

ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة

The culture of excellence in the organization and its role in achieving effective competitive advantage

د. حسيبة ملاس*، جامعة الطارف، الجزائر.

mellashassiba@gmail.com

تاريخ التسليم: (2019/09/20)، تاريخ المراجعة: (2019/10/11)، تاريخ القبول: (2019/10/25)

Abstract :

ملخص

Global challenges have obliged organization to compete and to strike for excellence and exclusivity in order to occupy a suitable competitive position. The culture of excellence is one of the factors that lead to the success of organizations because they have positive values, common goals and systems that are necessary for the employees of the organization for competitive advantage as the most important resource among their resources and for which performance depends. The research project aims at highlighting the role of the culture of excellence within the organization in achieving effective competitive advantage by presenting and discussing the following points: - excellence management and culture of excellence - competitive advantage and excellence - how the culture of excellence in the organization contributes to the achievement of competitive advantage? **Key words:** culture of excellence, excellence management, competitive advantage, total quality.

إن التحديات العالمية المعاصرة فرضت على المنظمات الوقوع تحت هاجس المنافسة، وهو ما دفعها إلى السعي نحو التميز والتفرد من أجل احتلال موقع تنافسي مناسب. وتعتبر ثقافة التميز من العوامل الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، لما تحتويه من قيم ايجابية وأهداف مشتركة ونظم من الضروري توفرها لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة من خلال عرض ومناقشة النقاط التالية: إدارة التميز وثقافة التميز، الميزة التنافسية والتميز، كيف تساهم ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؟

الكلمات المفتاحية : ثقافة التميز، إدارة

التميز، الميزة التنافسية، الجودة الشاملة.

مقدمة:

يشهد عالمنا اليوم ثورة علمية كبيرة، ونهضة تكنولوجية وحضارية واسعة؛ تتسم بالإيقاع السريع والصراع الكبير، والمنافسة الحادة بين مختلف المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، وقد نجم عن هذا الصراع ظهور حاجة ملحة لدى المنظمات للسعي وراء التميز وتعزيز قدراتها التنافسية والتفرد في أداء العمل وإتقانه، مما أدى إلى بروز عدد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة التميز كونها أصبحت سمة من سمات فكر وممارسة وثقافة المنظمة.

إن رغبة المنظمات في التميز وتطوير أدائها، لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تم بناء ثقافة التميز وتحويلها إلى ثقافة المنظمة، من خلال تبني مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات واللوائح والنظم التي يتبناها العاملون بالمنظمة، وهذا هو محور نماذج التميز ومواصفات الجودة.

وتعد ثقافة التميز من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في تحسين أداء المنظمات، فهي تؤدي دورا محوريا في ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تفاعلي كل المعوقات التي تحول دون تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المسطرة بات من الضروري إيلاء عناية كافية بثقافة التميز في المنظمة باعتبارها العصب الأساسي الذي يتم من خلاله نقل العادات والقيم والتقاليد التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، وقد أصبح السعي نحو تطوير هذه الثقافة مدخلا معاصرا يسهم وبشكل كبير في تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العاملة من جهة؛ وبلوغ التكيف الخارجي وتعزيز الموقف التنافسي في بيئة ديناميكية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتنوع .

ومن أجل معالجة هذا الموضوع تتناول الورقة البحثية العناصر التالية:

- إدارة التميز وثقافة التميز.
- الميزة التنافسية والتميز.
- كيف تساهم ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؟

1. إدارة التميز وثقافة التميز:

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية 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 للمستفيدين من مالكيها وعاملين بها ومتعاملين معها (السلمي، 2002، ص20)، حيث يتجسد عادة التميز في المنظمات من خلال قدرتها على بلوغ درجة من التفرد عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك بطبيعة الموارد التي تمتلكها، ولما كان هذا التميز مرهونا بوجود بيئة ثقافية مناسبة محفزة وداعمة له؛ أصبح من الضروري على المنظمات بناء ثقافة

التميز المؤسسي كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرارية على المدى الطويل (السكرانة، 2011، صص 117 - 118)

هناك شيء يجتمع عليه معظم البشر وهو الرغبة في التميز، وذلك على مختلف الأصعدة، ومتى أصبحت لدى الأفراد قناعة بأهمية التميز؛ فلا بد وأن يتبلور ذلك في شكل ثقافة تترجم على أرض الواقع في شكل طرائق معيشة وأمات حياة وأعراف وسلوكات وأساليب تفكير تسوقهم إلى التقرد والتميز عن الآخرين، وكل ذلك ينتقل من مجتمع إلى مجتمع ومن جيل إلى جيل عن طريق الاتصال والتعليم، وهو ما يصطلح عليه بـ "ثقافة التميز". (جراد، علاء. 12 يناير 2015. لا تميز دون ثقافة تميز. الإمارات اليوم. تم استرجاعها بتاريخ: 2019/10/10 من الموقع الالكتروني: <http://www.emaratalyoum.com>...)

فالتميز إذا قبل أن يكون ممارسات ووثائق ترشيح هو في الأساس ثقافة وقناعة، حيث ذهب الكثيرون من رواد الاتجاه النفسي في دراسة الثقافة إلى ربط ثقافة المجتمع بشخصية الأفراد، بل وأكدت العديد من الآراء في هذا المجال على وجود صلة بين الثقافة والسلوك الإنساني، كما أوضح ابن خلدون قبل ذلك بأن دوافع الإنسان الفطرية هي أساس الثقافة بمعناها الكامل (بن السعدي، 2001-2002، ص 05). ولما كان لثقافة المجتمع الأثر البالغ في حياة المنظمات والأفراد؛ ساهمت وتساهم العوامل الاجتماعية والثقافية المختلفة في التأثير على اتجاهات وسلوكات كل منهما، الأمر الذي انعكس على مستويات الجودة المقدمة والمحكومة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع، في الوقت الذي أصبح فيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وخارجها ما هو إلا انعكاس لعناصر تلك البيئة، مع اختلاف درجة ومستوى هذا الانعكاس باختلاف طبيعة وخصوصية كل من المنظمة والفرد.

وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أهمية إرساء ثقافة التميز داخل المنظمات كواحدة من أهم العوامل التي تحدد نجاحها، سيما وأنها تعمل في بيئة تنسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يدفعها إلى تركيز الاهتمام والتوجه نحو نشر مفهوم التميز وتحقيق الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتحقيق كفاءة عالية وفعالية أفضل في الأداء وتعزيز موقعها التنافسي.

وبهذا فقد أكدت هذه الأدبيات على ضرورة التزام المنظمات وحرصها على التمسك بهذا الخيار، والسعي نحو تطوير الاستراتيجيات الملائمة للاستجابة لمتطلباته الحالية والمستقبلية، مسترشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي بغرض تحقيق الجودة والتميز؛ على اعتبار أن الجودة المميزة هي أساس المفاضلة بين عروض مقدمي المنتجات وهي العامل المحوري في مواجهة المنافسين. (أبو الجليل، 2007، صص 45)

يرى أرسطو أن أفعالنا المتكررة تعكس ما نحن عليه، لذا فالتميز عنده ليس فعلا بل عادة (العيسى، محمد بن علي. (د ت). كتيب التطوير المؤسسي "نحو ثقافة التميز". الرياض: جامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 03. تم استرجاعها في تاريخ: 2018/07/09 من الموقع الإلكتروني: <http://units.imamu.edu.sa/news>، وهو ما يؤكد كون ثقافة التميز داخل المنظمة ما هي إلا تعبير عن المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الأشخاص المنتمون إليها أو الطريقة التي يتعاملون بها ويشعرون بها حيال بعضهم البعض، وحيال منلقي الخدمة والموردين، والخدمات المقدمة، فهي تغطي معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، وتميز المنظمة يكمن في قدرتها على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة وغير نمطية ومختلفة عن الآخرين وهو ما يعزز موقفها التنافسي ويدعمه، ولذلك فانه يكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (عباس، 2004، ص68).

وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل وثقافة التواكل والتساهل، وبالتالي فان تحقيق التميز في الإدارة مرهون بوجود ثقافة ملائمة، تتكون من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم ذلك التميز (الحيالي، 2012، ص45) لذلك فان عملية تطوير هذه الثقافة تعد ضرورة أساسية لتحسين مستوى أداء المنظمة وأثرها الايجابي لدى المستفيدين والشركاء، وكذلك لتعزيز موقعها التنافسي.

وترتكز هذه الثقافة على مجموعة من القيم التي يجب الالتزام بها من قبل كافة العاملين في المنظمة، ودون أي تحيز لثقافة تميز الأداء تصبح إدارة التميز هنا مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل أو النجاح، ولذلك فمن الضروري جدا تفهم ماهية ثقافة المنظمة وكيفية بنائها وإمكانية تعديلها؛ كونها عملية أساسية تسبق السعي نحو التميز، ويعتبر النجاح في نشر هذه الثقافة وتبنيها ونشرها بين العاملين من أهم متطلبات إدارة التميز (الرشيد، 2004، ص 33)

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني مجموعة من القيم المشتركة والأهداف والنظم التي تدعم التميز والتي تتعلق في مجملها ب:

- التركيز على إرضاء منلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة.
- التحسين المستمر، وتحري الأخطاء وتصحيحها.
- الاهتمام بالبيئة التنظيمية.
- التقدير والمكافآت والحوافز، والتأكيد على النجاح.
- وجود قيادة ملهمة.
- التمكين والمساءلة والعمل كفريق واحد.
- الاتصال والشفافية والثقة.
- الشعور بتملك الجودة، ووجوب المقارنات المرجعية مع الغير.
- توضيح الأهداف وقياس المخرجات الصحيحة مع ضرورة ربطها بالنتائج. (السهلي، 2009،

ص 125)

وتحدد ثقافة التميز من خلال تحقيق التميز على ثلاث مستويات وهي: التميز على مستوى ثقافة

الاستكشاف، والتميز على مستوى ثقافة الجودة، والتميز على مستوى ثقافة التحالفات وذلك كما يلي:

أولاً: التميز من خلال ثقافة الاستكشاف والتركيز القوي على البحث والحصول على براءات الاختراع، ومراتب الشرف لنتائج البحث والتطوير، بالإضافة إلى تشجيع ودعم المشاركة في مشاريع البحث مع المنظمات الأخرى .

ثانياً: التميز من خلال ثقافة الجودة والتأكيد على ذلك عبر جميع مستويات المنظمة، مع ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتنمية هذا التميز، وتقوية الحوافز والتأكد من سلامة الإجراءات المتبعة لضمان الجودة في مخرجات المنظمة.

ثالثاً: التميز في ثقافة التحالفات مع المجتمع ومع المنظمات الأخرى ومع الدولة وذلك في انجاز المهمات والمشاريع المختلفة وعلى جميع الأصعدة؛ وهي الثقافة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى المشاركة والاستماع وإحداث الفرق والتميز في المحيط الخارجي، عن طريق إبرام تحالفات وشراكات ذكية تعود بالمنفعة عليها وعلى العالم المحيط بها. (رمضان، وإسماعيل، 2004، ص09)

ويقودنا هذا الطرح إلى التساؤل حول إمكانية تحقيق التميز في الإدارة في بيئة ثقافية غير مواتية

للتميز؟

يمكن أن يكون ذلك ممكناً ولكنه سيكون حتماً أمراً بالغ الصعوبة والتعقيد، فالتميز في ظل ثقافة مواتية أمر طبيعي وتلقائي، لكنه يكاد يكون مستحيلًا في ثقافة يحكمها الكسل والتواكل والتساهل، وهناك أمثلة كافية عن عناصر ثقافية والتي وإن لم تكن معيقة للتقدم فهي على الأقل غير مواتية بالدرجة الكافية لتحقيق التميز في الإدارة؛ بالأخص في مجتمعاتنا النامية (الحيالي، 2012، ص 45)، وهذه الأنماط هي ما يجب العمل على مراجعتها والتفكير في تطويرها، ومن ثمة العمل على إتباع منهجية دقيقة لتحقيق التميز وفق إطار يحتوي على ثمانية عناصر، مع السعي نحو تفعيل هذا الإطار عبر التأكيد على توفير هذه العناصر:

- **التوجه (المسار):** لكل منظمة رؤية إستراتيجية ومهمة وأهداف تعكس توجهها ومسارها، على أن تكون هذه الرؤية وهاته المهمة والأهداف تعبر عما يراد تحقيقه بالضبط وقابلة للتحقيق عملياً، وهي أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز.
- **العمليات:** بعد تحديد الرؤى الإستراتيجية والمهام والأهداف يصبح من السهل لدى المنظمة ترجمتها واقعياً في شكل عمليات؛ وذلك عبر الانتقال من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها كركيزة تنوزع من خلالها كل الأنشطة والانجازات التي تضطلع بها المنظمة، وبعد ذلك تأتي مرحلة التخطيط والتصميم لعمل تلك القنوات ثم تخطيط وتصميم العمليات، ومن هنا تنتضح نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف

- الإستراتيجية من جهة وفيما بين العمليات من جهة أخرى، فتوضح خارطة العمل وتحدد النشاطات والمهام ذات الأولوية والتي تعتبر الأعصاب الحساسة في نسيج عمليات المنظمة.
- **الهيكلية** : بعد وضوح خارطة العمليات وتحديد النشاطات والمهام يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تنفيذها، كما يتحقق من خلال هذه الهيكلية الأمن الوظيفي المطلوب.
 - **القيادة**: يعتبر وجود منظومة مخططة بطريقة صحيحة ذات توجه واضح يشرف عليها الأشخاص المناسبون والمؤهلون لتسييرها أمر غير كافي لتحقيق أهداف المنظمة؛ إن لم تتوفر معها قيادة كفأة تراقب هذا التوجه من الأعلى (لا من التفاصيل)، من خلال التخطيط والمتابعة المستمرة لعمليات التنفيذ، وتصحيح مسار المنظمة في بعض الأحيان - لو استدعى الأمر ذلك - لتبقى في الاتجاه الصحيح.
 - **الثقافة**: يتطلب الأسلوب القيادي الذي يتم إتباعه داخل المنظمة تبني المسؤولين لقيم مهنية معينة يتم الاعتماد عليها في رسم وتنفيذ خارطة العمل من خلال نشرها بين مختلف العاملين، هذه القيم تنطلق من قيمهم الإنسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وهو ما ينشأ عنه أعراف وأساليب في انجاز المهام والأنشطة، وفي التواصل بين الأفراد، وهو ما يعرف بـ : " الثقافة " .
 - **تبادل المعلومات**: يعتبر الاتصال وتبادل المعلومات أساس المحافظة على الخصوصية والميزة الثقافية لأي مجتمع مهما كان حجمه، ولذلك فان تخطيط وتصميم وتأمين طرق الاتصال والتواصل، وتبني الأساليب والوسائل الناجعة التي تكفل نقل المعلومات بين جميع الأطراف بشكل يدعم الثقافة السائدة داخل المنظمة سيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الانجاز وتحقيق الأهداف المتوخاة وصولاً إلى التميز المطلوب.
 - **القرارات**: لكي يتم انجاز المهام والأعمال على النحو المطلوب، ولتفادي الوقوع في التناقض بين النوايا والأفعال؛ من الضروري توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم عمل المنظمة حتى يتمكن كل مسؤول من اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة من أول مرة وفي كل مرة .
 - **إدارة الأداء**: تؤثر القرارات الصحيحة والفعالة في التطوير والتحسين مما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي ويدفع عجلة الانجاز، ويساهم في تحقيق التميز المطلوب، وارتفاع نسب أرباح المنظمة، غير أن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية المحافظة على هذا المستوى وضمان استقراره بل وتحسينه، وهو ما يتطلب وجود إدارة أداء مناسبة ومحفزة للجميع ونضوج ثقافة التميز المؤسسي بين جميع العاملين باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمنظمة، وهنا يتحقق الإبداع والابتكار ويتحدد التوجه ويتحسن سير العمليات والهيكلية والقيادة وتبادل المعلومات والقرارات وتسود ثقافة التميز. (السواط، والعنبي، 1999، ص ص 62 - 65)
2. الميزة التنافسية والتميز:

يعرف العالم اليوم تحولات كبيرة نحو ظاهرة العولمة بما تعكسه من شمولية وانفتاح على الأسواق العالمية، وتحرير المبادلات، وتقليص الحواجز التجارية، بالإضافة إلى اعتماد معايير دولية تشجع الاندماج الاقتصادي، وهو ما دفع بالمؤسسات المختلفة إلى ضرورة مراجعة طرق التسيير بغرض التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز باعتمادها ومواكبتها للتكنولوجيات الحديثة؛ ويظهر كم هائل ومتنوع من المنتجات المنافسة بشكل يومي ومتجدد، إضافة إلى سعي الكثير من المؤسسات إلى التعلم وإنتاج المعرفة مع تزايد معدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي، وهو ما وسع من نطاق المنافسة وزاد من حدتها. هذا التطور المتسارع والتعقيد والتشابك الذي طرأ على البيئة التنافسية له تأثير مزدوج على كل من المنظمة ومتلقي الخدمة أو الزبائن، ففي الوقت الذي تؤثر فيه هذه البيئة على سلوك الزبائن من خلال توفير خيارات متنوعة من المنتجات بما يتوافق مع أذواقهم وإمكانياتهم؛ تدفع كذلك بالمنظمات إلى تعبئة مواردها المالية، والبشرية، والتنظيمية، واتخاذ قرارات هيكلية من أجل احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، مما يؤولها إلى التفوق على المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه، إلا أن التفوق على المنافسين يستدعي بالضرورة الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو والاستدامة في سوق النشاط، وهو ما يتطلب معرفة عميقة للأساليب التي تؤمن لها ذلك، ودراسة واسعة بالمصادر التي تنتج هذه المزايا. (بن جروة، وبن خيرة، ديسمبر 2014، ص 181)

1.2 التنافسية والميزة التنافسية:

تتميز الأنشطة الاقتصادية في الوقت الراهن بوقوعها تحت هاجس المنافسة على الصعيد العالمي، فبداية تلاشي الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من الضرائب الجمركية وحصص كمية؛ رافقه ظهور حواجز تقنية متعلقة بمعايير البيئة والجودة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، كما أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم التنافسية وتطويرها بعدما لفت " بورتر " الانتباه إليها في ثمانينيات القرن الماضي.

إن من الصعب تتبع الأصول التاريخية لمفهوم اقتصادي معين خاصة إذا اتسم هذا المفهوم

بالحدائث، ولم يخضع لنظرية عامة تفسره كمفهوم " التنافسية " إلا أنه ويتصفح الأدبيات الاقتصادية يتبين بأن ظهور هذا المفهوم قد ارتبط بحقيقتين أساسيتين:

- تتعلق الأولى بالعجز الكبير الذي حدث في الميزان التجاري في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة: 1981 - 1987، مع ظهور اليابان كمنافس جديد. وزيادة المديونية الخارجية لها.
- أما الحقيقة الثانية والتي أدت إلى بروز هذا المفهوم مجدداً مع تكثيف الاهتمام به؛ فقد كانت في بداية تسعينيات القرن الماضي كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية وظهور سمات وتداعيات جديدة؛ والتي من أبرزها ظاهرة العولمة.

وقد اختلفت التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية باختلاف وجهات النظر، إلا أن مفهومها العام والشمولي يتعلق بكيفية استغلال الموارد المتاحة سواء للمنظمة أو القطاع أو البلد الاستغلال الأمثل بالنظر إلى ما يجب أن يكون عليه هذا الاستغلال وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد .

أما الميزة التنافسية فهي تعبر عن أي شيء يمكن أن يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها بشكل إيجابي؛ وذلك من وجهة نظر الزبائن أو المستفيدين من الخدمة، فهي ذلك المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات التي تواجهها، وقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري، أو وفرة الموارد المالية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. (بن جررة، وبن خيرة، ديسمبر 2014، ص ص 181 - 182)

وتظهر أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- إعطاء تفوق كمي ونوعي وأفضلية على المنافسين، سواء فيما يتعلق بالأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء، أو الاثنين معا.
- المساهمة في التأثير الإيجابي على مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم على الاستمرار وتطوير التعامل.
- اتسامها بالاستمرارية والتجدد مما يمكن المنظمة من متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- إعطائها لحركة ديناميكية للعمليات الداخلية في المنظمة وذلك نظرا لاعتمادها على الموارد والقدرات الذاتية. (الغالبي، وصبحي، 2007، ص 309)

2.2 مصادر الميزة التنافسية:

إن فهم مصادر الميزة التنافسية يشكل عنصرا مهما في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد أشار بارني (Barney, 1991) إلى أن مصادر المنظمة تشمل الممتلكات والقدرات والعمليات التنظيمية كلها، وكل المزايا التي تمكن من تبني و تطبيق استراتيجيات تقود إلى تحسين فعاليتها وكفاءتها.

ويمكن تصنيف هذه المصادر على النحو التالي:

- رأس المال المادي: ويشمل التكنولوجيا المادية المستخدمة، والبناء، والأدوات، والموقع الجغرافي، والمواد الخام.
- رأس المال البشري: ويتضمن ما هو متوفر لدى المنظمة من قدرات على التدريب، والخبرة، والمهارة، والذكاء، والعلاقات، والبصيرة لدى المديرين والعاملين.
- رأس المال التنظيمي: ويتضمن طبيعة الهياكل التنظيمية، والتخطيط الرسمي، وغير الرسمي، وأنظمة الضبط والتنسيق، والعلاقات الداخلية للمنظمة، وعلاقة المنظمة مع بيئة الأعمال الخارجية.

(حاتوغ، 2006، ص 25)

3.2 دواعي تميز المنظمات:

إن اعتناق المنظمات المعاصرة لفكر إداري يسوده الجمود ولفترة طويلة يجعل من الصعوبة عليها أن تجد لنفسها موقعا تنافسيا مرموقا بين المنظمات، ولذلك فمن الضروري عليها أن تستجيب إلى القوى الداعمة للتميز وأن تكون مسايرة للمستجدات الراهنة ومواكبة لمتطلبات المنافسة. ويمكن تحديد أهم العوامل الداعية إلى التميز فيما يلي:

- **التغيرات البيئية السريعة:** تتميز الظروف الطارئة على البيئة الخارجية بدرجة كبيرة من التغير، مما يؤثر على نشاطات وقرارات المنظمات؛ كونها تشكل نقطة البداية ونقطة النهاية لنشاط أي منظمة، فهي المصدر الأساسي للمواد الخام، ورؤوس الأموال، والعمالة، والمعلومات من جهة، وهي المتلقي للمنتجات أو الخدمات المقدمة من جهة أخرى.
- **المنافسة المفتوحة:** يؤكد الفكر الإداري الحديث على أهمية المنافسة التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فقد أصبحت الأسواق مفتوحة بطريقة غير مسبوقة، وأصبح المستهلك يتمتع بحرية الانتقال بين الأسواق بدلا من انتقالها إليه، وهذه الظروف الجديدة تفرض على المنظمات أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهي المنافسة نحو التميز في الأداء.
- **حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز على حفظ مكان ومكانة المنظمة؛ فأما المكان فيمكن في القدرات الذاتية داخل المنظمة والتي لا بد أن يبدأ التميز من خلالها، ومن هذا فان عملية التميز تتضمن مكونا مهما وهو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة؛ ومن أهم الأركان الداخلية التي يجب الحفاظ عليها كونها مصدرا أساسيا للتميز هي: القوى البشرية، ثقافة المنظمة، القيادة. وأما المكانة فهي تعكس الموقع التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، وللتأكد من قدرة المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية لا بد من مقارنة أدائها بأداء المنظمات المنافسة.
- **الرغبة في الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية:** لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع المنظمات الحالية أمام مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز، على أن التميز يضمن للمنظمة الاستقرار ويعزز من موقفها التنافسي ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من المنظمات التي تضع التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها. (بن جروة، وبن خيرة، ديسمبر 2014، ص ص 183 - 184)

3. كيف تساهم ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

تتحدد العلاقة بين سيادة ثقافة التميز داخل المنظمة وإمكانية تحقيقها للميزة التنافسية من خلال المناخ التنظيمي المحفز على التميز والذي يعكس هذه الثقافة، وبيئة العمل المناسبة والتي تدفع العاملين

إلى الإبداع والابتكار وتحقيق الجودة، ومنحهم الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، ونشر روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء المتميز والفعال والتفوق التنافسي.

حيث يقوم هرم ثقافة التميز في المنظمة على ثلاث ركائز أساسية من شأنها الوصول بالمنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز موقعها بين المنظمات الأخرى، وتتمثل هذه الركائز في:

● **الشفافية** ؛ وتكون من خلال:

- تبادل المعلومات بين جميع مستويات المنظمة.
- إيجاد معلومات معتمدة للمنظمات الحكومية.
- نشر قصص النجاح.
- مناقشة معوقات تقديم الخدمات.
- تعاون الجميع في تحقيق النتائج.

● **العمل على تحقيق النتائج**؛ من خلال:

- فهم عمل ورؤية المنظمة.
- انجاز الغايات الملموسة.
- العمل الأفضل وبأقل تكلفة
- الاستغلال الأمثل للموارد.

● **خدمة المستفيد**؛ وتتحقق من خلال:

- تلبية متطلبات المستفيدين.
- التركيز على الخدمة الأفضل.

- أخذ آراء المستفيدين واقتراحاتهم بعين الاعتبار. (العيسى، محمد بن علي. (د ت). كتيب التطوير المؤسسي " نحو ثقافة التميز ". الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 06. تم استرجاعها في تاريخ: 2018/07/09 من الموقع الالكتروني:

(<http://units.imamu.edu.sa/news>)...

كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال توفر عدد من معايير التميز التي من الضروري أن تتضمنها الثقافة السائدة داخل المنظمة والتي تتعلق في مجملها بـ:

● **معيار القيادة** : والذي يتحدد من خلال:

- فحص قدرة المنظمة على حشد الموارد والمساهمة في التركيز على تقديم الخدمات المميزة للمستفيدين.
- نجاح المنظمة في تطوير إستراتيجية تميز واقعية توجه من خلالها النشاطات من أجل تحقيق الأهداف الوطنية وتعزيز الموقع التنافسي.

- نجاح المنظمة في خلق ثقافة مؤسسية تدعم الموارد وترتكز على جودة الخدمة.

- نجاح المنظمة في تطوير وتنفيذ نظام متابعة وتقييم للأداء المؤسسي وإدارة وتقييم المخاطر.

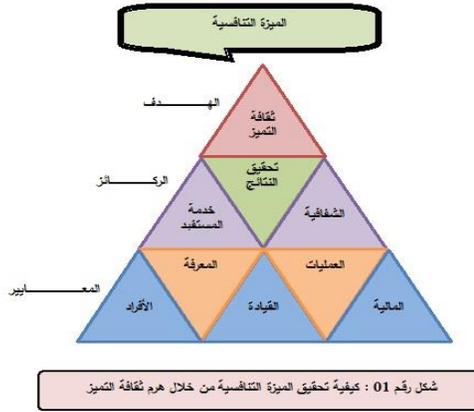
- **معيار الأفراد:** ويكون من خلال:
 - خلق بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز.
 - إتباع سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت وتعويزات لتحفيز الموظفين على العمل والتميز.
 - وضع خطط لتوفير القوى العاملة الضرورية والمؤهلة لمواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
 - القيام ببرامج تدريب وتكوين للموظفين تتناسب مع احتياجات المنظمة وتعزز رضا العاملين. (العيسى، محمد بن علي. (د ت). كتيب التطوير المؤسسي " نحو ثقافة التميز ". الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 07-08. تم استرجاعها في تاريخ: 2018/07/09 من الموقع الالكتروني: <http://units.imamu.edu.sa/news>...

- **معيار المعرفة:** ويتحقق من خلال:
 - استيعاب المفهوم العام لإدارة المعرفة.
 - إستراتيجية الإدارة في التعامل مع الموارد المتوفرة داخل المنظمات وخارجها.
 - الفعالية في تحقيق النتائج من خلال استخدام المعرفة.
 - بناء الثقة والتعاون مع المنظمات الأخرى.
- **معيار العمليات:** ويكون من خلال:
 - معرفة متطلبات المستفيدين أو متلقي الخدمة.
 - إدارة العمليات الإنتاجية أو الخدمية بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة وتعزز الموقف التنافسي.

- كسب رضا المستفيدين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم وهو ما يسمى بالتغذية الرجعية.
- إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم منتجات أو خدمات تحتاجها المنظمة بطريقة كفاءة.
- القدرة على التحسين المستمر.

- **معيار المالية:** ويتم من خلال تقييم إجراءات إعداد الموازنة، وتخصيص الأموال لتحقيق الأهداف، وتصميم وتنفيذ الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية وتمكن المنظمة من الاستفادة من مخصصاتها. (العيسى، محمد بن علي. (د ت). كتيب التطوير المؤسسي " نحو ثقافة التميز ". الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 09-11. تم استرجاعها في تاريخ: 2018/07/09 من الموقع الالكتروني: <http://units.imamu.edu.sa/news>...

ويمثل الشكل التالي (شكل رقم 01): هرم ثقافة التميز الذي يمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة وبلوغ التطور وتعزيز موقعها التنافسي.



المصدر: العيسى، محمد بن علي. (د.ت). كتيب التطوير المؤسسي " نحو ثقافة التميز ". الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 05. تم استرجاعها في تاريخ: 2018/07/09 من الموقع الإلكتروني: <http://units.imamu.edu.sa>news>...

ففي الوقت الذي تختلف فيه المؤسسات من حيث رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وأنظمتها وفلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، يبقى هناك قاسم مشترك يجمع بينها؛ ألا وهو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق إنما يتوقف على وجود علاقات جيدة بين العاملين بالمنظمة تحفزهم على العمل والتميز، وقاعدة عريضة من الزبائن أو متلقي الخدمة ونوعية علاقات جيدة تربطهم بالمنظمة، وهناك العديد من المؤشرات التي تؤكد ذلك والتي تعكس كون حقيقة فهم احتياجات ورغبات المستفيدين، والتميز في خدمتهم ضمن ثقافة المنظمة يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الواحد والعشرين.

فقد أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن تطوير ثقافته ضمن بيئة العمل وفي علاقة المنظمة مع محيطها الخارجي أصبح مسؤولية جد صعبة، وذلك راجع لكون عملية تحقيق الأهداف والتي في مقدمتها رفع الإنتاجية وتحسين الأداء مرتبطة بشكل كبير بالثقافة السائدة داخل المنظمة.

ولبلوغ هذه الغاية وجب العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للابتكار والإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وقيمهم، وأساليب تعاملهم داخل المنظمة، وفي علاقاتها مع محيطها الخارجي، ضمن بيئة ثقافية تدفع إلى التفرد والتميز، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: نظام المكافآت والحوافز، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين، بما يؤهل

المنظمة لأن تكون قادرة على خوض غمار التميز والإبداع ومواجهة التحديات الجديدة للعصر والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية (بن جروة، وبن خيرة، ديسمبر 2014، ص ص 178 - 179).

خاتمة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة فرضت عليها العيش في ديناميكية مستمرة لمواكبة القوى والتطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، هذه البيئة بإفرازاتها المختلفة تستدعي ضرورة إلمام المنظمات واطلاعها على مختلف الفرص المتاحة ومعرفتها ووعيتها بمختلف التهديدات الخارجية كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والبيئية والطبيعية والتكنولوجية، وإدراك نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالتغيرات الداخلية، والتي يتطلب العمل عليها من أجل اكتساب ميزة تنافسية ضمن منظمات الأعمال.

وقد أكدت الدراسة على أن أهم مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات هو مدخل الموارد غير الملموسة، والتي من بينها ثقافة التميز، حيث تمثل هذه الثقافة المحرك الأساسي للقدرات والطاقات؛ والمؤثر الأول على أداء الموارد البشرية، ومن هنا وجب العمل على زيادة الوعي بأهميتها والاهتمام بالقيم والسلوكيات والمدرجات التي يؤمن بها العاملون في مجال العمل، ومحاولة غرس قيم متميزة وتنمية حس الإبداع، والابتكار، والتجديد، وتبادل المعارف، وروح التعاون، وغيرها من القيم التي تشكل القاعدة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب المنظمة ميزة تنافسية تساهم في تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية على المدى القريب والبعيد.

قائمة المراجع:

- أبو الجليل، محمد منصور. (2007). قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- بن السعدي، إسماعيل. (2001- 2002). الثقافة والعمران، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- بن جروة، حكيم، وبن خيرة، سامي. (ديسمبر 2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (العدد 01). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، ص ص 177 - 193.
- جراد، علاء. (12 يناير 2015). لا تميز دون ثقافة تميز. الإمارات اليوم. تم استرجاعها بتاريخ: 2019/10/10 من الموقع الإلكتروني: <http://www.emaratayoum.com>...
- حاتوخ، سوزي محمد علي. (2006). أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

- الحياي، إيهاب. (02 سبتمبر 2012). آليات تقييم و تطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، جامعة الدول العربية، مصر.
- الرشيد، صالح. (27/ 29 نوفمبر 2004). نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة الموسوم ب: الإبداع والتجديد " دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- رمضان، وهيبه عيد، وإسماعيل، حسام. (2004). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 10 (العدد 32)، مصر: جامعة المنصورة، ص ص 57 - 09.
- السكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة - . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- السهلي، فهد عبد الله. (2009). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السواط، طلق عوض الله، والعتيبي، سعود محمد. (1999). البعد الوتقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 12 (العدد الأول). جامعة الملك عبد العزيز، ص ص 45 - 80.
- عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري-. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العيسى، محمد بن علي. (د ت). كتيب التطوير المؤسسي " نحو ثقافة التميز ". الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تم استرجاعها بتاريخ: 2018/07/09 من الموقع الالكتروني: <http://units.imamu.edu.sa/news>...
- الغالي، طاهر محسن، وصبحي، وائل محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل. الأردن: دار وائل للنشر.