

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي

الباحثة: كراشة فاطمة الزهراء
مخبر الأمن الإنساني - جامعة باتنة 1-

ملخص:

شهد العالم في أعقاب نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات والتحولات التي مسّت جل نواحي ومستويات الحياة، كان للإدارة منها نصيب وافر تجلى فيما باتت تعيشه المنظمات من تحديات ورهانات عجزت أساليبها التسييرية التقليدية عن مواجهتها. الأمر الذي كان محفزا لظهور أساليب تسييرية جديدة، فظهرت نتاج ذلك إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في الفكر الإداري، لما لها من قدرة على مواكبة التطورات الحاصلة من جهة وتحصين المنظمات ضد تهديدات بيئتها الفائقة التنافسية Hyper Competition والمتسمة بالتغير المتسارع وذلك بتزويدها بسبل استغلال الفرص الحاسمة Critical Opportunities لتحقيق ترتيبات تنافسية Competitive arrangement تعزز فرص نجاحها التنظيمي .Organizational success

Abstract:

At the end of the twentieth Century ,the world has seen many of the changes and transformations which touched most aspects and levels of life ,and it had a clear impact on administration, manifested in the deficit of steering methods of organizations in the face of various challenges, this prompted the emergence of new managerial methods and it excellence Management, which has become a prestigious position in the management thought, because of their able to keep up with developments ,and fortify organizations against the environment super-competitive threats, by providing them with ways to exploit the critical opportunities for achieve competitive arrangements that promote the chances of organizational success

تمهيد:

أفرزت الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العالم منذ نهاية القرن العشرين حزمة من التغيرات التي كانت لها مستويات متباينة التأثير على مختلف نواحي الحياة وفي جل المجتمعات، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركة سريعة ومقصودة نحو العولمة وتحرير الأسواق العالمية، فضلا عن ظهور جملة من التكتلات الاقتصادية وأنظمة إدارة الجودة العالمية التي أَلقت بظلالها على الساحة الإدارية، الأمر الذي انسحب بالضرورة على المنظمات التي أصبح من الضرورة بمكان إعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها، في ضوء المعطيات السالفة الذكر.

وفي خضم البحث عن أساليب وتدابير إدارية جديدة تُعنى بمواجهات التحديات وتضمن النجاح للمنظمات، ظهرت فلسفة التميز كأسلوب إداري جديد يساعد على استغلال جيد للبرامج، بالتركيز على التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر لهدف الارتقاء بمستويات الأداء وتميز مخرجات العملية التنظيمية ومن ثم ضمان الإستمرارية والنجاح المرهون بمدى الإستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الإختلاف الإيجابي عند المنافسين (الميزة التنافسية). لأن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة.

الإشكالية:

تواجه المنظمات على اختلاف طبيعتها ومجال نشاطها العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئتها المتسمة بالمنافسة الفائقة، الأمر الذي يطرح مشكل النجاح والإستمرار كهدف رئيسي وأسمى لهاته المنظمات المطالبة بإتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة لضمان نجاحها المرهون بمدى استغلالها للفرص الحاسمة وحسن تكيّفها وتحديات بيئتها. من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن ضمان النجاح التنظيمي من خلال مدخل إدارة التميز؟

تتم مناقشة الإشكالية من خلال المحاور التالية:

المحور الأول- إدارة التميّز: مقارنة مفاهيمية.

المحور الثاني- بيئة أعمال المنظمات: حتمية إدارة التميّز.

المحور الثالث- إدارة التميّز: الأسس والتكاليف.

المحور الرابع- العوامل الحاسمة للنجاح التنظيمي في ظل فلسفة التميّز.

المحور الأول- إدارة التميّز: مقارنة مفاهيمية.

زاد الإهتمام بإدارة التميّز كمنهج تسييري من قبل المنظمات على اختلاف نوعها وحجمها ، ومجال نشاطها نظير ما يوفره لها من إمكانيات تكيف مع بيئتها المتسمة بالتغير الفائق والمتسارع. فقد أصبح من المهم لكل منظمة تسعى للاستمرار أن تعمل على امتلاك عناصر ومقومات إدارية فولاذية تجعلها مخولة لمواكبة التطور والتقدم المستمرين في بيئتها ومن ثم النجاح والتميّز المستديم.

أولا: في مفهوم إدارة التميّز

توجد العديد من الاجتهادات بأدبيات التنظيم وإدارة الأعمال لتحديد مفهوم إدارة التميّز فجاءت تعاريف إدارة التميّز مختلفة متنوعة باختلاف زوايا نظر ومنطلقات واضعها وفيما يلي بعض من أهم اجتهادات تعريف إدارة التميّز:

تُعد إدارة التميّز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي شهدتها الفكر الإداري⁽¹⁾ فهي بمثابة فلسفة تسييرية غيرت مفاهيم ومقاييس النجاح المنظمي⁽²⁾ يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بآداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي جميع الأطراف من ذوي المصلحة « stakeholders » بالمنظمة ، وعلى رأس هذه التنظيمات نجد المنظمة الأوربية للإدارة بالجودة « EFQM » ، منظمة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية « MBNQA » منظمة ديمينج للجودة في اليابان « Prix Deming ». إذ اعتبرت إدارة التميّز حسب هذه التنظيمات نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل لتحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي جميع ذوي المصلحة في المنظمة لضمان استمرارها⁽³⁾.

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشة فاطمة الزهراء

يرى (السلمي) أن التميز "يعبر عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة « Stakeholders »⁽⁴⁾.

كما يرى (زايد) أن إدارة التميز هي "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة"⁽⁵⁾.

يعرف « F.Breyfogle » إدارة التميز بأنها "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وعملياتها ، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح"⁽⁶⁾.

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا القول أن إدارة التميز هي: "تلك التوليفة من الممارسات الإدارية التي تهدف لضمان إستمرارية المنظمة واستدامة نجاحها من خلال الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة عن طرق الاستغلال المتفوق لمواردها ومؤهلاتها (البشرية، المادية، المالية) والعمل على خلق قيمة مضافة لكل أصحاب المصلحة فيها لتبلغ أعلى المراتب التنافسية".

وللتميز مفاتيح تعد بمثابة التوجيهات الإدارية التي تسهم في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تركز على فرص التميز والتفوق.

وفيما يلي عرض لبعض أهم مفاتيح إدارة التميز التي تمخضت عن برنامج تدريبي حول "إدارة التميز" قدمته شركة (Team) الخبراء العرب في الهندسة والإدارة وهي:⁽⁷⁾

- تنمية وحفز الابتكار Creativity.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- الإلتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.
- الإلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.

- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge management.

- تنمية وتفعيل فرص التعليم التنظيمي Organizational Learning .
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة التميّز.

إن التميّز في الفكر الإداري ليس وليد اللحظة ولا الصدفة، فهو كمفهوم تضمّنته جل النظريات والمداخل الإدارية على اختلاف توجهاتها من جهة، ومعطيات البيئة التي ظهرت ونشطت فيها من جهة أخرى.

فالتميّز كمفهوم ونمط تسيير إداري اختلفت مضامينه باختلاف توجهات النظريات والمداخل الإدارية التي تضمّنته، وهذا ما يدل على قيمة التميّز كمعيار نجاح وتفوق في الفكر الإداري عبر تطوره التاريخي، وفيما يلي تفصيل ذلك: (8)

1. مدخل الإدارة العلمية «Scientific Management»: الذي رصد مفهوم الكفاءة كتعبير عن التميّز الإداري.

2. حركة العلاقات الإنسانية «Human Relations Movement»: وقد أضافت هذه الحركة البعد الإنساني

لعملية التميّز الإداري من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وقدمت بهذا الصدد العديد من المصطلحات الرامية إلى تدعيم مضامين التميّز الإداري كفترق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة، المناخ والثقافة التنظيمية.

إن معظم المداخل والنظريات كانت تفترض أن المنظمة بيئة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر ببيئتها العامة واستمرت الجهود العلمية في سبيل تقديم مفاهيم للتمييز

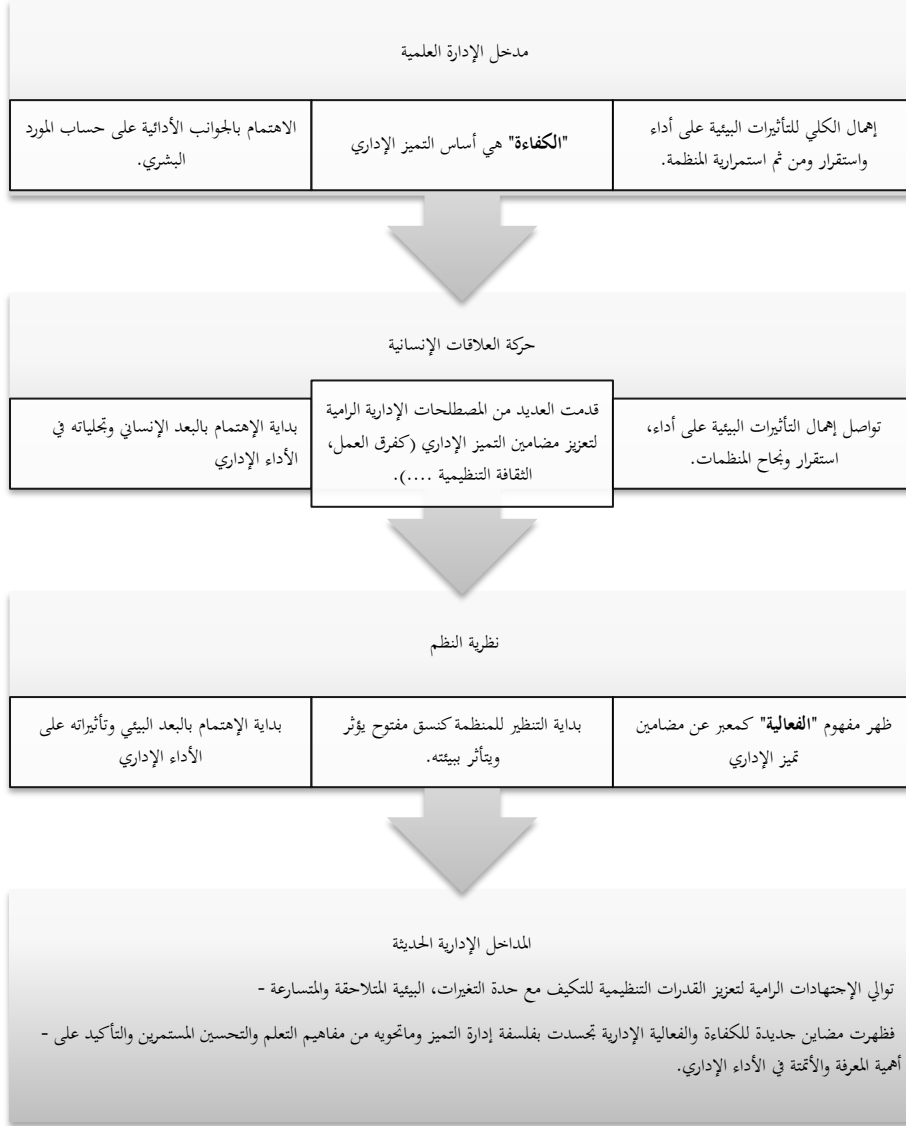
إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشة فاطمة الزهراء

الإداري حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية⁽⁹⁾.

ومع الإعراف بالأثر البيئي على المنظمة، اتجه التنظير للمنظمة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق نظرية النظم التي اعتبرت المنظمة كنظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة في سبيل تحقيق التميز، فالنجاح الذي قد تحققه المنظمة يتوقف على مستوى نجاح كل أنظمتها الفرعية⁽¹⁰⁾. وتوالت الإجهادات والنظريات في سبيل البحث عن مضامين جديدة لمفهوم إدارة التميز حتى ظهرت نماذج إدارة التميز كالنموذج الياباني لدمينج « Deming » الذي نشأ سنة 1950، يليه النموذج الأمريكي بالدريج « Malcom Baldrige » (1987)، وبعدها النموذج الأوروبي « EFQM » الذي ظهر سنة 1992، ليتوالى فيما بعد ظهور العديد من النماذج التي سعت لتطوير جانب أو جوانب معينة من النماذج السابقة الذكر بغية إحراز هدف إضافي لم تشمله النماذج السابقة.⁽¹¹⁾

ما يمكن استخلاصه هنا أن الإجهادات الإدارية الأولى بحثت عن سبل تحقيق تميز الإدارة أما المحاولات الحديثة فبحثت عن مفهوم جديد في ظل تغير ظروف بيئة الأعمال وتحديات المنافسة ألا وهو إدارة التميز.وس يتم من خلال الشكل التوضيحي التالي مراحل تطور مفهوم ادارة التميز .

الشكل رقم(01): أهم محطات التطور التاريخي لإدارة التميز:



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على المعلومات السابقة.

المحور الثاني- بيئة أعمال المنظمات: حتمية إدارة التميز.

يجمع الباحثون على أن هناك توليفة من المبررات تدفع بالمنظمات على اختلاف نوعها ومجال إختصاصها لتبني فلسفة التميز كحتمية فرضتها تحديات ورهانات بيئة الأعمال، حيث أصبح مستقبل النجاح التنظيمي مرهون بمدى التغيير نحو اعتناق التميز كنمط إدارة وفلسفة تسيير، فقبل التطرق لأهم دوافع ومبررات إدارة التميز لابد من تحديد ملامح بيئة عمل المنظمات.

شهد العالم على مدار العقود المنصرمين تطورات متلاحقة في بيئة عمل المنظمات نتيجة التوجه نحو تزايد حدة المنافسة، وتزايد استخدام وروج تكنولوجيا المعلومات والتركيز على الأتمتة والتوجه نحو تلبية تطلعات الزبون وتفضيلاته والعمل على إشباعها بل وتوقعها، وكذا التوجه نحو اقتصاد السوق الذي عرف تحولاً جذرياً من نمط سوق البائع (العارض) إلى نمط سوق المقتني (المتلقي).⁽¹²⁾

كل هذه الملامح لم تنشأ بمحض الصدفة بل كان لها أسبابا عديدة، عنوانها التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والثورة المعلوماتية، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة واتفاقيات التجارة العالمية⁽¹³⁾، هذه الملامح يمكن تفصيلها فيما يلي:⁽¹⁴⁾

- تكتلات اقتصادية إقليمية: بتجمع عدد من الدول ذات الروابط المشتركة جغرافيا اقتصاديا، حضاريا تاريخيا... الخ، لتكوين تكتلات اقتصادية.
- سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات: وما تفرضه من ضغوط وما تشكله من تحديات للدول المتواجدة فيها.
- هيمنة النموذج الليبرالي: بارتكازه على هيئات دولية وأمميه على شاكلة المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، وصندوق النقد الدولي (IFM)، والبنك الدولي (BW)، والتي تدعو كل منها ومن منطلق اختصاصها إلى فتح الأسواق والعمل على تخفيض الحواجز وإلغاء القيود التي تعرقل المبادلات الدولية.

• عولمة الجودة: ظهرت متطلبات الجودة وروح لها من خلال شهادات الجودة الممنوحة من قبل المنظمات العالمية للتوحيد القياسي مثل « ISO ».

كان هذا باختصار تحديدا لأهم ملامح بيئة عمل المنظمات، المتسمة بالمنافسة الفائقة والتغير المستمر مما جعل المنظمات بغية ضمان استمرارها وتحقيق نجاحها تستجيب -مضطرة- للعديد من القوى الداعمة للتميز، والمتمثلة فيما يلي: (15)

1. التغير الثابت والسريع: من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، وفي ظل التسليم بأن المنظمة نظام مفتوح، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظى ضمنها لضمان استمرارها واستقرارها، فتكون إدارة التميز فرصة المنظمة الوحيدة لمجابهة كل التحديات التي ترهن نجاحها وتعيق استمرارها.

2. منافسة بلا حدود: يقر الفكر الإداري الحديث على المنافسة كتحد يواجه المنظمات الحديثة حيث أصبحت المنافسة لا تعرف حدوداً وانتشرت كإحدى تداعيات العولمة وما اقتضته من إلغاء للحواجز وعولمة للأسواق، فأجبرت المنظمات من هذا المنطلق ولوج عالم المنافسة الفائقة « Hyper competition » وفي ظل هذه الظروف التي تحتم على المنظمة لضمان استمرارها ونجاحها تحقيق الأسبقيات التنافسية يكون اعتناق فلسفة التميز خيار المنظمة الوحيد لتحقيق التفوق المستديم ونيل رضا وولاء كل المجموعات الخارجية « External Groups » أي الزبائن المستهدفين والمتوقعين.

3. الحفاظ على المكان والمكانة: تعمل إدارة التميز على حفظ مكان المنظمة ومكانتها السوقية فتميز الوظائف والعمليات الداخلية يمكن المنظمة من تعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين. فالمكان هنا يعبر عن أركان البيت الداخلي للمنظمة (الموارد البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي- القيادات التنظيمية). فالتميز يتضمن بالضرورة جودة كل الجوانب التنظيمية ولا يقتصر على مخرجات العملية التنظيمية⁽¹⁶⁾. أما المكانة فتعني هنا موقع المنظمة على خريطة المنافسة بين مثيلاتها

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشدة فاطمة الزهراء

4. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس إلي يبني عليه العملاء خياراتهم في ظل تنوع البدائل واحتدام المنافسة العالمية، مما فرض منهج التميز على المنظمات.

5. تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات تتم بسرعة وفعالية حيث أصبحت التكنولوجيا وسيلة هامة لخفض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في جميع أنشطة المنظمة من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها وهذا ما يشكل فرصة لتحقيق إدارة التميز.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة التميز جاءت كنتيجة حتمية لجملة من العوامل والمسوغات أو المبررات التي شكلت في مجموعها بيئة عمل جديدة بررت وسوقت لهذا التوجه الإداري.

المحور الثالث- إدارة التميز: الأسس والتكاليف

لا يمكن لإدارة التميز بلوغ أهدافها إلا من خلال جملة من المتطلبات المتشابكة والمتاغمة من موارد بشرية ومادية ومالية...وقد اختلفت توجهات الباحثين حول تحديد أهم متطلبات إدارة التميز، على أننا سنتبنى جملة الأسس التالية لما تتصف به من شمولية ودقة.

أولاً: أسس إدارة التميز:

يرى (السلمي) أن إدارة التميز تتطلب توفر المقومات التالية: (17)

■ بناء إستراتيجية متكاملة للمنظمة، بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية:

✓ رسالة المنظمة.

✓ رؤية المنظمة.

✓ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

✓ آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة فيها، وآليات رقابة ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافاتهما.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها، وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين الطرق والآليات لتخطيط واستقطاب وتدريب الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها بما يكفل تميزهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات وتقويم النتائج والإنجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية، والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز".
- اقترح ايضا « Harrington » المقومات التالية كمتطلبات حاسمة لتحقيق " إدارة التميز" (18)
- القيادة وثبات الغاية Leadership & Constancy of Purpose: وهو يعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشة فاطمة الزهراء

توضيح اتجاه فهم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

- التميز المستمد من الزبائن Customer Driven Excellence: حيث تؤكد جل مداخل إدارة التميز على محورية الزبون، فهو مصدر الحكم الحاسم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، فصوت الزبون يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات.
- التوجه الإستراتيجي Statigic Orientation: تؤكد جميع منهجيات التميز على أهمية التوجه الإستراتيجي، وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين المستمر يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار.
- التركيز على الأفراد People Focus: يعد مستوى الموظفين عنصرا مهما في إطار التميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- تطوير الشركات Partnership Development: تؤكد منهجيات التميز أن المنظمة بحاجة وضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين بما في ذلك العملاء والموردين، ومنظمات التعليم. فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

- الإدارة بالحقائق Management By Fact: تركّز جميع مداخل التميّز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية العكسية من العميل وكذا التغذية العكسية من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات بمدى مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.
 - توجيه النتائج Results Orientation: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة "stakeholders". ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الإستراتيجيات الناجحة، فإدارة التميّز تهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
 - المسؤولية الاجتماعية Public Responsibility: تحرص فلسفة التميّز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لصالح المنظمة.
- من خلال ما سبق نجد أن منهجية إدارة التميّز تتصف بما يلي: (19)
- العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة.
 - رغبات وتطلّعات العملاء هي المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
 - إن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الحاسم للحكم على كفاءة وتميز الإدارة.
 - إن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها يعد هدفا إستراتيجيا للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لبلوغه.
 - أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى بدل الأنشطة الأقل عائدا، وذلك بإسنادها لجهات خارجية متخصصة تقوم بها لصالح المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

▪ أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية « knowledge Based » فهي التي تضمن تحقيق القيمة المضافة.

بناء على ما تم التطرق إليه من مقومات ومتطلبات إدارة التميز، نجد أن هذه التوليفة من المتطلبات والشروط المسبقة لتحقيق إدارة التميز لا تقتصر على محورية متغير تنظيمي دون الآخر بل تتكامل فيما بينها وفق منظومة شاملة ومتشابكة تركز منطق الإرتقاء والتفوق المنظمي، كما أن هذه المتطلبات ليست بالثبات والمثالية التي تمنحها ميزة التعميم، فهي تتفاوت وتباين حسب الظروف والعوامل البيئية لكل منظمة، على أن يبقى التفوق وضمان الميزة التنافسية من أهم القواسم المشتركة بين المنظمات الساعية لإدارة التميز.

ثانيا: تكاليف إدارة التميز:

رغم منطقية وواقعية الدوافع والمبررات التي تمت الإشارة إليها سابقا، كعوامل فرضت حتمية إدارة التميز على المنظمات، إلا أن تكلفة التميز مازالت بحسب العديد من الباحثين عالية جدا، وقد جعل من التميز ترفاً إداريا يصرف نظر كثير من المنظمات عنه، لكن يبقى أن كلفة عدم التميز باهضة جدا على المدى الطويل للمنظمة. تنقسم تكاليف التميز إلى: (20)

أ. التكاليف المباشرة: وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة وتشمل:

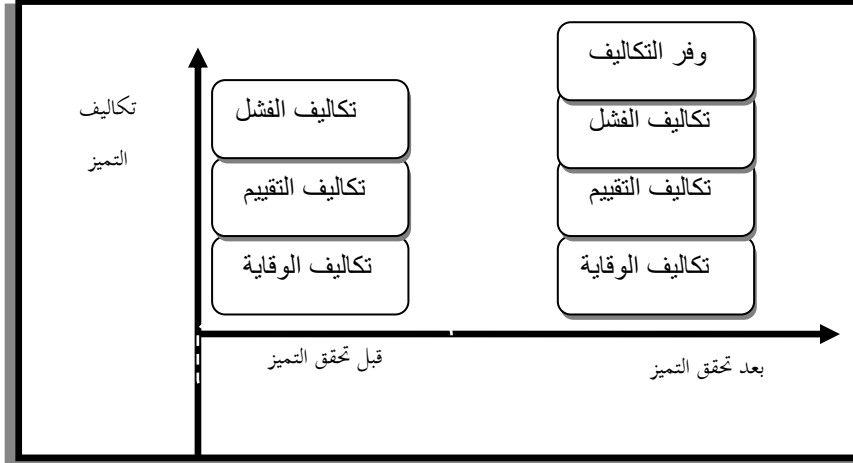
- تكاليف الوقاية.
- تكاليف التقييم.
- تكاليف الفشل.

ب. التكاليف غير المباشرة:

وهي التكاليف المرتبطة بالموقف التنافسي للمنظمة ويصعب قياسها بشكل دقيق، إلا أنها تتضمن التكاليف التالية: تكاليف فقد العملاء، بسبب عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات، تكاليف عدم القدرة على الاستفادة من

الموارد البشرية واستغلال طاقاتهم الإبداعية، تكاليف تقلص الحصة السوقية، والتي يمكن توضيحها بدقة من خلال الشكل التالي .

الشكل رقم (02): تكاليف إدارة التميّز.



المصدر: عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.17.

إن تحقيق مستوى عالٍ من التميّز كما هو موضح في هذا الشكل سيفضي بالضرورة إلى خفض تكاليف التميّز بشكل عام والفشل بشكل خاص، وتجدر الإشارة هنا أن إستراتيجية التميّز لا تهمل التكلفة -كقيمة- لكنها تسعى لترسيخ ثقافة تنظيمية تخلق لها مراكز تنافسية ومراتب تفوقية تجلب لها الكثير من العوائد التي تفوق ما بذلته كتكاليف للتمييز.

المحور الرابع- العوامل الحاسمة لنجاح التنظيمي في ظل فلسفة التميّز:

غيرت فلسفة التميّز الكثير من القيم التنظيمية التي كانت سائدة قبلها، من هذا المنطلق نجد أن العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات تغيرت بفعل تغير الأولويات التسييرية والمستجدات البيئية، وسنعالج في هذا المحور أهم مؤشرات قياس نجاح تميز المنظمات من خلال أهم ثلاث متغيرات تنظيمية يتوقف عليها نجاح وفعالية المنظمة وهي: المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة، ورضا العميل (الزبون).

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشة فاطمة الزهراء

قبل التعرض بشيء من التفصيل للعوامل التي ارتأيناها حاسمة لبلوغ النجاح التنظيمي تحت مظلة التميز التنظيمي تجدر بنا الإشارة بإيجاز لمفهوم النجاح التنظيمي، هذا المصطلح الحديث ضمن أدبيات الفكر الإداري والمتضمن لدلولي الفاعلية والكفاءة⁽²¹⁾.

يُعرف النجاح التنظيمي بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية"⁽²²⁾. وهذا من خلال جملة العوامل الحاسمة التالية:

أولاً: المواطنة التنظيمية:

أثارت التطورات الأخيرة في بيئة عمل المنظمات تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين بالمنظمات اليوم، لاسيما مع احتدام المنافسة وتعدد المهام الوظيفية وتفاقم التحديات البيئية التنظيمية، ما حتم على المنظمات إيلاء اهتمامها بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب إلى أبعد من المهام المطلوب أدائها، والبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تعين المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها الكلي وتحقيق كينونتها التنظيمية وخلق ميزة تنافسية تمكنها من التميز في مجال نشاطها. نظرا لما للموارد البشري من مزايا تعود على المنظمة بعوائد ربحية تتجلى في الأسبقيات التنافسية وتميز المخرجات التنظيمية فقد حظيت المواطنة التنظيمية باهتمام الباحثين والمختصين بالشؤون الإدارية كأهم عوامل النجاح التنظيمي في ظل إدارة التميز.

إن مفهوم المواطنة التنظيمية يعني ذلك السلوك الإضافي الذي يتعدى واجبات الوظيفة الرسمية (الأساسية)، ويمكن رصد مجموعة من الخصائص لهذا المفهوم انطلاقا مما سبق:⁽²³⁾

✓ سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد العامل.

✓ يتجاوز هذا السلوك ما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.

✓ سلوك مهم جدا للارتقاء بالأداء التنظيمي.

✓ بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تطوعية إذا لا يمكن بأي حال عقاب الفرد عند امتناعه عن أدائها.

يُشير عدد من الباحثين والدارسين للشؤون التنظيمية إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد أهم القضايا التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين الإداريين لما له من تجليات تنظيمية تزيد من فرص بلوغ التميّز التنظيمي وبالتالي النجاح والإستمرارية، ذلك أنه يؤدي إلى مايلي: (24)

• يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات، ذلك أنه إضافة حقيقة لموارد المنظمة حيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المنظمات في سبيل التوسع بحصصها السوقية وبلوغها التميّز عن طريق جملة من السلوكيات التطوعية التي لا تستلزم العائد المادي.

- إضفاء نوع من الحماس والرغبة في الأداء.
- يزيد من فرص الولاء التنظيمي ما يشكل جسرا لبلوغ التميّز التنظيمي.
- يسهم في خلق مناخ تنظيمي محفز للإبداع والتميّز.
- يزيد من فرص تمييز وكفاءة المخرجات التنظيمية.

ثانياً: جودة الخدمة: لقد زاد اهتمام المنظمات بقياس وتطوير جودة خدماتها قصد تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إرضاء عملائها وكسب ولائهم، وتعظيم أرباحها وتوسيع حصصها السوقية.

فمقياس نجاح المنظمات اليوم يعتمد على مدى إدراك المنظمة لتطلعات عملائها وكل العوامل التي من شأنها التأثير على هذه التطلعات والعمل على تطوير سبل تعظيم مستويات رضاهم وضمن ولائهم التام. فضلا عن دراسة كل ما من شأنه جذب عملاء جدد للمنظمة.

عرف Mitchell و Lewis و Orledge جودة الخدمة بأنها "التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن. وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحد وجهة نظر

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشة فاطمة الزهراء

الزبون العالمي اتجاه الخدمة. ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة"⁽²⁵⁾

يعرفها (العقيلي) بأنها "تقديم المنظمة لخدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقق لهم الرضا والسعادة"⁽²⁶⁾

تميل إذن غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء-الزبائن- لهذه الخدمة". ذلك أن جودة الخدمة هي المعيار الحاسم - في زمن العولمة والتميز - لقياس مدى نجاح المنظمة وريادتها.

ثالثا: رضا العميل (الزبون): يُعتبر العميل (الزبون) أحد أهم الدعائم الأساسية الضامنة لبقاء واستمرارية المنظمة في ظل فلسفة التميز القائمة على الأسبقيات التنافسية وتعظيم الحصة السوقية، لذا تجتهد المنظمات لزيادة درجة رضا عملائها لضمان ولائهم والحفاظ عليهم من خلال الفهم المعقد لمتطلباتهم والسعي لتحقيقها فضلا عن استشراف رغباتهم وتفضيلاتهم، ولا يقف دور المنظمة في ظل فلسفة التميز عند حد إرضاء عملائها الحاليين بل تعمل لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين. ذلك أن رضا العميل بات من أهل عوامل النجاح التنظيمي في ظل فلسفة التميز والتحسين المستمر.

هناك من عرف العميل على أنه "كل شخص تتعامل معه المنظمة سواء أكان من داخلها أو خارجها يتقدم لشراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها"⁽²⁷⁾.

ويعرف رضا العميل حسب « Howard & Sheth » بأنه "حالة إدراك المشتري (المقتني) لكفاية/عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها".

إذن يعتبر الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي فهناك ثلاثة مستويات من الرضا"⁽²⁸⁾.

- الأداء أصغر من التوقعات = عميل غير راضٍ.

- الأداء يساوي التوقعات = عميل راضٍ.

- الأداء أكبر من التوقعات = عميل راضٍ وسعيد.

يعد رضا العميل واحد من أكثر عوامل النجاح التنظيمي أهمية، ذلك أن منظمات اليوم تبني سمعتها وتظفر بحصصها السوقية بناء على ما تحققه من معدلات رضا عملائها عن مخرجاتها التنظيمية.

كانت هذه أهم العوامل الحاسمة لبلوغ النجاح التنظيمي في ظل التنافسية الفائقة وحتمية التميّز للاستمرار ومن ثم النجاح، وهي عوامل متشابكة متداخلة وحدود الفصل بينها تصل للعدم فمن دون مناخ تنظيمي يتسم بالموثوقية والتبادلية لا تتحقق فرص لتبلور سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تزيد من معدلات أداء المنظمة من خلال عاملها بما يحقق جودة الخدمة ورضا العميل كمحصلة حتمية.

الخاتمة:

تعتبر إدارة التميّز الفلسفة التسييرية الحديثة التي تنتهجها جُلّ المنظمات الراغبة في ضمان إستمرارها وتعزيز سبل نجاحها في ظل جملة التغيرات والتطورات الحاصلة من حولها، انطلاقا ما تتيحه هذه الفلسفة من سبل تكفل للمنظمات التكيف وما تزودها به من خصائص تجعلها أكثر إستجابية ومرونة في التعاطي مع المتغيرات والتغيرات المحيطة بها. ما يعني أن إدارة التميّز هي السبيل الوحيد الذي يكفل نجاح المنظمات وفق معطيات عصر العولمة والتنافسية.

وتوصلنا من خلال الدراسة والعرض السابق لجملة النتائج التالية:

- التميّز كمفهوم إداري ليس وليد عصر العولمة فهو كمفهوم تضمّنته جلّ المداخل الإدارية على إختلاف توجهاتها ومعطيات البيئّة التي ظهرت فيها، فظهرت مضامين مختلفة للتمييز باختلاف توجهات النظريات والمداخل الإدارية التي تضمّنه فتراوحت بين الكفاءة والفعالية وكما تغير التطوير للمنظمة ومدى انفتاحها على محيطها ضُمن التميّز مفاهيم ومعايير جديدة، وهذا ما يدل على قيمة التميّز كمعيار نجاح وتفوق تنظيمي على مدار تطور الفكر الإداري.

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشة فاطمة الزهراء

- تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم على ضوئها صنع واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لخلق قيم ومنافع لأصحاب المصلحة بالمنظمة.
- فلسفة التميز تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل دوماً وبشكل يختلف إيجابياً عن المنافسين.
- إن تجسيد إدارة التميز يقوم على جملة من المسوغات والمحفزات التي تجعل من فلسفة التميز حتمية فرضتها توليفتها من المبررات والرهانات ذلك أن مستقبل النجاح التنظيمي بات مرهوناً بمدى التغيير نحو اعتناق التميز كنمط حياة وفلسفة تسيير.
- التميز ليس غاية بذاته لذا لا بد من تهيئة ظروفه والأخذ بمسبباته تجنباً لهدر الموارد والإخفاق ببلوغه.
- لا يعد التميز الإداري الهدف الأسمى للمنظمات بل هو السبيل الذي يتم من خلاله تكريس المزيد من الجهد لبلوغ التميز المستديم وفق مبادئ التحسين المستمر.
- التميز الإداري ليس بالوصفة السحرية القابلة للتعميم، قد يحدث التميز بطرق ووسائل مختلفة، لكن يبقى أن هدف التميز هو القيمة الثابتة التي تشترك فيها كل مساعي التميز.
- النجاح التنظيمي هو خلاصة جهود التميز الإداري.

هوامش البحث:

(1) شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 10-09 نوفمبر 2010 ص.2).

(2) صالح بن سليمان الرشيد، "نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العربي السنوي الخامس حول: "الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004). ص.23.

(3) شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص.4.

- (4) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.80.
- (5) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص.06.
- (6) فاطمة لبوخ، "إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009)، ص.19.
- (7) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014)، ص.78.
- (8) عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.5.
- (9) المرجع السابق، ص.5.
- (10) أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص.61.
- (11) ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء التميز" (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس، 2012)، ص.72.
- (12) ثائر صبري، "ثالث التميز بتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية 19(2015): ص.2.
- (13) غسان غريب الدويري، مرجع سبق ذكره، ص.47.
- (14) شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص.5-6.
- (15) عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.7.
- (16) سعيدة بلهادي، "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤسين" (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، 2008)، ص.117.
- (17) إيهاب عبد ربه سهمود، مرجع سبق ذكره، ص.11-13.
- (18) أيوب خليل عوض الكسبة، "أثر متطلبات الحصول على شهادة الايزو 9000 في التميز في الأداء: دراسة الأثر الوسيط لثقافة الجودة" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-عمان، 2015) ص.30-31.
- (19) غريب غسان الدويري، مرجع سبق ذكره، ص.44.
- (19) عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.16.
- (20) سعيدة حاييف السلطاني، "دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 23(2016): ص.114.
- (21) فاضل حمد سلمان وصفاء محمد إبراهيم، "دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 92(2016): ص.230.

إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي _____ كراشدة فاطمة الزهراء

(22) منوية مزوار، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية" (مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس-، 2013)، ص.100.

(23) هناء الرقاد وعزيزة أبو دية، "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية_02(2012): ص.745.

(24) رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية (الأردن: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص.198.

(25) روان قدورة، "دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-عمان-، 2011)، ص ص.21-22.

(26) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص.183-184.

(27) موفق حميدي الشعرات، "أثر استخدام سيجما ستة على قيمة الزبون ورضاه" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الأردن-، 2014)، ص.31.