرمزي الذي يري بأن العلاقات الاجتماعية تنقسم إلى حقول أي فضاءات اجتماعية أساسها نشاط معين يتنافس فيها الفاعلون لاحتلال مواقع السيطرة، وبالتالي أصبح العالم بالنسبة إلى هذا العالم السوسولوجي ذو طبيعة نزاعية لكنه يؤكد على أن النزاعات المكونة للعالم الاجتماعي تخص مختلف الحقول، وليس مجرد صراع طبقات معينة، وثابتة فقط. وهكذا يذهب "بورديو" في تحليله إلى أن الرأسمال طاقة يمتلكها الفرد، ويعتمد عليها في التميز، ومن ثم المنافسة⁽¹⁴⁾. فالمقاربة السوسولوجية التي قدمها "بورديو" تجعل من الممكن فهم المراسلات بين الهياكل الاجتماعية، والهياكل العقلية، وهو يبين أن قوة هذه المنظمات لا تعمل إلا بتواطؤ الأفراد، وتعيش المنظمة بفضل الإجراءات مجتمعة، ومعدلة من وكلائها ضمن علاقة التشابه، حيث يتم إنشاء الهياكل الاجتماعية للمشروع، والهياكل العقلية عندما يتم جلب الأفراد لإعادة إنتاج⁽¹⁵⁾، نفهم من طرح بورديو أن منطق الفاعل، والفاعلين الاجتماعيين سوف يظهر في التنظيم في إطار مصلحة شخصية، أو جماعية يعاد إنتاجها في استراتيجية تضمن هذه المصلحة، وتتوافق مع أهداف التنظيم بشكل لا يبرز التعارض.

ومنه يبقى دائما الهدف لدي السوسولوجين واحد هو الفهم، واستيعاب كيف يبني المجتمع بفضل فاعليه؟. وإذا ما أردنا بناء، واخضاع استراتيجية إدارة التميز لهذا الطرح فإن الاستراتيجية يجب أن تكون في فعل منظم يعمل في إطار إدارة ليست الإدارة العليا، أو الإدارة الوسطي، أو الإدارة التشغيلية، بل من المفترض أن تكون إدارة استراتيجية تتكامل فيها الإدارات الثلاثة السابقة الذكر ضمن الهرم التنظيمي للإدارة، وتتبع في ذلك مجموعة من الأفعال الإدارية المنظمة منطقيا، وإداريا ضمن الفعل الاستراتيجي المنظم L'action Stratégique Organisée من أجل بلوغ التميز الاستراتيجي للتنظيم.

"حيث التميز الاستراتيجي هو الضرورة الاستراتيجية للتنظيمات التي تحتاج إلى تحديد، وتخطيط اتجاهها المستقبلي من خلال وضع الاستراتيجيات التي تنفذ مهمتها، ورؤيتها، وتتجاوز احتياجات، وتوقعات جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمع، والبيئة. وينبغي أن يمتد التميز الاستراتيجي إلى جميع المهام، والعمليات، والتفاعلات ذات الصلة بما في ذلك تلك التي هي خارج التنظيم. ويجب أن يكون التميز مرنا، ومستداما، والحفاظ على التميز هو أكثر صعوبة بكثير من تحقيقه، لأنه في هذه الحالة قد يصبح التنظيم غير قادر على تحديد الهدف التالي الذي يضمن له البقاء في التميز."⁽¹⁶⁾ مما يتطلب تحديد الخيار الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة التميز بعد تحديد التحليل الاستراتيجي كمنطلق لبنائها.

والتصور الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة التميز يأخذ أهمية استراتيجية نظرا لأثر وقيمة التميز على التنظيمات بالإضافة إلى تكلفته عليها، الأمر الذي يستوجب أن تتجح استراتيجية إدارة التميز في بلوغ مسعاها، ويمكن هنا التذكير "بالطرح الذي قدمه "Vincent de Gaulejac" و"Nicole Aubert" في كتابهما "le coût de l'excellence" حيث تناولوا في مقدمة كتابهما الافتراضات التي تقوم عليها تكلفة التميز، وذلك عبر وصف دورة أعمال الشركات من سنة 1980 إلى غاية 1990، وهذه النقطة التي شكلت الانطلاق في دراسته للتميز وتكلفته، حيث يتعرض الباحثان إلى اتجاهين في دراسة التميز، الحركة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، والحركة التي ظهرت في اليابان سعيا لجلب نمط جديد من الإدارة مدفوعة في ذلك بالسعي نحو الجودة الشاملة، والنوعية، والكمال في المنتج من خلال العيب الصفري، والرغبة في التميز بروح تنافسية. من ناحية أخرى، وبالتوازي مع هذا السباق نحو التميز طرح التنظيم في ظل التغييرات التي عرفها، وفي إطار البحث عن المثالية التي هي تعبير عن التميز، كفضاء جديد للتنمية الفردية، وهذا المنطلق الفردي يترجم في السعي الذاتي من خلال التنظيم. وقد يخلق هذا الفضاء بميزاته الجديدة انتقالا من الواقع الاجتماعي التنظيمي إلى تمثلات جماعية هرمية مهيكلة، ومستقرة تضمن للفاعلين الذين يجدون مكانهم، تحقيقا لذاتهم، وبهذا المعنى الاجتماعي يفقد، وتظهر الفردية، والتي تتجلي إما في فرد واحد باعتباره فاعل أو في شكل جماعات فاعلة ينتمي إليها الفرد، من أجل تحقيق هويته الفردية أكثر من هوية هذه الجماعة، في إطار هذا التحديد للفاعل تتجلي المصالح، وطرق تمثلهم من أجل تحقيق هذه المصالح مما يجعل من الصعب تحديد هوية الأفراد الحقيقية، والمبادئ التي يقترحونها، باعتبار أن كل فاعل لديه أوراق رابحة يستعملها انطلاقا من هامش الحرية، والمناورة التي يتحكم فيها، وإلحاق الفائدة أو الضرر بالمجتمع سوف يكون تأثيره عام، باعتبار أن هذه الافرازات تندمج إما كليا أو جزئيا بالمجتمع، وتشكل قيم مشتركة لهذا المجتمع. وبالتالي التنظيمات المعقدة التي أصبحت سمة العصر الحالي تؤدي إلى توليد هويات أكثر تتعدد، وتختلف أشكال تحركها حيث تتطور، أو تزول، وتظهر محلها هويات جديدة في إطار بيئة سريعة الزوال، وانطلاقا من التطور الحاصل في متغيرات هذه البيئة، هذه الهويات الجديدة تضيع المعايير التنظيمية أو معايير البناء التنظيمي المرجعي للفرد، والتي تأخذ دور المجتمع الموجه للفرد من طرف التنظيم، فتحدد مجموعة من التمثلات، والروابط الاجتماعية التي تتغير، وتتحول إلى روابط تنظيمية مكان الأولي تظهر بين الهوية الاجتماعية، والهوية الفردية، ثم تظهر هوية تنظيمية من خلال هذا التوقع بين الهوية الاجتماعية والهوية الفردية، وتطرح نفسها كمشروع تحقيق الشخصية للفرد.

وقد جعلت المنظمات المدروسة في إطار هذا الكتاب "le coût de l'excellence" من الإدارة بالتميز أحد المبادئ التأسيسية، والبنائية، والهيكلية الخاصة بمنظمتهم، وهذه المنظمات المدروسة هي التي لها معايير في مجال القدرة التنافسية، والكفاءة. (17)

ثالثا: الخيار الاستراتيجي لحدود التصور المقترح.

التميز الاستراتيجي لا يمثل بعدا واحدا الذي هو البعد الاستراتيجي بل توجد خيارات أخرى تساعد البعد الاستراتيجي في تحديد استراتيجية إدارة التميز، هذه الخيارات تتمثل في أبعاد ذات دلالة استراتيجية بالنسبة لإدارة التميز، وبالتالي كيف يكون البعد الاستراتيجي ممكنا ضمن هذه الأبعاد الأخرى الاستراتيجية؟ وكيف يتم إنشاء قيمة من الاستراتيجية التي نحددها إذا كنا نرغب في الحصول على التميز الإداري، ومن ثم التميز الاستراتيجي؟ علينا تصميم نموذج للعمل يأتي من الذكاء الاستراتيجي بمعنى من التفكير الاستراتيجي، يحدد الفهم المعطى لهذه الخيارات في حدود التصور المقترح الذي يبحث عن أفضل الممارسات التنظيمية ضمن أبعاد أخرى مساعدة للبعد الاستراتيجي، وتكون هذه الأبعاد الأخرى ذات أثر استراتيجي على الإدارة، وتتمثل في بعد الجودة، بعد المعرفة، وبعد التقنية. من أجل خلق فهم للقيمة التي يطرحها التصور المقترح، وفهم هذه القيمة المتوعدة من إستراتيجية إدارة التميز أكثر أهمية من فهم الاستراتيجية في حد ذاتها فإن لم تكون استراتيجية إدارة التميز واضحة جدا في الموضوع الذي تخلق فيه قيمة -بمعنى الأثر الناتج عن تنفيذها يكون معروفا مسبقا- التميز قبل بدء فعل تنفيذ استراتيجية إدارة التميز.

هذا الفهم يستدعي كما تم الإشارة مسبقا إلى بناء إداري استراتيجي هو الإدارة الاستراتيجية التي تمثل "فكر استراتيجي أوسع من مجرد التنبأ فقط، بل هي منظور نقدي في التعامل مع متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية، والخارجية مختلفا عن التخطيط الاستراتيجي، والتوقع، حيث تكون الإدارة الاستراتيجية المفكر المغير، والمطور لميكانزمات العمل، وفكرا ابداعيا متجددا استراتيجيا"، (18) فتحدد الإدارة الاستراتيجية الخيار الاستراتيجي لحدود هذا التصور المقترح ببعده الاستراتيجي، وأبعاده المساعدة من أجل وضع استراتيجية إدارة التميز، وتجسدها في الواقع التنظيمي. وهذا الخيار الاستراتيجي يتحقق بمشاريع مشتركة بين الإدارة الاستراتيجية، ومداخل إدارية ذات بعد استراتيجي بالنسبة للإدارة مرتبطة ببعده الجودة، بعد المعرفة، وبعد التقنية، هي مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل إدارة المعرفة، ومدخل الإدارة الإلكترونية يمر هذا المسعى من خلال:

1- البناء التصوري - الاستراتيجي:

لا تأتي أهمية البناء حسب المنظور النسقي من ايجاد التوافق، والانسجام التام بين وظائف الأنساق الفرعية المكونة للبناء، بل أهمية البناء تكمن في خلق التفاعل، والتبادل في المواقف، والمواقع.

لذلك كانت الغاية من البناء التصوري الاستراتيجي الوصول باستراتيجية إدارة التميز إلى أن تصبح نتائجها أو أرقامها واقعية، وهذا البناء يمثل الأرضية الأساسية لوضع هذه الاستراتيجية حيث يتم تحديدها على أساس ثلاثة أبنية متكاملة ضمن المداخل الإدارية المساعدة أثبتت قدرتها على كسب المنافسة، والتميز تعمل بالموازاة مع الإدارة الاستراتيجية نحو تحديد استراتيجية إدارة التميز، ومن ثم تحقيق فعل التميز الاستراتيجي هذه الأبنية الثلاثة تتمثل في:

1-1- بناء فكري فهمي:

هو بناء نظري يجمع بين المنطق العقلي في التحليل الاستراتيجي، وخاصة التنبؤ والتوقع للإدارة الاستراتيجية. هدف هذا البناء تعزيز موقع الإدارة في المجتمع (توجيه المجتمع بالإدارة)، وبالتالي يهدف إلى النمو والتطور المستمر للمجتمع، ويستثمر في المداخل الإدارية تحليلية مدخل إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية، لوضع التصور الاستراتيجي لإدارة التميز، ونتائج هذا البناء تظهر في المجال البعيد المدى لعمل الإدارة والتنظيم ككل.

1-2- بناء إجرائي:

تظهر في هذا البناء وظائف الإدارة الاستراتيجية: التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التنسيق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، والتفويض الاستراتيجي، هذه الوظائف تعمل بالموازاة مع فهم الرؤية المحددة في البناء الفكري الفهمي للمداخل الإدارية السابقة، ويغلب على هذا البناء طابع التدخل العملي أو الإجرائي ذو الفعل السببي أو الفعل الذي يحقق نتيجة، لأنه يهدف إلى تحقيق نتائج للمجتمع في شكل سلع أو خدمات وضمن المجال القصير المدى لعمل الإدارة والتنظيم ككل.

1-3- بناء قيمي:

يقوم هذا البناء بتصميم أدوات لقياس أثر العمليات الاستراتيجية للإدارة، ويصمم أدوات القياس بمراجعة القيم، والمعايير التنظيمية، قيم، ومعايير المداخل الإدارية المشتركة، وقيم، ومعايير المجتمع في إطار مسؤولية اجتماعية وأخلاقية اتجاه المجتمع، وبناء على نتائج هذا البناء يتابع البناء الفكري الفهمي التصور في محاولة للتنبؤ، ومن ثم الانتقال نحو إدارة التميز. هذا البناء يسيطر عليه مفهوم "التميز الاستراتيجي" الذي تجسده استراتيجية إدارة التميز التي تحدد على أساس هذه الأبنية الثلاثة للبناء التصوري الاستراتيجي.

2- المداخل الإدارية المشتركة للاستراتيجية:

"التوجه الاستراتيجي نحو إدارة التميز تؤكد عليه جميع منهجيات التميز من خلال تبني خطط التطوير الاستراتيجي في التنظيم، والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم"،⁽¹⁹⁾ وإدارة التميز تعتبر تصور شامل يضم أسس بناء التنظيمات المعاصرة على أسس متفوقة، بحيث تستند إدارة التميز إلى إطار

فكري يعتمد التكامل، والتناسق، ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يتصور التنظيم على أنه منظومة متكاملة تتفاعل أنساقها. هذا التفاعل يكفل لها تحقيق الأهداف. فالأداء الإداري المتميز لا يتحقق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تستند إلى الخبرة الذاتية للفاعلين، وإنما يتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة مثل الإدارة الاستراتيجية، التي تربط العناصر الداخلية، والخارجية ذات التأثير في أداء الإدارة، وتقدم الإطار الفعال للفعل للتنسيقي بين مختلف عناصر الأداء، من أجل استثمار الفرص، وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز⁽²⁰⁾.

كما أنه في ظل التحول نحو اقتصاد الجودة، المعرفة، والتقنيات العلمية المتطورة تواجه الإدارة الاستراتيجية العديد من المعوقات التي تقلل من إمكانية تحقيقها لأداء متميز، هذا الأمر يفرض عليها ضرورة البحث عن أفضل المداخل الإدارية الحديثة، والمتميزة بمعاييرها الأدائية، ضمن بناء فكري فهمي للاستثمار الفعال للموارد وفق أسس الإبداع، والتجديد، وأيضاً وفق أسس واضحة، وقابلة للقياس⁽²¹⁾. هذه المداخل المساعدة كما سبق الإشارة لها هي:

2-1- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

"الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجيا حيث أصبحت جودة المنتج أو الخدمة تتميز بشكل واضح، وبظهور أشكال المنافسة الشاملة القائمة على الجودة تطلب الأمر معالجة الجودة في إطار استراتيجي، والاعتماد على الجودة كاستراتيجية كلية. لذا أهم المتطلبات الهادفة لنجاح التنظيم اعتماد المنهج الاستراتيجي في التعامل مع الجودة عند تبني الجودة كاستراتيجية للتميز. تتأسس هذه الرؤية من الأهمية الاستراتيجية الكبيرة التي أخذها مفهوم الجودة مما يستدعي بالضرورة أن يندمج هذا البعد الاستراتيجي للجودة بإدارة التميز، وفي هذا السياق قدم "شرويدر" "R.G.Schroeder" تطورا استراتيجيا، وتشغليلا للجودة موضحا أن الجودة هي أحد القرارات الاستراتيجية بالعلاقة مع المعايير القياسية للجودة، وتنظيم الجودة. في حين أنها تمثل أحد القرارات التشغيلية بالعلاقة بمقدار الفحص، والسيطرة على الجودة للإيفاء بمواصفات الجودة. والواقع هذا التصور يجسد أحد الاتجاهات في الإدارة التي تعتبر الجودة أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنها شأن الأبعاد الأخرى المعرفية، والالكترونية، وإزاء هذا التصور فالمنظور الاستراتيجي للجودة أصبح ضروريا لإعادة النظر في معالجة قضايا الجودة وتنظيمها بالتأكيد على ما تكلم عنه "جوران" "J.M. Joran" في التمييز بين رؤيتين للجودة الكبيرة "Big Q"، التي تتمثل في الرؤية لأعمال الجودة حيث الجودة هي مشكلة الأعمال التي يجب التعامل معها على المستوى الاستراتيجي. والجودة الصغيرة "little Q" التي تتمثل في رؤية الجودة على مستوي التفاصيل، والعمليات الفنية، بما يحول الجودة إلى مجرد عملية تصنيع منتجات، تدريب العاملين، وفحص للتأكد من جودة المنتجات أو الخدمات، لذلك يجب إعادة النظر في معالجة الجودة بالتحول من الجودة الصغيرة إلى

الجودة الكبيرة بمفاهيم "جوران"، ومن التعامل مع الجودة على المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب تبني الشراكة الاستراتيجية الجديدة⁽²²⁾ المتبادلة، القائمة على المداخل الإدارية الأخرى، مدخل إدارة المعرفة، ومدخل الإدارة الإلكترونية في علاقتها بالإدارة الاستراتيجية، وعدم الاقتصار على مدخل إدارة الجودة الشاملة وحده للوصول إلى نتائج ذات جودة عالية.

وبينت العديد من الدراسات أن إدارة التميز هي الناتج من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، بمعنى التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت هذه الدراسات التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة، ومثلت إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسات قاعدة إدارة التميز.

وفي سياق مخالف لنتائج الدراسات السابقة أشارت دراسات أخرى إلى قصور تطبيقات مدخل إدارة الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية، وأكدوا أن التنظيمات تحتاج إلى أساليب إدارية إضافية لتحقيق التميز، كما أن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للتنظيمات إمكانية تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي. حيث أكدت هذه الدراسات على أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، فمن 60% إلى 67% من المنظمات التي تبنت تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها. مما ينوه إلى عدم الاعتماد المجرى عليها للوصول إلى التميز، على حد تعبير "Ackoff" في كتابه "Démocratie Corporation" لأنها تركز على تلبية توقعات الزبون، بينما إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير للتميز، اعتماداً على تقييم كمي ونوعي لنتائج الإدارة ومقارنتها بالنتائج المرجعية للتميز، أما مدخل إدارة الجودة الشاملة فيقتصر على تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين وتطوير الأداء نحو الجودة.⁽²³⁾

يدفعنا الكلام السابق إلى توجيه النظر للإدارة الاستراتيجية في التعامل مع مدخل إدارة الجودة الشاملة نحو تحقيق إدارة التميز، والفكرة التي يطرحها هذا المقال ترى أن تحقيق استراتيجية إدارة التميز يتطلب الإدارة الاستراتيجية بالشراكة مع المداخل الإدارية الثلاثة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل إدارة المعرفة، ومدخل الإدارة الإلكترونية، حيث تتكامل الأساليب الإدارية لهذه المداخل الإدارية في نموذج نظامي موحد بناءه هو الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق إدارة التميز.

2-2- مدخل إدارة المعرفة:

هذه الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية في الاعتماد على معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة تتطلب منها البحث عن مصادر المعرفة ثم توظيف تلك المعرفة، وتحديثها، والتعلم من نتائج استخدامها من أجل الوصول للجودة، والنوعية وفق منهجية موضوعية، وهادفة لا تتوفر إلا من خلال معايير مدخل إدارة المعرفة، ومفاهيم التعلم التنظيمي الأمر الذي يحقق التميز الإداري.

ويتخذ أهل الإدارة، العلم، والتقنية المعرفة معيارا للتميز أين تصبح التنظيمات المعاصرة، وحسب وجهة نظر رواد الإدارة الحديثة قادرة على تخليق المعرفة، وليس مجرد اكتسابها.⁽²⁴⁾

حيث أنه من مميزات المعرفة أنها تتطور وتتجدد في دورة قصيرة الشيء الذي يجعل تقادمها من أخطر المهددات التي تلحق بالتنظيم إذا لم يتم تصحيح هذا الوضع، كما أن التحول النوعي الواضح في التركيبة المعرفية للفاعلين في مختلف منظمات المجتمع المعاصر ببروز فئات من الفاعلين ذو المعرفة يتميزون بمستويات عالية من التعليم ويتمتعون بقدرات ذهنية وطاقات فكرية وإمكانيات للابتكار والإبداع، بفعل إحاطتهم بمستجدات العلوم، الأمر الذي يجعل مساهماتهم في التنظيم هي الأكثر أهمية والأبرز تأثيرا لما تحققه المنظمات التي يعملون بها من انجازات. حيث أن "إدارة الأداء المتميز هو واحد من أهم آليات الإدارة إذا أردت المنظمات العمل على مستوى عال وأن يعترف بها المجتمع على نطاق واسع لذا الموظفين بالتنظيم الذين لديهم مستوي معين من الكفاءات والمهارة والمعرفة هم الأفضل في عملية التنمية الاستراتيجية من أجل وضع استراتيجية فعالة." ⁽²⁵⁾

لكن هذه المعرفة في كثير من التنظيمات تبقى معرفة ضمنية وليست صريحة مخزنة في الأذهان مما يستدعي اخراجها إلى حيز التبادل، المشاركة، والاستفادة منها من خلال مدخل إدارة المعرفة بعملياته المختلفة، وأهم تحدي يواجه إدارة المعرفة يتمثل في إحجام وامتناع بعض الفاعلين عن مشاركتهم لمعارفهم، ومسألة الاحجام هذه تتعلق بفكرة خاطئة أن مشاركة المعلومات يجعلها تنقص وفي الحقيقة مشاركة المعرفة هي ثقافة ووعي بنموها وتطورها في أشكال معرفية أخرى، وإدارة المعرفة يجب الاستعانة بالآليات الجديدة في التعامل مع الموظفين لنقل المعرفة، وتطويرها. حيث لا يمكن وضع تعليمة أو قرار إداري يوصي بتبادل الفاعلين المعلومات والمعارف فيما بينهم، "ولذلك تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة باختلاف طبيعة كل تنظيم ونوع النشاط الذي يزاوله والمدخل الإداري الذي يسترشد به، وتبعاً لذلك تبني استراتيجية إدارة المعرفة على أساس المشاركة بالمعلومات، والمعرفة، وتوفير أساليب اتصال أكثر مرونة تتجسد في الممارسات الإبداعية، من أجل التركيز على بناء هياكل التعلم الفردي، والتنظيمي، وبناء ثقافة المشاركة المعرفية"،⁽²⁶⁾ أي يجب تحديد سبل لتبادل المعلومات بين الفاعلين، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية السبيل الأكثر بلوغاً لهذا الهدف.

وتتفق جميع المنظمات الحالية على أن إدارة المعرفة نشاط استراتيجي للإدارة العليا⁽²⁷⁾ حيث يأخذ بعدا استراتيجيا ذا افتراضات تعطي عقل الإدارة الاستراتيجية، ومكوناته أسبقية في تكوين الفكرة الاستراتيجية لإدارة المعرفة.

2-3- مدخل الإدارة الإلكترونية:

عصر المعرفة الحالي للتنظيمات يتميز بسمات تجعله مختلفا اختلافا نوعيا عن كل ما سبق من عصور مرت بها التنظيمات، وتفاعلت مع معطياتها، هذه المعطيات المعاصرة تتطلب منهجية متطورة، وسريعة في التسجيل، والتحليل لا يوفرها إلا مدخل الإدارة الإلكترونية الذي يعد على حد تعبير على السلمي قمة التميز،⁽²⁸⁾ ما جعل العديد من الدول الغربية، والعربية تتبنى مصطلح الحكومات الإلكترونية، وتقطع أشواط متقدمة في هذا المجال.

حيث وسعت الإدارة الإلكترونية كل أدوار، وأنشطة الإدارة، وتقوم الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات "TIC". هذه الأخيرة التي تعتبر وسيلة أساسية لتحديث القطاع العام، حيث تهدف للوصول إلى إدارة أكثر جودة للمتعاملين، هذا المسعى لا يتحقق تنفيذه دون استراتيجية إلكترونية "e-stratégie" تعمل على دمج تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في العمل الإداري من أجل توفير خدمات ذات قيمة، وجودة مضافة للمستخدمين، والمستفيدين. وبهذا المعنى تصبح الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للاستراتيجية الإلكترونية هي جودة العلاقة مع المواطنين، وجودة أداء المهام التنظيمية.⁽²⁹⁾

هذه الاستراتيجية الإلكترونية تصبح المدخل للانتقال بالإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية، ويتحدد في ضوء هذا المدخل استراتيجية، أهداف، أسس، والفاعلين لاستراتيجيين المنفذين لهذه الاستراتيجية الإلكترونية وفق العمليات الأساسية للإدارة تخطيط Planification، تنظيم Organisation، توجيه Commandement، تنسيق Coordination، ورقابة Contrôle.

"من أجل استخدام أفضل، وأكثر أمانا للتقنيات الرقمية، ولزيادة تحسين العلاقة بين الإدارة، ومستخدميها، والمستفيدين منها. في وقت زاد استخدام التقنيات الرقمية مع إدخال تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في الإدارات العامة في السنوات الأخيرة".⁽³⁰⁾

والإدارة الاستراتيجية هي التي تحدد الاستراتيجية الإلكترونية "e-stratégie"، وتجسدها ضمن مدخل الإدارة الإلكترونية، وكأول خطوة نحو هذا التجسيد يشخص مدخل الإدارة الإلكترونية مجموعة من التحديات قبل التوجه نحو هذا التجسيد ووفق رؤية الاستراتيجية الإلكترونية، أسسا لاستراتيجية الإلكترونية، الفاعل لتنفيذ الاستراتيجية الإلكترونية، مع مراعاة أربعة مجالات لنشاط الإدارة تتمثل في، برامج اقتصادية، واجتماعية للدولة، وعلاقتها بالمواطنين، الحالة القانونية، الديمقراطية الإلكترونية بعملياتها الداخلية، والخارجية، يتجسد ذلك وفق فعل استراتيجي حتى مع أبسط المستخدمين، والمستفيدين يحقق الحماية الشخصية للموظف، والمواطن من حيث البيانات الشخصية، والمعارف للأطراف المتفاعلة، في إطار بيئة قانونية إلكترونية آمنة، وضمن جودة الأداء الإداري من أجل خدمة ذات جودة عالية تضمن الوصول إلى التميز في الإدارة من خلال تجسيد ما يسميه جوزيف جوران "J.Joran" الجودة ذات

البعد الاستراتيجي، وهي التي تؤدي إلى الاستخدام الاستراتيجي للمعرفة الجديدة بالإضافة إلى جودة المعرفة الحالية في استخداماتها الجديدة بفعل التميز في معالجة المعرفة.⁽³¹⁾ والمعرفة الإلكترونية تمثل المسعى الذي يتجسد من خلال اسهامات مدخل الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية الخدمة في الإدارة العامة، حيث تسمح لها بإعادة تصميم الخدمات لتلبية احتياجات صريحة ضمنية، أو كامنة في توقعات كل من المستخدم، والمستفيد،⁽³²⁾ فمن المؤكد أن تقنية المعلومات تلعب دورا محوريا في برنامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج، ونقل المعرفة، وبسبب ضخامة مفهوم المعرفة، وتشعبه في الوقت الذي أصبح فيه سوق برمجيات إدارة المعرفة مريكا، وغير واضح المعالم،⁽³³⁾ ويمكن أن يحقق التميز في القطاع العام من تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بنوعية المعلومات بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون هناك تساند مع إدارة المعرفة من خلال التبادل الإلكتروني للمعلومات بين الكيانات الإدارية، وتحسينات الجودة الشاملة للإدارة التنظيمية حيث أن مشاكل التنسيق، والتعاون المتبادل تتبع من أوجه القصور المعلوماتية، ويمكن اجراء التقدم من الاستراتيجية المحددة في التنظيم،⁽³⁴⁾ وفي ضوء ذلك يتحقق التميز الاجتماعي في المجتمع.

هذه المداخل الثلاثة بمعاييرها، وأسسها الإدارية مهمة للإدارة الاستراتيجية عند وضع استراتيجية إدارة التميز، ومن أجل تحقيق التميز الاجتماعي، فالمسؤولية الاجتماعية اتجاه النسق الأكبر الذي هو المجتمع " لم تعد مسؤولية تقتصر على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بل تعدتها إلى مسؤوليات اجتماعية، أخلاقية، وبيئية الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية إلى جانب الأداء الاقتصادي، والإداري لبعض هذه التنظيمات، كمقياس للأداء الاجتماعي للإدارة القائمة على هذه التنظيمات حتى يتحقق الأداء الاجتماعي المتميز. نتج عن هذا الاهتمام نظريات جديدة مرتبطة بمسؤولية الاجتماعية لتلك التنظيمات اتجاه المجتمع، وأطلق عليها بالمراجعة عن المسؤولية الاجتماعية.⁽³⁵⁾

مما سبق يمكن القول "أن التوسع في تميز الإدارة يمثل استراتيجية حتمية للتنظيمات في جميع التخصصات والنشاطات وفي كل الأسواق، وفي جميع أنحاء العالم، وعلى نحو متزايد فإن الطريقة الوحيدة لتمييز هذه التنظيمات هي أن تكون أكثر نكاه، أكثر مرونة، أكثر تنسيقا، وبهدف واضح يحدد في إطار استراتيجية للإدارة التميز ترتب مؤشرات الأداء الرئيسية".⁽³⁶⁾ وفكرة استراتيجية إدارة التميز تتمحور حول تقديم بناء نظري يؤدي للانتقال إلى إدارة التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية التي تستعين باتجاهات نظرية ترتبط في جوهرها بنموذج تنظيمي ثنائي النظرة إداري- اجتماعي، يتمثل الجانب الإداري من هذا النموذج في المداخل الإدارية الثلاثة مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل إدارة المعرفة، ومدخل الإدارة الإلكترونية من أجل تعزيز الجانب الثاني الاجتماعي من هذا المدخل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع لتحقيق التميز الاجتماعي، والإدارة الاستراتيجية القائمة على أسس مدخل إدارة

الجودة الشاملة، أسس مدخل إدارة المعرفة، وأسس مدخل الإدارة الإلكترونية، تؤدي إلى تحقيق إدارة التميز. هذه الشراكة المتبادلة بين الإدارة الاستراتيجية والمداخل الإدارية الثلاثة ينتج عنها:

- الإدارة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في شكل استراتيجية الجودة الشاملة.
- الإدارة الاستراتيجية لإدارة المعرفة في شكل استراتيجية المعرفة.
- الإدارة الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية في شكل الاستراتيجية الإلكترونية.

هذه الاستراتيجيات الثلاثة تكون استراتيجية إدارة التميز التي يؤشر عليها بالممارسة الممتازة لإدارة التنظيم، وتحقيق نتائج ترضي جميع الأطراف، وتعود هذه الممارسة إلى مجموعة من الأبعاد المختلفة في أسسها الجودة، المعرفة، والتكنولوجيات الاتصال، والمعلومات، المتكاملة في أهدافها المتمثلة في الوصول إلى إدارة التميز، "حيث أن تحويل رؤية التنظيم ومهمته الأساسية في الاستراتيجيات المجددة في التنظيم لا تكفي لتحقيق إدارة التميز"⁽³⁷⁾، وكما أن "استناد القيادة الإبداعية على النهج الكلاسيكي للإدارة الاستراتيجية بعملية متابعة منطقياً من تشخيص الاستراتيجية، وضع الاستراتيجية، تجسيد الاستراتيجية في العمل (التنظيم، التنفيذ، التنسيق)، ثم مراقبة تنفيذ الاستراتيجية"⁽³⁸⁾ لن تؤدي إلى الانتقال نحو إدارة التميز، بل الأكثر ضرورة هو تحويل الاستراتيجية في الفعل حيث أن الفاعلين الاستراتيجيين بأفعالهم الاستراتيجية هم أهم أداة لتنفيذ الاستراتيجية، والفاعلين الاستراتيجيين في ضوء المنطق المحدود في الممارسة الإدارية لن يحققوا التوجه الاستراتيجي لإدارة التميز، بل يبقى قاصراً عن الفهم الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة التميز، وتنفيذها، الأمر الذي يستدعي فهم الاستراتيجية في الفعل الذي يعبر عن مدى قدرة الفاعل الاستراتيجي على خلق التمكين التنظيمي، والإداري من أجل تصميم الاستراتيجية، وتنفيذها في إطار استراتيجي. وهذه القدرة على فهم منطق الاستراتيجية في الفعل يصل إليها الفاعلون من خلال منهج التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي للتجاوز حول العلاقة المتبادلة بين ما هو فردي، تنظيمي، واجتماعي في إطار العلاقة المتبادلة مع المداخل الإدارية المشتركة، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية التي تحرص عليها جميع مناهج التميز من خلال الفعل الأخلاقي، والاجتماعي للفاعلين الاستراتيجيين مما يحقق التميز الإداري والتميز الاجتماعي.

خاتمة:

التنظيم إما أن يكون فاعل أو غير فاعل، يرتبط ذلك بفعل استراتيجي متوقع أن يؤدي إلى التميز هذا الفعل يفهم احتياجات التنظيم وبالتالي يضيف له باستمرار قيمة التميز. من هنا تأتي أهمية الاختيارات، والقرارات المرتبطة بتحديد استراتيجية إدارة التميز وفق التحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي الذي يعتمد على أنجع المداخل الإدارية في تحديد هذه الاستراتيجية، بفاعلين استراتيجيين لا تتمثل قدراتهم في طرح أفكار قيادية، إبداعية، واتخاذ قرارات واعية، بل أيضاً في بناء نموذج إداري، وتنظيمي يستطيع

أن يحول هذه الأفكار الاستراتيجية الإبداعية إلى نتائج ملموسة. حيث يصبح التنظيم في إطار هذا التوجه يمتلك إدارة مفكرة استراتيجية قادرة على الارتقاء بأداء التنظيم، وبإمكانياته نحو الانتقال إلى إدارة التميز، بدلا من تطوير أساليب العمل باتجاه الإدارة الاستراتيجية، ومفاهيمها. ولا الوقوف عند العملية التخطيطية فقط حتى ولو طورت هذه الوظيفة الإدارية خططا استراتيجية فاعلة، فهي لا تكفي للارتقاء بالإدارة نحو تحقيق إدارة التميز. ففعل الانتقال نحو إدارة التميز لا يجب أن يغفل التحولات، والتغيرات الحديثة على مستوى التنظيم، الإدارة، والفكر الإداري، والاجتماعي الذي واكب هذه التغيرات، والتي ارتبطت بالتغير، والتغيير الاجتماعي، وخلقت تحديات للتنظيمات الحديثة بشكلها التقليدي، وحتى بشكلها المعقد الأمر الذي يستوجب دائما المواكبة لهذه التحديات، وخصوصا تحديات المنافسة. فتكلفة التميز، وليس في جانبها المادي فقط كبيرة، ومعقدة تدخل فيها أبعاد، ومتغيرات البعد الاستراتيجي، البعد النوعي، البعد المعرفي، والبعد الإلكتروني. وأنساق متباينة الرؤي، والأهداف النسق الفردي، النسق التنظيمي، والنسق المجتمعي، ومن أجل ضمان التكامل، والتساند فيما بينها يستدعي الأمر وضع استراتيجية لإدارة التميز تأخذ بعين الاعتبار فهم واضح للأثر الذي ستحققه إدارة التميز ضمن الخيار الاستراتيجي العلمي.

الهوامش:

1- صلاح نيوف: مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، د س، ص

.94

2- Michel Crozier et Erhard Friedberg: L'acteur et le système les contraintes de l'action collective, éditions du seuil, 1^{er} édition, Paris, 1977, P39.

3- عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27،

العدد 1 و2، دمشق، 2011، ص 592.

4- Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac :le coût de l'excellence, édition du seuil, Paris, 1991, P04.

5- Ibid, P04.

6- Michel Foudriat :sociologie des organisations, Pearson éducation, 2^{eme} édition, Paris,2007, p01.

7- Oed Insights: achieving and sustaining operational and strategic excellence, 20/11/2017,13:07h, <https://www.oed-insights.com/achieving-and-sustaining-operational-and-strategic-excellence/>

8- صلاح نيوف: مرجع سابق، ص 05.

9- نفس المرجع، ص 04.

10- محمد مفضي الكساسية وعبيد حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة -بناء قدرات

حاسمة لنجاح الأعمال-، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص 29.

- 11- مارجریت پریدی ورون جلاتر وروز الیندلیفاسیس، ترجمة بهاء شاهين: الإدارة التعليمية الاستراتيجية الجودة الموارد، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2006، ص ص 303 و304.
- 12- م.كروزي و.فيريبيرك، ترجمة إدريس أيتلحو: قراءة في كتاب مدخل إلى نظرية التحليل الاستراتيجي، 2017/10/24، 13:26 سا، <http://www.nama-centre.com/ActivitieDatials.aspx?id=30725>
- 13- ساحلي ياسين: التحليل الاستراتيجي، 2017/10/24، 13:36 سا، <https://www.felssafa.over-blg.com/article-72141323.html>
- 14- م.كروزي و.فيريبيرك: مرجع سابق.
- 15- Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac :Op.cit, P14
- 16- Oed Insights :Op.cit
- 17- Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac :Op.cit,P P03et 04.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1، عمان، 2007، ص 86.
- 19- عبد المحسن أحمد حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ماجستير إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 42.
- 20- علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 04.
- 21- علي السلمي: نفس المرجع، ص 06.
- 22- نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، ط1، عمان، 2010، ص ص 23 و24.
- 23- تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في ضفة الغربية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009، ص ص 44 و45.
- 24- علي السلمي: مرجع سابق، ص 06.
- 25- Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul : the management strategies for excellence of the schoolsunder the bureau of sepecialeducation, Published by Elsevier Ltd, 11th international strategic management conference,faculty of Social and Behavioral Sciences, SuanSunandhaRajabhat Bangkok University, Thailand,2015, P291
- 26- رضا خلاصي: مروج إدارة المعرفة، دار هومة، الجزائر، 2016، ص 244.

- 27- Pieris Chourides, David Longbottom and William Murphy : Excellence in knowledge management an empirical study to identify critical factors and performance measures, review Measuring Business Excellence, European University, Cyprus, June 2003, P29
- 28- علي السلمي: مرجع سابق، ص 05.
- 29- Tunisia e-Government : La stratégie pour le développement de l'administration électronique « e-stratégie » 2010-2015 , 11/02/2017, 13 :36h, http://www.tunisie.gov.tn/egov_tunisia.
- 30- Centre d'analyse stratégique : comment utiliser les technologies numériques pour poursuivre l'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers ,note d'analyse n°317,23/03/2017, 17 :53h, <http://www.strategie.gouv.fr>
- 31- نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، 2010، ص 404.
- 32- Centre de documentation –bibliographie :l'administration électronique ou E-administration, octobre 2016, p11,28/04/2017, 18 :07h, <http://www.bibliopam-ena.fr/Fork?>
- 33- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009، ص 175
- 34- Hans Pitlik and others: excellence in public administration for competitiveness in EU member states, Center for European Economic Research ,Mannheim, 2012, P17
- 35- شهيلة ميلاد درجي: إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية - دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيا، المجلة الجامعة، المجلد 3، العدد 16، 2014، ص 129.
- 36- Thomas Qestreich and others: management excellence A step-by-step strategy to success, An Oracle white paper, united states of America, 2008, P03.
- 37- Don bracken: leadership vision and strategic direction, apeer-reviewed publication of the quality management division of American society for quality,P03, <https://www.asp-qmd-org>.
- 38- Julia Bosse and others: In search of local public management excellence seven journeys success, European institute of public administration, Netherlands, 2013, P07.