

استحقاق موقع الريادة - كيف نعطي البحث عن التميز معنى جديدا

31 يناير - 3 فبراير 2011، فندق أتلانتس دبي، الإمارات العربية المتحدة

الطاولة المستديرة حول السياسات والاستراتيجيات

نشر ثقافة الجودة لزيادة التنافسية في العالم العربي: السياسات والاستراتيجيات
والتطلعات المستقبلية

فندق أتلانتس، نخلة الجميرا، دبي، ٣١ يناير - ٣ فبراير ٢٠١١



تقرير

© HBMeU 2011





سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم
ولي عهد دبي
الرئيس الأعلى للجامعة



معالي الفريق / ضاحي خلفان تميم

قائد عام شرطة دبي،

رئيس مجلس الأمناء

مجلس أمناء الجامعة



سامي ضامن القمزي
مدير عام دائرة التنمية الاقتصادية



د. لؤي بلهول
مدير عام دائرة الشؤون القانونية،
حكومة دبي



معالي محمد إبراهيم الشيباني
مدير عام ديوان سمو الحاكم،
نائب رئيس المجلس



عيسى عبد الفتاح كاظم
رئيس مجلس الإدارة التنفيذي،
سوق دبي المالي



عبد الله جاسم بن كلبان
الرئيس التنفيذي لدوبال



أحمد محمد حميدان
مدير عام دائرة الحكومة الإلكترونية



العميد / أحمد حمدان بن دلموك
مدير الإدارة العامة للتدريب،
شرطة دبي



فاطمة غانم المري
المدير التنفيذي لمؤسسة المدارس،
هيئة المعرفة و التنمية البشرية



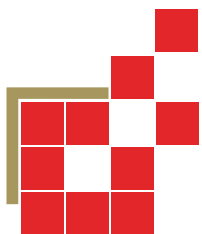
عبد اللطيف عبيد الملا
مدير تيكوم للاستثمارات



رجاء عيسى القرقي
رئيس مجلس إدارة، مجلس سيدات الأعمال



ناصر الشامسي
مدير عام هيئة "تنمية"



جدول المحتويات

الصفحات	
١	تمهيد
٢	ملخص تنفيذي
٣	مقدمة
٧	مساهمات أعضاء حلقة النقاش
٩	فرق العمل
١٠	مخرجات الطاولة المستديرة
١٢	إجابات المشاركين على الأسئلة الرئيسية
١٥	التطلعات المستقبلية
١٦	المراجع
١٧	شكر وتقدير
١٨	عن المشاركين



الدكتور منصور العور
رئيس الجامعة

تمهيد

بادرت جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، إعمالاً لرسالتها واستراتيجيتها القائمة على خلق المعرفة ونشرها، إلى تنظيم الطاولة المستديرة السنوية حول السياسات والإستراتيجيات من أجل تسهيل الحوار وسبل التعاون، وتبادل المعلومات المفيدة وصياغة توصيات لصنع السياسات. وقد استقطبت الطاولة المستديرة خبراء من وكالات الأمم المتحدة والأكاديميين والمؤسسات والحكومات ووسائل الإعلام والشركات التجارية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الاستشارية للبحث في نطاق واسع من المسائل المرتبطة بالتطوير الاجتماعي والاقتصادي في العالم العربي. وركزت الطاولة المستديرة على نشر ثقافة الجودة لتحسين تنافسية اقتصادات البلدان العربية.

تجسد الطاولة المستديرة فرصة مهمة لإلقاء الضوء على التقدم الذي حققته المنطقة العربية في مجال إدارة الجودة على خلفية إعلان برج العرب للجودة سنة ٢٠٠٤؛ وذلك فيما يتصل بتحسين التنافسية لدول الشرق الأوسط في الاقتصاد العالمي. وقد اعتمدت الطاولة المستديرة كمنبر لتوجيه نقاشات تتمحور حول السياسات، والمساعدة في صياغة توصيات في السياسات والإستراتيجيات مع التركيز على المسائل المرتبطة بالجودة والتميز والتنافسية في الدول العربية، كما أنها تمثل مكوناً رئيسياً لاستراتيجية جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، والتي تتولى دوراً ريادياً معرفياً في التأثير على أجندة السياسات في البلدان العربية. أرجو أن يقدم هذا التقرير القيمة والفائدة لكافة المهتمين بالجودة وقضاياها الوثيقة الارتباط بالقدرة التنافسية بين البلدان.



ملخص تنفيذي

يتناول هذا التقرير الطاولة المستديرة في شأن السياسات والاستراتيجيات، وعنوانها "نشر ثقافة الجودة لزيادة التنافسية في العالم العربي: السياسات والاستراتيجيات والتطلعات المستقبلية"، التي نظمتها جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية في ٣١ يناير ٢٠١١ في فندق أتلانتيس دبي. وتعد الطاولة المستديرة فعالية سنوية يجتمع في سياقها وكالات من الأمم المتحدة والأكاديميين وصناع القرار الحكوميين والمؤسسات الإعلامية و عدد من الممارسين البارزين.

وكرزت هذه الطاولة المستديرة التي جمعت ١٦ مشاركاً بارزاً على الجودة في التنافسية بين البلدان العربية. فمفهوم الجودة موجود منذ عقود عديدة، وأما اليوم، فيسود اعتراف واسع بأهمية الجودة في تحسين التنافسية بين البلدان. ويتزايد اهتمام البلدان العربية بالجودة باعتبارها الإطار الذي يمكن لتعزيز التنافسية. ومن المثير للاهتمام بروز الإحساس بالحاجة الملحة لدى بعض الدول العربية لخلق المعرفة في شأن الجودة والتميز بهدف تعزيز التنافسية لديهم على الصعيد العالمي.

ومما لا شك فيه أن لمبادرات الجودة والتميز القدرة على إثراء ثقافة ورفاه المجتمعات المحلية. كما أنها تشكل أهمية كبرى بالنسبة لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة المختلفين. فلقد ساد سابقاً الاعتقاد بأن الدرب طويلة أمام البلدان العربية لردم الهوة في قدرتها التنافسية مع البلدان الصناعية الكبرى. وما زالت مشاركة بعض الدول العربية الأقل تطوراً محدودة في المسار التحسيني للجودة. بيد أن البلدان الغنية بالنفط شهدت تحولاً تدريجياً من اعتماد الاستراتيجيات المدفوعة بالعوامل إلى الاستراتيجيات المرتكزة على الابتكار من أجل تحسين التنافسية.

وقد ولدت الطاولة المستديرة مجموعة من التوصيات التي ضمت تطوير نموذج الشرق الأوسط للجودة والتميز، وتحسين المعايير التربوية والبحثية معاً، وتطوير مقاييس جديدة لتقييم وتحديد التأثيرات الكبرى، وترسيخ تحالفات دولية من أجل تبني أفضل الممارسات.

وتم عرض وتسجيل العديد من المبادرات الواعدة في الجودة والتنافسية. وقد أرسيت الطاولة المستديرة أسساً لشبكة تواصل دولية تهدف إلى تبني فهم أعمق لنماذج الجودة التي يمكن تطويرها وتطبيقها بنجاح من أجل تحسين تنافسية الدول العربية في الشرق الأوسط على الخارطة العالمية.

الدكتورة ناريمان حاج حمو مساعد رئيس الجامعة للتطوير الأكاديمي



مقدمة

تشكل الجودة الأساس الذي تقوم عليه القدرة التنافسية، ولاشك أنها تساعد في تحسين قدرة اقتصادات العالم العربي على التنافس دولياً. وتساهم التطبيقات الناجحة لآليات الجودة في العالم العربي في إنتاج مزايا وفوائد على مختلف المستويات. ولكن على صعيد آخر، إذا ما أرادت الدول العربية الفوز بمخرجات قيمة وفعالة، فعليها أولاً أن تربط بين الجودة وعملية تحسين قدراتها التنافسية.

تضم جامعة الدول العربية ٢٢ دولة تمتد من المغرب وموريتانيا في الغرب مروراً بدول شمال أفريقيا والشام ووصولاً إلى دول الخليج الواقعة شرقاً؛ وباستعراض المؤشر الاقتصادي لهذه الدول نجد أن متوسط معدلات النمو قد انخفض بعد فترة تحسن نسبي في الأداء بين عامي ٢٠٠٥ و٢٠٠٩، بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية، حيث هبط هذا المؤشر من ٦.١% في ٢٠٠٨ إلى ٢.٢% في عام ٢٠٠٩ (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٠)، (٢٠١٠، WEF، ٢٠١٠). غير أن معظم الدول العربية قد تمكنت من تجنب التأثيرات المدمرة لهذه الأزمة نظراً لعدم ارتباط اقتصادها بالأسواق العالمية ارتباطاً وثيقاً؛ ورغم أن تدابير التعزيز التحفيزية التي قدمتها بعض الحكومات في الدول العربية كان لها أثر في تخفيف الآثار السلبية لتلك الأزمة على اقتصاداتها، إلا أن دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة شهدت معدلات نمو سالبة عام ٢٠٠٩، غير أن هذه الاقتصادات ستتعافى على الأرجح في القريب العاجل وستشهد معدلات نمو إيجابية. (انظر الجدول ١).

الجدول ١: مؤشرات اقتصادية مختارة للدول العربية

رصيد الحساب الحالي (بالنسبة المئوية من إجمالي الناتج المحلي)	إجمالي الناتج المحلي / فرد (دولار أمريكي)	النمو الفعلي لإجمالي الناتج المحلي (%)			إجمالي الناتج المحلي (مليار دولار أمريكي)	
		2010 (تقدير)	2009	2000-05 (معدل)		
2009	2009	2010 (تقدير)	2009	2000-05 (معدل)	2009	
0.3	4,027	4.6	2.0	4.5	140.8	الجزائر
4.1	19,455	3.5	2.9	6.0	20.2	البحرين
-2.4	2,450	5.0	4.7	4.0	187.9	مصر
-5.6	3,829	4.1	2.8	6.0	22.9	الأردن
25.8	31,482	3.1	-2.7	7.7	111.3	الكويت
-11.1	8,707	6.0	9.0	3.9	33.5	لبنان
16.9	9,529	5.2	1.8	4.3	60.3	ليبيا
-5.0	2,865	3.2	5.2	4.4	90.8	المغرب
0.3	18,013	4.7	3.4	3.5	53.4	عمان
16.4	68,872	18.5	9.0	9.0	83.9	قطر
5.5	14,486	3.7	0.1	4.0	369.6	المملكة العربية السعودية
-4.5	2,579	5.0	4.0	3.5	52.5	سوريا
-3.4	3,852	4.0	3.0	4.5	40.1	تونس
-3.1	46,857	1.3	-0.7	7.7	229.9	الإمارات العربية المتحدة

المصدر: بيانات صندوق النقد الدولي الواردة في تقرير التنافسية العربية (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٠).

ويشير تقرير التنافسية العربية (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٠) إلى أن الأزمة الاقتصادية العالمية التي برزت في العام ٢٠٠٨ قد أدت إلى توسيع فجوة التنافسية بين دول مجلس التعاون الخليجي وباقي دول العالم العربي، كما يوضح التقرير أن بعض الدول مثل قطر والمملكة العربية السعودية والكويت - على ما يبدو - تفوقت على الاقتصادات الأخرى التي تقف على ذات المستوى التنموي فيما يتعلق بالتنافسية، وأن الإمارات العربية المتحدة والبحرين هما الدولتان العربيتان الوحيدتان من العالم العربي اللتان وصلتا إلى مرحلة التنمية القائمة على الابتكار نظراً لتنوع اقتصاداتهما، كما تفوقت تونس والمغرب (فيما يخص التصنيف المبني على الكفاءة) على مصر والجزائر وليبيا، وهي دول بقيت ضمن مرحلة التنمية القائمة على العوامل الاقتصادية. (انظر مخطط رقم ١).

لقد وصلت دول مجلس التعاون الخليجي إلى مستويات الدول المتقدمة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) بخصوص المؤسسات والبنية التحتية وكفاية السلع والأيدي العاملة والأسواق المالية، وقد تفوقت دول شمال أفريقيا على دول منطقة الشام في مجال البنية التحتية وثبات الاقتصاد الكلي وحجم الأسواق وسمة الابتكار، بينما تميزت دول منطقة الشام عن دول شمال أفريقيا في مجالات التعليم وكفاية السلع والأيدي العاملة والأسواق المالية وتنوع الأعمال (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٠).

المخطط ١: أركان التنافسية



المصدر: يستند إلى تقرير التنافسية العالمي 2010 - 2011
*هذا التصنيف يشمل 139 دولة

وقد برزت الجودة والتفوق في السيناريو الاقتصادي الناشئ كقوتين محركتين في العديد من دول العالم العربي لتحسين الأداء الاقتصادي وللتنافس الفعال في الاقتصاد العالمي، وقد حفز التطور في مبادئ الجودة وممارستها الذي شهدته دول كاليابان والولايات المتحدة وأوروبا صانعي القرار في الدول العربية لاتخاذ خطوات لنشر ثقافة الجودة والتميز. وقد حدد زائيري (٢٠٠٢) أربع مراحل رئيسية في تطور مفاهيم الجودة: الأولى هي صياغة مفهوم مراقبة الجودة واستخدامه في فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، والثانية هي التركيز على مبدأ ضمان الجودة في فترة السبعينيات والثمانينيات، والثالثة هي تكامل مبدأ الجودة مع الإدارة خلال الثمانينيات والتسعينيات وأخيراً ظهور إدارة الجودة الشاملة منذ التسعينيات. وقد شهدت السنوات التي تلت فترة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة مزجاً من التآلف والتكامل للمفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة مع التنافسية، بل إن الواقع يدل على أن المفاهيم الأساسية للجودة قد استخدمت لتحسين تميز الأداء (ييفانز و ليندساي، ٢٠٠٥).

مجلس التعاون الخليجي في السنوات الأخيرة هو أن التنافسية باتت تعد وظيفة لسياسات الاقتصاد الكلي السليمة إضافة إلى استراتيجيات الاقتصاد الجزئي الفعالة التي تركز إلى أطر الجودة والتميز، حيث يمكن الربط بين سياسات التنمية الاقتصادية للدول العربية وعملية تطوير التجمعات على المستوى الجزئي لتحقيق التنمية المستدامة.

المخطط ٢: محددات التنافسية



ومما لا شك فيه أن الجودة تُصاغ في قوالب عدة عبر مختلف البلدان والقطاعات الصناعية والمنظمات، (صن، ٢٠٠٠)، وقد دأبت الدول العربية على استخدام مجموعة متنوعة من أدوات الجودة ومنها على سبيل المثال: أدوات التحكم الإحصائي الأساسية، والفحص، والتدقيق، وإعادة الهندسة، والمقارنة المرجعية، والسجل المتوازن لقياس الإنتاج، وأنظمة اقتراح الأفكار، وإدارة الجودة الشاملة، واعتماد الأيزو، وأنماط التميز، ومعايير ٦ سيجما، وإدارة وتحسين العملية أو كايزن، غير أن سبيل نشر ثقافة الجودة قد مُهد - بدرجة كبيرة - بمنح العديد من حكومات العالم العربي جوائز جودة وتميز للمؤسسات ذات الأداء الأفضل، وقد تميزت دولة الإمارات العربية المتحدة بريادة التخطيط ونشر مفاهيم الجودة والتميز وأفضل هيكلية الممارسات للمؤسسات لحنها على أن تجري عمليات التغيير الذاتي بنجاح. وقد اتخذت المؤسسات التعليمية مثل جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية مبادرات حسنة التوقيت لتوفير المعرفة ونشرها عبر عدة طرق منها البرامج الأكاديمية والمهنية المتخصصة، والمؤتمرات الدولية، والشبكات، ومنح الجوائز لأفضل المساهمات في مجالي الجودة والتميز. ويبدو أن قرارات الدولة، وإعلان برج العرب وجهود المؤسسات التعليمية ومنها جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية وغيرها من المؤسسات المعنية بتحسين الجودة قد أصبح لها تأثير إيجابي على كل المؤسسات في الدولة.

الجودة و التنافسية

من الواضح أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في الاهتمام بفروع العلوم المعرفية المرتبطة بالجودة والتميز في دولة الإمارات العربية المتحدة كما هو الشأن في أقطار العالم العربي كافة، وقد يُطرح سؤال هام الآن هو: هل ترتبط الجودة بصورة منطقية بالتنافسية؟ وهل هناك أدلة قطعية على هذا؟ الإجابة هي نعم، وثمة العديد من الدراسات التي توضح العلاقة بين الجودة والأداء (بويل ١٩٩٥، إيستون وجاريل، هندركس وسينجال ٢٠٠١، وتيريزيوفسكي وسامسون ١٩٩٩).

ويسود إدراك عام أن جميع أنواع السياسات، سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو القانونية أو جميعها، يمكن أن تؤدي إلى تحسين في التنافسية على المستوى الكلي. ويعتقد بورتز (١٩٨٥) اعتقاداً راسخاً أن هذه السياسات الكلية ضرورية لكنها ليست كافية بالضرورة لحسم مسألة التنافسية، بل إن السبب الأساسي في الواقع يعود إلى رقي عمليات واستراتيجيات الشركة إضافة إلى سمات المنافسة المحلية التي تتضمن القدرات الحقيقية لتحقيق التنافسية (انظر الفصل ٣)، ويُظهر مخطط ٣ أحد العوامل الهامة لتحديد التنافسية ألا وهو بناء التجمعات، وهو الأمر المشروع بإسهاب في مخطط ٤. ولكي تنفذ أي سياسة حكومية للجودة والتنافسية بفاعلية لابد من بناء التجمعات، وخير مثال - من بين العديد من الأمثلة - على صدق هذا هو بناء التجمعات في مدينة دبي الطبية، ومدينة دبي للإعلام، ودبي فيستيفال سيتي، وتعد المدن الصناعية التي تُبنى في دول مجلس التعاون الخليجي، لاسيما في المملكة العربية السعودية، خير دليل على قيمة تطوير التجمعات.

ولعل من أهم الدروس المستفادة من التجمعات التنافسية التي رسختها دولة الإمارات العربية المتحدة أو في غيرها من دول

السؤال الموضوعي الثاني

كيف يمكن للدول العربية أن تتغلب على مشكلات رئيسية لحماية مستقبل اقتصاداتها وضمان تمكين الجودة كممارسة سائدة في كافة مجالات الحياة؟ الرجاء تقديم الاقتراحات في ما يتعلق بمجموعة البلدان العربية الواردة في ما يلي (والتي صنفتها المنتدى الاقتصادي العالمي على أنها اقتصادات إما تركز على العوامل، أو على الفعالية، أو على الابتكار).

وعلى خلفية هذا السؤال، طرحت الطاولة المستديرة السؤال التالي:

كيف يمكن للبلدان العربية أن تمضي قدماً في تطوير استراتيجيات فعالة للجودة بالاتساق مع إعلان برج العرب، وإحداث فرق كبير على صعيد القدرة التنافسية للاقتصادات العربية؟

راجعت الطاولة المستديرة التوجهات التي سادت في الماضي واستعرضت مختلف السيناريوهات الناشئة عنها. وهذا التقرير هو نتيجة لاجتماع طاولة مستديرة مميزة تخللها جمع وتحليل للمعلومات من قبل أكاديميين وصناع قرار بارزين بهدف توفير إرشادات مفيدة لواضعي السياسات في العالم العربي.

المخطط ٣: تجمعات لتعزيز التنافسية



طرح المشاركون في الطاولة المستديرة الأسئلة الموضوعية التالية

السؤال الموضوعي الأول

هل يمكن تحسين تنافسية البلدان العربية من خلال التأثير الكبير للجودة من خلال وضع أجندة سياسات ومعايير وممارسات محددة بشكل واضح؟

ولقد مهّد هذا السؤال الطريق أمام أسئلة تعتبر هامة تتوافق مع سياق الطاولة المستديرة، هي التالية:

- ◀ هل تعتبر أن المبادرات التي أطلقتها بعض البلدان العربية مثل جوائز الجودة والتميز وتطبيقات معايير ISO كافية لتحسين القدرات التنافسية لاقتصاداتهم؟ وهل يمكنك اقتراح مبادرات أخرى في الجودة من شأنها أن تحسن القدرة التنافسية للاقتصادات العربية؟
- ◀ هل تعتمد البلدان العربية إلى وضع هيكليات للجودة تجمع ما بين الموارد المادية والتقنية والبشرية والمالية والإدارية بهدف التنافس على الساحة الدولية؟ وما هي التحديات التي تطالع واضعي السياسات في العالم العربي خلال سعيهم إلى تحسين هيكليات الجودة والتميز؟





مساهمات أعضاء حلقة النقاش

سمو الشيخ خالد بن زايد بن صقر آل نهيان (رئيساً)

البروفيسور روبرت كول، البروفيسور خالد حفيظ

البروفيسور آلان براون، والدكتور عبد القادر معزوز

الدول الآسيوية مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية بنجاح ثقافة الجودة في مؤسسات الأعمال. كما حث البروفيسور الدول العربية للنظر في النجاح الذي شهدته سنغافورة واعتماد نموذجها للجودة.

فقد شكلت الجودة عنصراً رئيسياً في الاستراتيجية الوطنية لتحسين الإنتاجية في سنغافورة. وقد قادت حكومة سنغافورة هذا التوجه للجودة منذ ٢٠ سنة تقريباً، معتمدة في البداية على دوائر الجودة. وقد شجعت على استخدام دوائر الجودة من خلال سلسلة من المؤتمرات وورش العمل. ومن المثير للاهتمام أن سنغافورة امتلكت بنية تحتية متينة لإنتاج خدمات وسلع قادرة على المنافسة دولياً. وأوضح البروفيسور براون أن صناع السياسات في سنغافورة أضافوا عنصر التركيز على "البعد البشري" في الجودة لتحسين القدرة التنافسية.

وأشار البروفيسور براون إلى أن المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة يمكن أن توفر القيادة من خلال تجسيد المبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات. وقد اقترح ضرورة تشجيع مدراء المؤسسات على المشاركة في مختلف الجوائز التي أعلنت عنها الحكومة لتحسين الجودة والقدرة التنافسية. واعتبر أن المشاركة في هذه الجوائز هي بمثابة مبادرة أساسية للتحسين المستمر، والتقييم الذاتي والمقارنة المرجعية المخطط لها والمنظمة.

في مستهل مداوات الطاولة المستديرة، عزف البروفيسور خالد بأعضاء حلقة النقاش وأوضح أن الغرض الرئيس من الطاولة المستديرة هو مناقشة القضايا الملحة المرتبطة بالجودة والقدرة التنافسية في العالم العربي. وشدد على أن اجتماع الطاولة المستديرة يتسق منطقياً مع رسالة جامعة حمدان بن محمد الالكترونية وأهدافها لخلق ونشر المعرفة من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية. كما أنه دعا سمو الشيخ خالد بن زايد بن صقر آل نهيان، رئيس حلقة النقاش، إلى التعليق على الأسئلة الموضوعية.

وأعرب الرئيس عن تقديره لإتاحة هذه الفرصة التي تسمح بمعالجة هذه القضية المهمة المتمثلة بالقدرة التنافسية لاقتصادات العالم العربي، وأوضح للمشاركين في الطاولة المستديرة أن معظم دول العالم تتنافس مع بعضها البعض لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر. وتسعى الدول العربية، على وجه الخصوص، إلى ترسيخ موقعها في اجتماعات المنتدى الاقتصادي العالمي لكونه الوجهة القيمة للاستثمارات الأجنبية المباشرة. وفي هذا السياق تبرز الأهمية الكبرى للجودة وأبعادها.

وبعد التصريحات المقتضبة، دعا الرئيس المراقب الداخلي ليعرض بعض الخلفيات الأساسية لهذا الموضوع لتتم مناقشتها.

وشرح البروفيسور براون أن الدول الغربية قد حسنت قدراتها التنافسية من خلال استخدام نماذج الجودة. فقد رشحت بعض

إلى الارتباك. والغرض الرئيسي من أي جائزة هو وضع المؤسسة على الدرب الصحيح لتحسين الجودة والمخرجات الفعالة بطريقة مستدامة. وليس الغرض منها إحداث تغيير لفترة محدودة فقط. فإذا وجهت المؤسسة جهودها فقط من أجل الفوز بجائزة (وليس من أجل إحداث التحول الثقافي)، فهي تبتعد عن تحقيق أهداف الجودة بالمعنى الحقيقي. وتثبت بعض الأمثلة أن ثمة مؤسسات شهدت تحسناً في الجودة وتميزت دون الفوز بأي جائزة. كما أكد من ناحية أخرى أن ليس ثمة ما يضمن أن المؤسسات الحائزة على جائزة ستكون قادرة بالضرورة على تحسين الأداء بطريقة مستدامة.



النموذج الآسيوي

وأشار البروفيسور كول إلى بروز نموذج آسيوي متميز للجودة، وهو نتاج خبرة ٤ دول آسيوية، على رأسها اليابان، تبلورت في العام ١٩٦٠. وقد ركز هذا النموذج بشكل رئيسي على السيطرة على العمليات من خلال معايير ٦ سيغما. وتجدر الإشارة إلى أن ٩٥٪ من مقومات ستة سيغما تركز على مفهوم ضبط الجودة الشاملة الذي تم تطويره في اليابان. كما أشار إلى أنه يتعين على شركات العالم العربي تبني النموذج الآسيوي، وهو نموذج موجه للمؤسسة، وقوامه (أ) تعاون الشركات مع بعضها البعض، (ب) دفع الرسوم السنوية لتيسير فعاليتها، (ج) تقديم اقتراحات لتحسين الجودة، (د) تبادل التجارب التعاونية، (هـ) واعتبار الجودة كمسار طويل.



وعدد البروفيسور براون بعض الحجج الدامغة التي تركز على الحالة الأسترالية، لافتاً إلى أن الجودة قد أرسيت على المستوى الوطني وحظيت الشركات الكبيرة بالتحفيز والتشجيع على الاستفادة من نموذج التميز في العمل. وأوضح أن الحكومة الأسترالية قد اضطلعت بدور توفير أمثلة عن أفضل الممارسات للمؤسسات.

ونصح البروفيسور براون المدراء الممارسين الساعين إلى تحسين الجودة والقدرة التنافسية لبيدأوا مسار الجودة من خلال طرحهم الأسئلة التالية: ماذا يمكنني أن أفعل؟ وأين أبدأ؟ وتشكيل مجموعات لمعتمدي الجودة. فيمكن للمؤسسات، على سبيل المثال، أن تعتمد قرائن تحسين الجودة الموضحة في دراسة حالة معينة من أجل تحسين القدرة التنافسية. واقترح وجوب توفر بعض مجموعات معتمدي الجودة في المجالات الإقليمية الرئيسية في الإمارات العربية المتحدة، مثل السياحة والرعاية الصحية والإعمار، من أجل تحفيز عملية تحسين الجودة والقدرة التنافسية.

وأما البروفيسور روبرت كول، وهو المراقب الخارجي الثاني، فشدّد على دور الجودة كميزة للمفاضلة. واستشهد بوضع شركة تويوتا كمثال على ذلك. فقد شهدت الشركة مؤخرًا تراجعاً كبيراً في مبيعات السيارات عندما أقدمت على سحب بعض من مركباتها من الأسواق بعد اكتشافها لمشاكل في جودتها. وقد عرض لوجهة نظره بشأن انتشار جوائز الجودة على النحو التالي:

دور الجوائز

أكد البروفيسور روبرت كول على أن جوائز الجودة، رغم قدرتها العالية على تحفيز تحسين الجودة، يمكن أن تمثل مشكلة في الوقت عينه، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يخلق استخدام الجوائز بشكل مفرط في دبي "خطورة" بعض الشيء، حيث أنه قد يؤدي



فرق العمل

فريق العمل الثاني

عمد هذا الفريق إلى تعريف التنافسية على نحو شامل، بما لها من تأثيرات كبيرة من حيث تنفيذ الاستراتيجيات. واستخلص الفريق التوصيات التالية: (أ) يجب تعريف التنافسية والجودة بشكل متصل ووضعهما في السياق نفسه، (ب) يجدر تحديد المبادرات على المستويين الكلي والجزئي، (ج) على المدراء التشديد أكثر على المخرجات وارتكازهم على الطلب بدلاً من الاستراتيجية (د) يجب أن يكون قوام الجودة القدرة على تقديم النتائج المرجوة للعميل، (هـ) يجب أن يتم إطلاق جودة القدرة التنافسية في العالم العربي لضمان بروز أفضل الممارسات والقيم التي تمكّنها من الاستدامة.

فريق العمل الثالث

واقترح هذا الفريق على الدول العربية أن تُطلق ثقافة الجودة المتمركزة في المنطقة والمشاركة على نطاق واسع، الأمر الذي يؤدي إلى التحسن المستمر في المنتجات والخدمات المخصصة للأسواق الوطنية والدولية. واقترح أيضاً أن تقوم الدول العربية بإرساء سلطة عليا على المستوى العربي لتبادل أفضل الممارسات لتعزيز القدرات التنافسية للأمم.

تم تقسيم المشاركين في الطاولة المستديرة إلى ثلاثة فرق عمل من أجل معالجة الأسئلة الموضوعية.

فريق العمل الأول

أجمع فريق العمل الأول على أن الجودة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في أي جزء من العالم. وفي الإجابة على السؤال ١، اتفق أعضاء الفريق على أن الجودة يمكن أن تشكل المفارقة في مجال الأداء. واعتبروا أن الجودة ضرورية، بيد أنها ليست شرطاً كافياً في ظل اقتصاد يقوم على المعرفة. واتفق الفريق على أن المنافسة القائمة على الابتكار يمكن أن تنتج مخرجات قيمة بالنسبة إلى الدول العربية. وفي الإجابة على السؤال ٢، اعتبر أعضاء الفريق أن جوائز الجودة قد لا تمنح المؤسسات على الدوام النتائج المرجوة. وقد حثوا قادة الأعمال في العالم العربي إلى خلق حوافز تعزز ثقافة الجودة والتميز. كما دعوا صناعات السياسات في العالم العربي إلى تسهيل نقل التكنولوجيا من أجل تعزيز القدرة التنافسية.

وفي الإجابة على السؤال ٣، أجمع أعضاء الفريق بشكل كامل على أن الجودة تساعد على توليد الثروة وزيادتها، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي. واعتبروا أنه، بالرغم من هذا الواقع، تنفرد الإمارات العربية المتحدة والبحرين، من بين دول العالم العربي، بتوفير بنية فعلية للجودة. واقترح الفريق أنه، في ظل الاقتصادات التي يركها عامل الكفاءة، يجب أن يتم تصميم أبعاد محددة للجودة بهدف زيادة قدرة الشركات التنافسية.



مخرجات الطاولة المستديرة

وناقش المشاركون أن مبادرات مثل جوائز التميز وتطبيق معايير الأيزو لم تكن كافية لوحدها في تحسين القدرة التنافسية للاقتصادات العربية. وأشار بعض المشاركين إلى أن أصحاب المصلحة في مؤسسات الأعمال كانوا مهتمين فقط بالحصلة النهائية أي المخرجات؛ وليس بالعمليات المؤدية إلى هذه النتائج. واعتبر بعض المشاركين أن القواعد والقوانين المحلية يجب أن تكون متنسقة في المجالات المتعلقة بجودة الحياة.

واتفق المشاركون عموماً على أن بعض الدول العربية قد وضعت بالفعل مخططات لهيكلية الجودة تدمج بين الموارد المادية والتكنولوجية والبشرية والمالية والإدارية بهدف المنافسة دولياً. ومع ذلك، فلا زال الشوط أمامها طويل للحاق بركب الاقتصادات الصناعية الحديثة كتلك البارزة في آسيا وخاصة في سنغافورة وكوريا الجنوبية، وماليزيا.



السؤال الموضوعي الأول

ساد الطاولة المستديرة جو من النقاشات المتعددة بين أعضاء الفرق حول أهمية توفير سياسات واضحة المعالم للجودة والمعايير والممارسات في تعزيز القدرة التنافسية لدول العالم العربي. وأشار بعض المشاركين إلى أن السياسات والقوانين المتعلقة بالجودة متوفرة في عدد كبير من الدول العربية بما في ذلك دولة الإمارات العربية المتحدة. بيد أن الحملات الإعلامية الفعالة والمتعددة الوسائل والمخصصة لنشر ثقافة الجودة في كافة النواحي الحياتية في العالم العربي هي بالكاد متوفرة. وتبعاً للمشاركين، من الضروري تنظيم الحلقات الدراسية، وورشات العمل، والندوات، والنقاشات بشكل منتظم تحت إشراف الإدارات الحكومية.

كما تمت الإشارة إلى ضرورة إلزام كافة المؤسسات المرخص لها، أن تقوم على الأقل بتنفيذ أطراف راسخة للجودة والتميز (مثل معايير ISO 9000، ونموذج التميز الأوروبي، وجائزة دبي للجودة).

واعتبر المشاركون من دولة الإمارات العربية المتحدة، على وجه الخصوص، أن جوائز الجودة قد أثبتت قيمتها كوسيلة فعالة لتوجيه المؤسسات نحو ترسيخ الميزة التنافسية.

كما اقترح بعض المشاركين أن نهج "الإدارة بالأهداف" قد يشكل وسيلة فعالة تساعد المؤسسات في العالم العربي في إتمام عمليات التقييم الذاتي وتحقيق أهدافها المرجوة المتعلقة بالجودة.

وتمت الإشارة إلى أن هناك حاجة إلى اتباع نهج تصاعدي (من أسفل الهرم إلى أعلاه) لتحسين الجودة. ويسمح هذا النهج بإنشاء آلية تمكن صغار الموظفين المساهمة في منح أفكار تتعلق بعملية إدارة الجودة. كما اعتُبر أن القوى العاملة في العالم العربي، التي حصلت تعليمها في الغرب، تحمل إمكانية تغيير ثقافة الجودة في منطقة الشرق الأوسط.

السؤال الموضوعي الثاني

بالنسبة للاقتصادات التي تحركها العوامل، تم اقتراح إثراء التعليم الأساسي ببعض المقررات في مواضيع الجودة والتميز. كما تم التشديد على أهمية تثقيف وتدريب الموارد البشرية لتحويل الاقتصادات من تلك التي تحركها العوامل إلى تلك التي تحركها الكفاءة. كما تم التأكيد على الحاجة إلى صنع سياسات على المستوى الكلي للمساعدة في تحويل الاقتصادات التي تحركها العوامل بتوجيهها نحو الخدمات، وترسيخ هذا التحول في إطار تميز جودة الخدمات.

وبالنسبة للاقتصادات التي تحركها الكفاءة، تم اقتراح تعزيز التآزر بين السياسات على المستوى الجزئي والكلّي. وشدد بعض المشاركين على أهمية إنشاء مجموعات في الاقتصادات العربية. فعلى سبيل المثال، يمكن لقطاع الرعاية الصحية من بلد عربي أن ينافس بفعالية على الساحة الدولية إذا ما تكافلت وتآزرت المستشفيات والصيدليات ومختبرات البحوث والتكنولوجيا ونظم التسليم لخلق ميزة في هذا التآزر.

وأما بالنسبة للاقتصادات التي يحركها الابتكار، بما فيها اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة، برز اقتراح الاستثمار بقوة في التعليم وتعزيز التكنولوجيا لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية. كما يجب الاعتراف بالابتكارات على المستوى الجزئي وأن تكافأ من قبل الحكومات ومؤسسات التعليم العالي.

وأعرب المشاركون عن تقديرهم للدور الرائد الذي تضطلع به جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، ولا سيما في مجالات الجودة. واعتبروا أن إعلان برج العرب ما هو إلا تجسيد لرسالة الجامعة واستراتيجيتها القائمة على رسم التوجهات الاستراتيجية لصناع القرار في العالم العربي. وعلى خلفية إعلان برج العرب، تبرز أهمية اعتماد الدول العربية لاستراتيجية واحدة وهي خلق روابط في السياسات المرتكزة على سلسلة الإمداد بين مختلف قطاعات الاقتصاد.





الجودة والتنافسية في العالم العربي

إجابات المشاركين على الأسئلة الرئيسية

العربية. ومع ذلك، فقد اعتبر معظم المشاركين في إجاباتهم أن الاقتصادات العربية عامة قد تمكنت من تجنب الآثار السلبية الكبيرة للأزمة التي كانت تترصد بها، وأظهرت قدرة على المنافسة في مرحلة "ما بعد الأزمة" (الرسم ٤). ووافق المشاركون بشدة على أن نماذج الجودة والتميز يمكنها حتما المساعدة في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصادات العربية (الرسم ٦).

وأما الحجج التي قدمها كل من البروفيسور كول والبروفيسور براون لتصميم نموذج الجودة على أساس الخبرات الآسيوية فلاقت استحساناً من المشاركين في الطاولة المستديرة. وخلافاً للاعتقاد العام، تبين من خلال الإجابات أن واضعي السياسات في العالم العربي لا يدركون حق الإدراك لحجم التأثير الذي للقدرة التنافسية للجودة (الرسم ٧). وأما الإجابات الواردة في الرسم ٨ فمن شأنها أن تدعم الإجابات الواردة في الرسم ٧. وبعبارة أخرى، أشار المشاركون في إجاباتهم إلى عدم وجود جدول أعمال خاص بسياسة الجودة واضح المعالم على مستوى الاقتصاد الكلي في الدول العربية. وتشير الإجابات الواردة في الرسم ٩ إلى عدم توفر مبادرات هامة خاصة بسياسات الجودة في جميع الدول العربية. وبطبيعة الحال، تتوفر لدى بعض الدول، ومنها دول مجلس التعاون الخليجي، مبادرات هامة للسياسات المتعلقة بالجودة. وقد اعتبر المشاركون أن نقص التمويل لم يشكل تحدياً رئيسياً للقدرة التنافسية للدول العربية (الرسم ١٠). و"وافق" غالبية المشاركين على أن نقص الموارد البشرية ذات الكفاءات هو التحدي الرئيسي الذي يواجهه القدرة التنافسية للدول العربية (الرسم ١١). وقد شددوا على هذه النقطة في النقاشات الجماعية. وأما الرسم ما قبل الأخير فيشير إلى أن غالبية الذين شملهم الاستطلاع "يوافقون" على أن الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة يشكل التحدي الرئيسي أمام القدرة التنافسية للاقتصادات العربية. ويشير الرسم ١٣ إلى أن غالبية الذين شملهم الاستطلاع "يوافقون بشدة" على ضرورة أن يعزز واضعو السياسات الحكومية ثقافة الجودة في العالم العربي.

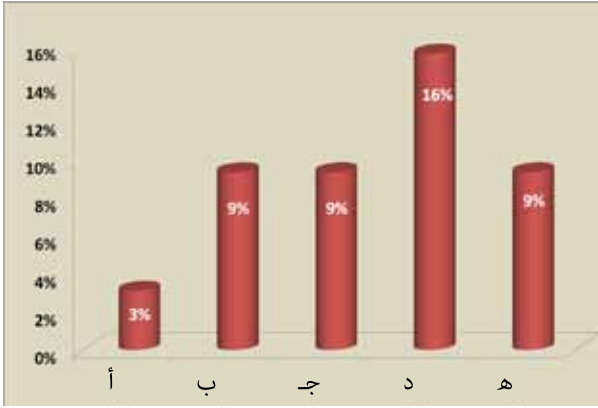
وباستعراض البحوث والتوجهات المتعلقة بالجودة والقدرة التنافسية في العالم العربي، تقرر وضع قائمة من الأسئلة ذات التأثير الأكبر في السياسات. وفي المرحلة الأولى، دُعي خمسة متخصصين بارزين في مجال الجودة لتشكيل مجموعة التركيز. وقد تم إطلاعهم على الغرض من مجموعة التركيز في جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية. وخلال مناقشات مجموعة التركيز، تم الرجوع إلى المبادئ التوجيهية الموضوعية من قبل مورغان (١٩٨٨). وأدار النقاشات عميد الكلية الإلكترونية لإدارة الأعمال والجودة.

وقد تم إطلاع المشاركين في مجموعة التركيز على قائمة شاملة من هيكليات الجودة المركزة على التفاعل مع القدرة التنافسية. وطلب منهم اختيار المتغيرات التي يعتبرونها مهمة، وتقييم مدى تأثيرها في السياسات العامة. وقد تم اختيار عشرة أسئلة رئيسية بالاجماع بين أعضاء فريق التركيز لأهميتها وارتباطها بسياق الطاولة المستديرة حول السياسات والاستراتيجيات. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط للإجابة على الأسئلة، حيث تمثل (أ) "أوافق بشدة"، (ب) "أوافق"، (ج) "محايد"، (د) "لا أوافق"، (هـ) "لا أوافق البتة".

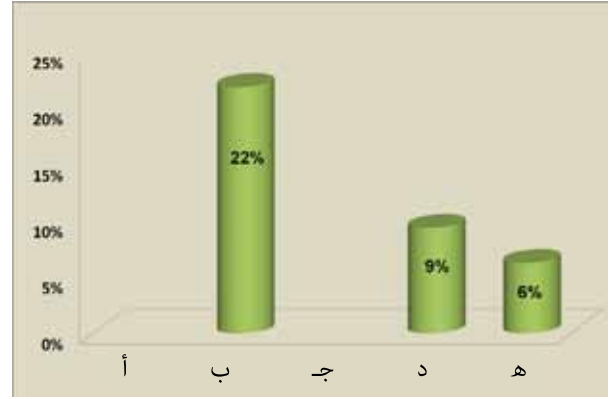
ووجهت هذه الأسئلة إلى المشاركين في الندوة من خلال جهاز التصويت الإلكتروني وترد نتيجة الإجابات في الرسوم البيانية من ٤ إلى ١٣.

ويمكن استخلاص بعض الاستنتاجات المثيرة للاهتمام من الإجابات. فعلى سبيل المثال، برز توجه لدى الاقتصادات العربية للمنافسة على المستوى الإقليمي (الرسم ٥)، مما له تأثير في صنع السياسات. فمن أجل تحسين القدرة التنافسية، يتعين على الاقتصادات العربية، ولا سيما تلك التي تتمتع بانتعاش مؤشراتها، أن تعتمد استراتيجيات مركزة على المناطق. فقد أشار المنتدى الاقتصادي العالمي في تقريره (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٠) إلى أن الأزمة المالية التي شهدتها العام ٢٠٠٨ قد أثرت تأثيراً سلبياً على القدرة التنافسية لعدد كبير من الاقتصادات

الرسم ٧: يدرك واضعو السياسات في العالم العربي بشكل كامل تأثير الجودة في القدرة التنافسية

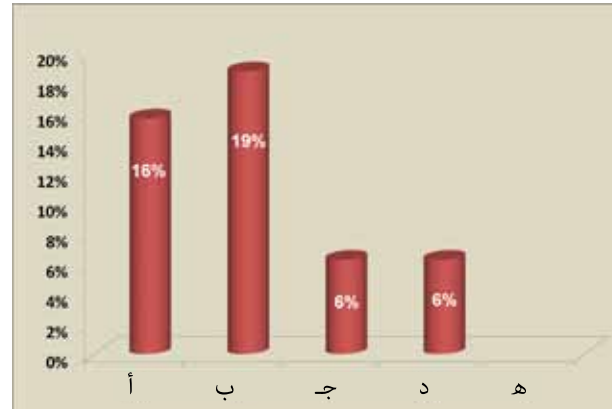
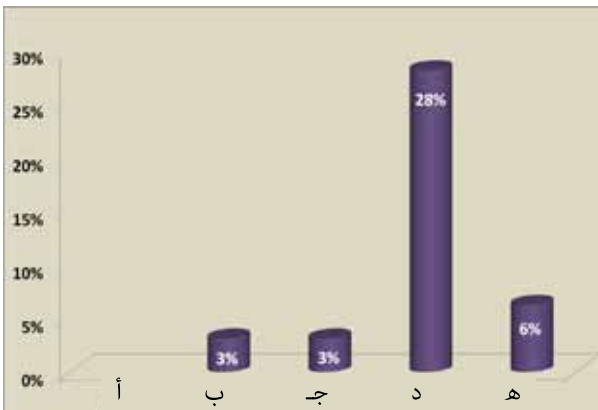


الرسم ٤: تتمتع الاقتصادات العربية اليوم بقدرة تنافسية أكبر، بالمقارنة مع حالة الركود التي شهدتها عام ٢٠٠٨



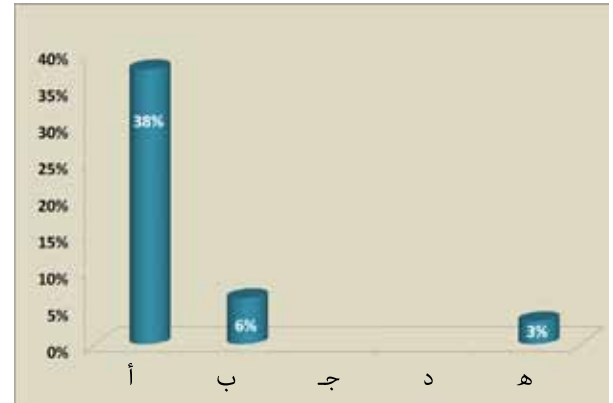
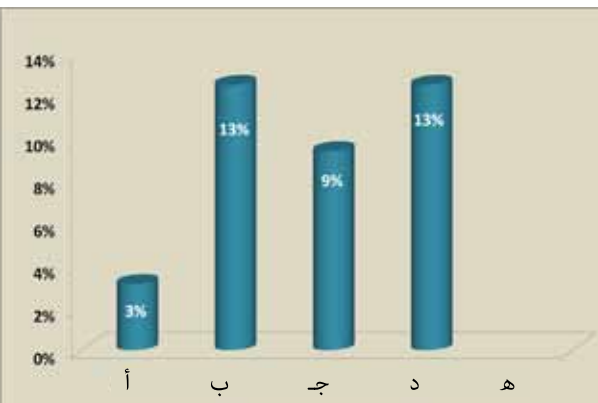
الرسم ٨: لقد صممت الاقتصادات العربية بوضوح جدول أعمال خاص بالسياسات والمعايير والممارسات ذات الصلة بالجودة على المستوى الكلي.

الرسم ٥: تميل الاقتصادات العربية إلى التنافس على الصعيد الإقليمي أكثر منه على الصعيد الدولي



الرسم ٩: ثمة مبادرات مهمة في مجال الجودة على مستوى الحكومات في العالم العربي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية

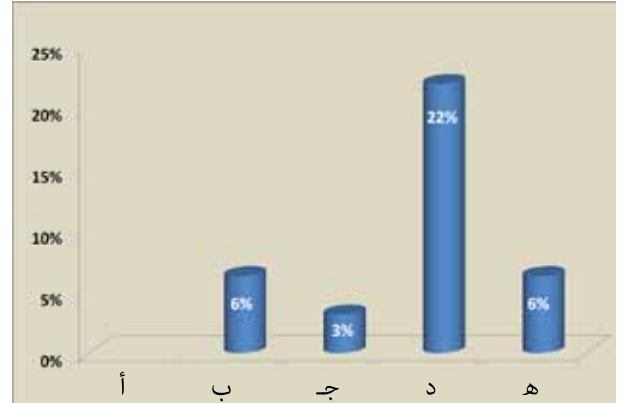
الرسم ٦: من شأن الجودة والتميز، دونما أدنى شك، أن يعززا القدرة التنافسية للاقتصادات العربية



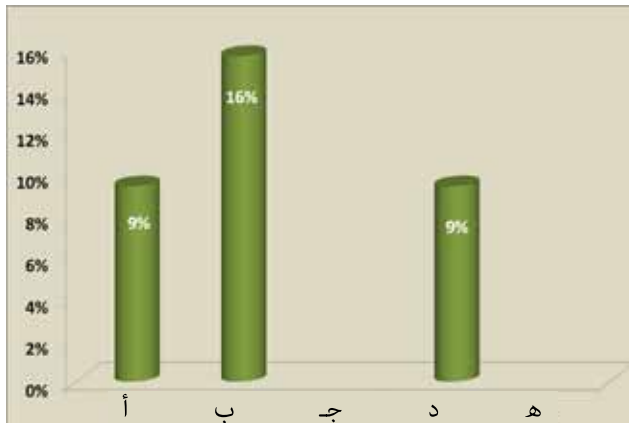
الرسم ١٢: يشكل الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة تحدياً رئيسياً أمام تحسين القدرة التنافسية للاقتصادات العربية



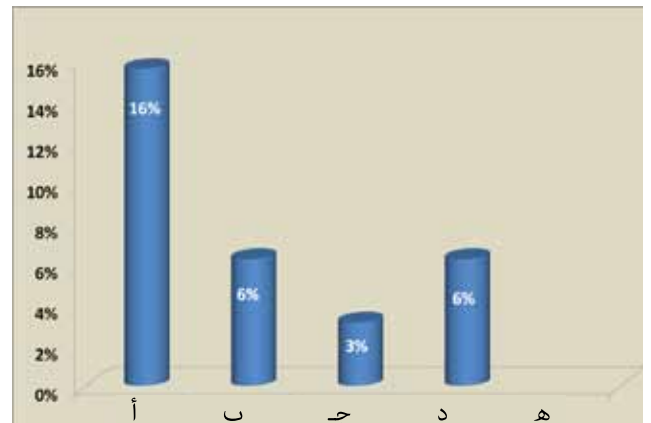
الرسم ١٠: يشكل النقص في التمويل تحدياً رئيسياً أمام القدرة التنافسية للاقتصادات العربية



الرسم ١٣: يتعين على الحكومات واضحة السياسات أن تعزز ثقافة الجودة في العالم العربي



الرسم ١١: يشكل النقص في الموارد البشرية ذات الكفاءات تحدياً رئيسياً أمام القدرة التنافسية للاقتصادات العربية



التطلعات المستقبلية

رغم ما تم إحرازه من تقدم في مجالي الجودة والتميز لا تزال الدرب طويلة أمام الدول العربية لتحقيق أهدافها المعلنة للتنمية الاجتماعية - الاقتصادية، ومن المرجح أن يتعين عليهم تطبيق أطر جودة مثل أيزو ٩٠٠٠، ونماذج تميز الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة، وأطر إدارة الجودة، وأدوات شديدة التخصص مثل معايير سيجما، وحلقات الجودة، وإدارة خدمة العملاء، ووضع النقاط المرجعية، وبطاقة النقاط المتوازنة لقياس الإنتاج، وإدارة وتحسين العملية أو كايزن، وتحديد نقاط العملية وتحديد العملية، وفقاً لمواردهم المتاحة وأهدافهم الإستراتيجية.

وبغض النظر عما سبق فإن مسائل السياسات الفعلية قد تطاول العديد من هذه الأطر؛ فعلى سبيل المثال ستتطلب الحاجة للابتكار لدعم التنافسية - على أغلب الظن - نهجاً متكاملًا لتصميم وتنفيذ نماذج الجودة والتميز (براون، ٢٠٠٢)، ويجب أن يتضمن مثل هذا النوع من النهج داخل حدوده كل ما يتعلق بالبيئة والثقافة ومستوى المعيشة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والحوكمة والرأس المال البشري.

وبحسب تعريف فايفر (١٩٩٤)؛ فإن " حركة الجودة هي في الأساس طريقة لتوظيف اللغة والأفكار لحشد الأعمال والإجراءات التي طالما يُتحدث عنها ولكنها لا تُنفذ بالقدر ذاته (أي بقدر ما يُتحدث عنها)، وهي تُقدم للناس بنموذج ودعم اجتماعي ولغة قوية والدليل أنها تصير ذات جدوى"، وتوحي هذه العبارة الموجزة البليغة أن الجودة لا محالة ستغلف نواحي الحياة كافة، إنها في الحقيقة آلية عظيمة للتدخل لإحداث تغيير نوعي في أي مجتمع.

وأخيراً يقع على عاتق كل الدول العربية ألا تتوانى في بذل جهود حثيثة لنشر مفاهيم الجودة والتميز عن طريق ما يلي:

- ◀ إطلاق حملات وطنية لرعاية مشروعات الجودة ودعم التنمية الاقتصادية.
- ◀ تعزيز حوكمة الشركات القائمة على مبادئ الجودة.
- ◀ طرح أفضل الممارسات فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية بتوظيف تقنية المعلومات.
- ◀ ترسيخ ثقافة التعلم والابتكار.
- ◀ تطوير الموارد البشرية ورفع مستوياتها.
- ◀ إنشاء المزيد من التجمعات المركزة.
- ◀ إقامة روابط أشد تماسكاً ما بين القطاعات الاقتصادية.

وتعد القاعدة الأساسية أن أي نموذج للجودة ليس نقشاً على الحجر؛ فأبعاد الجودة دائمة التغير، ولن تستطيع أي دولة عربية أن تحسن التنافسية فيها إلا إذا اعتنقت مبدأ التغيير.

المراجع

- Brown, A. (2002). *Quality Then and Now*, Seventh International Conference on ISO 9000 and TQM, Melbourne, April 2-4.
- Hendricks, K.M. and Singhal, V.R. (2001). "Long run stock price performance of firms with effective TQM programs", *Management Science*, 47, 3, pp.359-368.
- Morgan, D.L. (1988). *Focus Groups: The Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press: Boston.
- Powell, T.C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16, 1, pp.15-37.
- Sun, H. (1999). "The patterns of implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990's", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16, 3, pp.201-214
- Sun, H. (2000). "A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17, 6, pp.636-660
- Terziovski, M. and Samson, D. (1999). "The link between Total Quality Management practices and organisational performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16, 3, pp.226-237
- World Economic Forum (2010). *Arab World Competitiveness Review 2010*.
- Zairi, M. (2002). "Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability", *Proceedings, 7th World Congress for Total Quality Management*, Verona, June 25-27.

شكر وتقدير

نتوجه بالشكر إلى عميد البحث العلمي لإعداده هذا التقرير بدقة، وإلى سمو الشيخ خالد بن زايد بن صقر آل نهيان (رئيس حلقة النقاش)، والبروفيسور روبرت كول، والبروفيسور خالد حفيظ، والبروفيسور آلان براون، والدكتور عبد القادر معزوز (أعضاء حلقة النقاش) لما قدموه من مساهمات في الطاولة المستديرة. كما يجب توجيه الشكر إلى المشاركين المتميزين في الطاولة المستديرة، وإلى السيد مختار بن حضرية، مدير إدارة التميز المؤسسي لمساعدته في تصميم هذا التقرير.

عن المشاركين

اعضاء حلقة النقاش

المراقبون الداخليون	الخبراء الدوليون / المراقبون الخارجيون	الرئيس
<p>البروفيسور خالد حفيظ، عميد الكلية الاللكترونية لإدارة الأعمال والجودة، جامعة حمدان بن محمد الاللكترونية، دولة الإمارات العربية المتحدة</p> <p>المقررون</p> <p>الدكتور عبد القادر معزوز، مدير البرامج الجامعية، الكلية الاللكترونية لإدارة الأعمال والجودة، جامعة حمدان بن محمد الاللكترونية، دولة الإمارات العربية المتحدة</p> <p>ندى وليد، أمين سر الكلية الاللكترونية لإدارة الأعمال والجودة، جامعة حمدان بن محمد الاللكترونية، دولة الإمارات العربية المتحدة</p>	<p>البروفيسور ألان براون، كلية الإدارة، جامعة إديث كوان أستراليا</p> <p>البروفيسور روبرت كول، أستاذ فخري، كلية هاس للأعمال، جامعة كاليفورنيا، بيركلي، الولايات المتحدة الأمريكية والمدير التنفيذي لبرنامج التميز في القيادة والنهوض (LEAP) باحث زائر، جامعة دوشيشا ITEC، كيوتو، اليابان</p>	<p>سمو الشيخ خالد بن زايد بن صقر آل نهيان، رئيس مجلس إدارة مجموعة بن زايد، دولة الإمارات العربية المتحدة. Zayed Group, UAE</p>

المشاركون

#	الإسم	المسمى الوظيفي	المؤسسة
١	خالد الكمدة	المدير العام	هيئة تنمية المجتمع
٢	نجيب العلي	مدير إدارة مركز التنافسية	مجلس الإمارات للتنافسية
٣	مالك المدني	معاون مدير المشاريع، مركز التنافسية	مجلس الإمارات للتنافسية
٤	شاهينة محمد	مدير المشاريع الأول، مركز التنافسية	مجلس الإمارات للتنافسية
٥	هلا الشاش	مستشار أول، العلاقات الداخلية	مجلس الإمارات للتنافسية
٦	نوف جمعة الفلاسي	معاون مدير المشاريع، مركز التنافسية	مجلس الإمارات للتنافسية

٧	الدكتور أيوب كاظم	المدير الإداري، مجموعة التعليم	TECOM مؤسسة تيكوم للاستثمار
٨	محمد بو شانعين العامري	المدير التنفيذي للجودة المؤسسية والتميز الإداري	جائزة دبي للجودة، قسم التطوير الاقتصادي
٩	مسعود العور	المدير التنفيذي	تسويق وتطوير العقارات
١٠	سعد عباس	مدير تطوير راس المال البشري	مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
١١	رشاد بارودي	مدير التخطيط والأداء	شركة أبوظبي للموانئ
١٢	سنا سالم النعيمي	مدير مكتب التخطيط الاستراتيجي	مؤسسة زايد العليا

جامعة حمدان بن محمد الاللكترونية
صندوق بريد 71400
مدينة دبي الأكاديمية
www.hbmeu.ac.ae



www.hbmeu.ac.ae

