

الفصل الثاني

التميز المؤسسي

أولاً المقدمة

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل **البقاء والاستمرار** ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى

تسعى المنظمة حسب إستراتيجية التميز إلى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل ويمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد أو جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو إبتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الإستجابة لإحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع⁽²⁾.

فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد أُستعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى في تقارير الجودة والجودة الشاملة، إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومُحفِزة للتميز والإبداع، وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة.

(1) غازي، 2014 ص 8.

(2) جودة، 2008، ص 118.

ثانيًا تعريف التميز

قبل البدء من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والإنجليزية.

في اللغة العربية: وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط ك اسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعنى إمتاز.

ويقال: تميز القوم أى انفردوا، وقياسا على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هى المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.

في اللغة الإنجليزية: وردت كلمة Excellence فى القاموس الموسوعى بمعنى تفوق أو امتياز، وإتقان، وإبداع: شىء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين. هناك أكثر من مصطلح للتميز فى الفكر الإدارى، حيث يوجد:

1. Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسيّ.

2. Excellence Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات

أو المؤسسات المتميزة.

3. Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته

بالتميز التنظيمي الشامل.

جدير بالذكر أن التميز لا يعنى فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو⁽¹⁾. يجب أن تُبرز المنظمة تميزاً وسيادة في أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم الأعمال. فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة بما أن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعاراً يُرفع في حملة إعلانية أو يافطات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين. أى أن التميز لا يأتي صدفة ولا يحقق بالتمنى، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات⁽²⁾.

(1) السالم، 2005، ص 38.

(2) السلمي، 2001، ص 77.

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر⁽¹⁾ والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في م خ تلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعى إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر⁽²⁾.

(1) السيد، 2007 ص 114 .

(2) السلمي، 2001، ص 12 .

ويعرف (زايد، 2003) التميز بأنه: تفوق المنظمة بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ومعرفة نقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها.

ويُستخلص مما سبق أن التميز يسبقه تخطيط إستراتيجي فعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعى المنظمة الى إستغلال الفرص الحاسمة.

ويرى المؤلف بأن التميز هو: أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو ان يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.

وهناك ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.
2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.
3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

ثالثاً

المحاور الرئيسية في تفسير التميز

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي ويساعد القادة على إكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي، وبما ينعكس على إثراء روح المنافسة في كافة مجالات وأنشطة العمل بالمنظمة⁽¹⁾.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها⁽²⁾. وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز

(1) غازي، 2014، ص 8.

(2) الرشيدة، 2007، ص 11.

- (1) المؤسسة وتبرزها وتعلی شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى
فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية
لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه
لأداء أية مهمة بطريقة متميزة⁽²⁾.

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة
الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل
تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك
التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يُحتذى به⁽³⁾.

فالتميز يُعبّر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل
فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون
الإختيار الأفضل لعملاء مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز
للمنظمة⁽⁴⁾.

(1) العوايشة، 2006، ص 30.

(2) الصيرفي، 2009، ص 6.

(3) عبد الفتاح، 2004، ص 116.

(4) توفيق، وآخرون، 2008 ص 6.

أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم وإحتياجاتهم وإهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتحظى المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعى من أجل الفهم والإستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الإستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة⁽¹⁾.

ويُستخلص من تلك المحاور الثلاثة أن التميز مفهوم يشمل تلك المحاور مجتمعة فهو يؤدي إلى مفهوم شامل للتميز، فهي أن تمتاز وتتفوق وتنفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات ، فهي أن تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها بوضعها سياسات وإستراتيجيات تركز على الأفراد

(1) التيجاني، 2007، ص12.

العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره
لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

رابعاً دوافع الأداء المتميز

تبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ؛ ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:

1. التغير السريع:

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير. فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيس لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية⁽¹⁾، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة

(1) زايد، 2007، ص 16.

والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة⁽¹⁾.

2. المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الإقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، وإتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة من منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذى يفرض على المدراء الإستراتيجيين فى المنظمة ضرورة إتخاذ وتنفيذ إستراتيجية كقوة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة⁽²⁾.

(1) بلهادى، 2007، ص 16.

(2) ياسين، 2008، ص 19.

3. تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها وإستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.

4. طفرة تكنولوجيا المعلومات:

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الإستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك إقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تُبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها في إستخدام النظم التكنولوجية⁽¹⁾.

(1) غازي، 2014، ص 11.

ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

أ - الالتزام بتطبيق إستراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد
التكنولوجية.

ب - المشاركة في إختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة
والحديثه بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

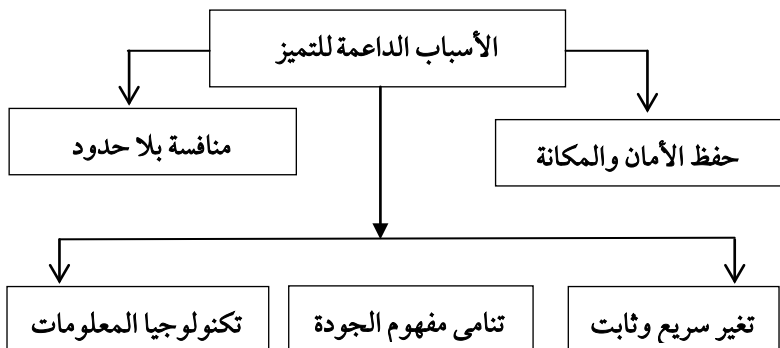
ج - الإستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.

د - إستخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير
والتحسين المستمر.

والشكل التالى يوضح الأسباب الداعمة للتميز:

الشكل (2)

الأسباب الداعمة للتميز



بالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جداً، أو أنها نوع من الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، ولكن مهما كانت هذه التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى⁽¹⁾:

- تكاليف مباشرة: وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى:

أ - تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة التحقق والمراجعة.

ب - تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.

ج - تكاليف الشكل: تتضمن تكاليف التالف وإعادة التصنيع وتكاليف علاج شكاوى العملاء.

- تكاليف غير مباشرة: وهى التكاليف التى ترتبط بالموقف التنافسى للمؤسسة وتنقسم هذه التكاليف إلى:

أ - تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.

ب - تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.

ج - تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين وإستغلال الطاقات الإبداعية لهم.

ويمكن توضيح تكاليف تحقيق التميز من خلال الشكل التالى:

الشكل (3)

تكاليف تحقيق التميز



من الشكل الساب يتضح لنا أن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة أو ما يسمح بتحقيق الوفرة في التكاليف.

خامساً أنواع التميز المؤسسي

التميز القيادي:

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يُتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذى يستطيع رؤية كثير من المشكلات فى الموقف الواحد، فهو يعى الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات فى المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والإبداع فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز⁽¹⁾.

1. التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفى ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ فى أسلوب تقديم الخدمة التى أدت إلى إنتاج هذه الخدمة ، وهذه الأغراض تُفصى إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلى لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك

(1)Borghini،2013،p.226

المستمر نحو التحسين المستمر⁽¹⁾.

وحدد⁽²⁾ أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل : الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل ، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء، ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- بناء علاقة طويلة الأمد : وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع ، والتأكد من أن العميل راضٍ بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها ، والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، التعرف على إحتياجاتهم ، وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

(1) النعيمي، وآخرون، 2008، ص 43.

(2) Hughes, 2003, p.22.

- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء ؛ بل القيام بتحليل الموقف والإعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

2. التميزُّ البشريّ:

*دور الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرين:

المنظمة فى أبسط معانيها هى تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هى عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية⁽¹⁾.

ويقصد بلفظ «موارد بشرية» كل العمالة الدائمة والمؤقتة التى تعمل فى المنظمة، وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية فى كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البيئة الأساسية لأى منظمة هى العنصر البشرى ، وعلى مر العصور كان الإهتمام الر ئيس للباحثين

(1)Daft,2000,p.22.

والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستفادة من
الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان.

فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة
وهو غايتها في النهاية؛ ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر
البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو
متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو وسيط
التعلم في المنظمة.

فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية
إتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس
العنصر الحاكم في عملية إتخاذ القرارات.

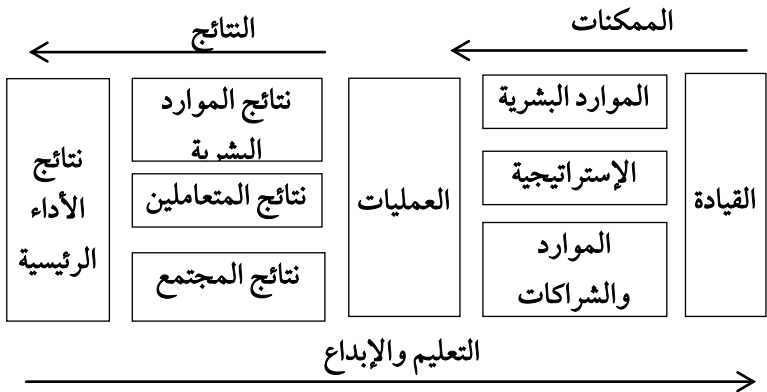
فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد إمتلاك المنظمة للوسائل المساعدة
على إتخاذ القرار يعنى بالضرورة الإستغناء عن الفكر البشري في
إتمام عملية إتخاذ القرارات، ومن الشكل التالى الذى يوضح موقع
القيادة والموارد البشرية والخدمات في نموذج تميز المؤسسة
الأوروبية لإدارة الجودة.

(EFQM) European Foundation for Quality Management

والذى أصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به فى غالبية دول العالم ؛ وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسى والإسترشاد به؛ لتحقيق التطوير والتحسين فى المؤسسات المعاصرة والتى تسعى لتحقيق التميز.

الشكل رقم (4)

الإطار العام للنموذج الأوربي للتميز



المصدر: غازى، 2014، ص8.

التحديات التي تواجه المنظمات، وإدارة التميز لمواجهتها :
تواجه الإدارة المعاصرة لمنظمات الأعمال بمجموعة من التحديات
التي فرضت ضرورة تبني إستراتيجيات ملائمة لمواجهتها ومن أهم
هذه التحديات:

1. العولمة The globalization of Business
2. الجودة والإنتاجية (رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة)
Quality and productivity
3. أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية
Ethics and social Responsibilities
4. التنوع في قوة العمل Work Force Diversity
5. التغيير Change
6. زيادة صلاحيات العاملين Empowerment

سادساً مداخل إدارة التميز

تسعي معظم المنظمات إلى إدارة ما يسمى بالتميز كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة. ويتطلب هذا أمرين أساسيين هما:-

أ) الوضع التنافسي للمنظمة Competitive Position:

لقد تناول الفكر الإداري الوضع التنافسي للمنظمة، وهذا الوضع تشكله خمس قوى تنافسية وهي كما يلي:-

-تهديد المنافسين الجدد.

-الصراع بين المنافسين الحاليين.

-تهديد المنتج البديل.

-قوى المشتريين التفاوضية.

-قوى الموردین التفاوضية.

ويري البعض أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف المستهدفة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وتشمل صياغة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة الأخذ بالاعتبار أربع عوامل رئيسية وهي:-

(1) نقاط القوة والضعف للمنظمة.

(2) الفرص والتهديدات.

(3) القيم الشخصية لمدراء المنظمة.

(4) التوقعات الاجتماعية.

ب) مداخل إدارة التميز: تتعدد مداخل إدارة التميز في منظمات الأعمال بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية، ودراسات ميدانية، ومن أهم هذه المداخل كما يلي:-

أولاً: ما حدده (دراكر) كمدخل لإدارة التميز وينحصر في :-

1 -الأفراد العاملين.

2 -البيئة المادية للمنظمة.

3 -العمليات.

4 -المنتجات.

ثانيا : الدراسة الميدانية التي قام بها (توماس بيترز) أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة، حيث قام بهذه الدراسة للتعرف علي أسباب التميز في منظمات الأعمال، وقد خرج بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تستخدمها الشركات المتميزة لكي تبقي علي القمة وهي كما يلي:-

- 1 -الإنحياز إلي العمل.
- 2 -التقرب إلي العمل.
- 3 -الإدارة الذاتية والريادة.
- 4 -الإنتاجية من قبل العاملين.
- 5 -الاندماج في التنفيذ.
- 6 -الإلتصاق بالنشاط الأصلي للشركة.
- 7 -التنظيم البسيط ،والهيئة الإدارية الصغيرة.
- 8 صفات الحرية والانضباط.

كما يرى المؤلف أن كل الأعمال بما فيها المؤسسات العامة،
والخاصة، والتطوعية يمكنها استخدام نموذج التميز الأوربي من
أجل تحسين أدائها.

وتساعد عملية التقييم الذاتي باستخدام النموذج على التعرف على
مواطن القوة ، والفرص للتحسين والتي يمكن لكل شخص في
المؤسسة أن يعالجها من أجل تحقيق أهداف واقعية.

خلاصة الفصل الثاني

تناول المؤلف في هذا الفصل أهم التعريفات والمفاهيم الأساسية ، وأهمية وأهداف التميز المؤسسي ، والمحاور الرئيسة في التميز ودوافع الأداء المتميز، وكذلك الأسباب الداعمة للتميز ، وأنواع التميز المؤسسي، ومداخل إدارة التميز والتحديات التي تواجه المنظمات ، وإدارة التميز لمواجهتها، التي يتناولها المؤلف في الفصل الثالث ، وعرض ما تحقّقه إدارة التميز والتي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسات.