

تمهيد:

ظهر مفهوم الجودة في الميدان الصناعي في نهاية القرن التاسع عشر، حيث عرفت المنتجات بالنمطية مع ضبط مجالات التغيير المقبولة أو الممكنة للمواصفات، وأخذ تسيير الجودة مفهوم التفتيش وإعادة رسكلة المنتجات المعيبة.

وانطلاقاً من سنوات العشرينات من القرن العشرين كثر الاهتمام بتطوير مناهج مراقبة الجودة، حيث ظهرت الرقابة الإحصائية للمنتجات والعمليات. أما الرقابة الإحصائية للمنتجات فكانت تتم على عينات ووجد بأنها أسلوب علاجي أكثر من كونه وقائي، لذلك أتت المناهج الإحصائية لمراقبة العمليات لإدخال البعد الوقائي في رقابة الجودة، وذلك بالتحليل الإحصائي لفترة زمنية للنتائج المحصل عليها في عملية صناعية ما، مما يسمح بتمييز الظواهر العشوائية من الظواهر المنتظمة الظهور، وتحديد التصحيحات والتغييرات اللازم إدخالها على هذه العملية لضمان مستوى معين للجودة. وعرفت هذه المناهج تطورا ملحوظا خلال الحرب العالمية الثانية، ثم تم نشرها بعد هذه الحرب من طرف المختصين الأمريكيين أمثال: *Deming , Feigenbaum , Juran*.

وفي سنوات الخمسينات ظهرت المناهج الموجهة لتجنب اللاجودة، حيث عرفت تحت اسم ضمان الجودة "*assurance qualité*"، بكون مجال تطبيقها أوسع من الرقابة فهي تعنى بـ: تصور أو تصميم المنتج، اختيار العملية الصناعية، وأيضا عملية القرار فيما يخص الجودة والتنظيم المكلف بترقيتها. حتى حوالي 1960، الجودة كانت قضية المنتج، وخلال هذه الفترة ظهر مفهوم التسويق الذي يركز على رضا العملاء كوسيلة لضمان مردودية واستمرارية المؤسسة، من حينها لم تعد تقدر من خلال المنتجين أو التقنيين بمعايير تقنية فقط بل أصبحت نتيجة لتصورات وإدراكات العملاء.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعددت المفاهيم المعطاة للجودة باختلاف وجهات النظر التي تناولتها، وباختلاف الجانب المتخذ كركيزة لتحديد وضبط المفهوم، فكل حسب خبرته ومجال نشاطه أعطى مفهوما لها، لكن الكل يتفق على أهميتها من الناحيتين العملية والاستراتيجية، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

يعرف *Garvin* الجودة من خلال خمس مقاربات وثمانية أبعاد: (1)

1. المقاربة الفلسفية " Approche philosophique "

من هذه المقاربة، فالجودة مفهوم فلسفي كما هو الحال فيما يتعلق بالجمال، لا تستطيع معرفته إلا من خلال التجربة أو الخبرة، فهي لا تقاس وليست شيئا ملموسا.

2. المقاربة منتج " Approche produit "

تعرف الجودة على أنها مجموعة خصائص لمنتج معين، ويكون منتوجين مختلفين في الجودة عندما لا يكون لهما نفس الخصائص. حسب هذه المقاربة فإن الجودة تتعلق بتركيبية المنتج فهي قابلة للقياس، والجودة العالية مرادف للتكاليف العالية.

3. المقاربة مستهلك أو مستعمل أو عميل " Approche consommateur "

نستطيع تسميتها مقارنة تسويقية، فالعملاء لهم انتظارات وحاجات، والتي تشبع بكيفيات مختلفة عن طريق مختلف المنتجات والخدمات، وبالنسبة لهم فالمنتجات/الخدمات الموافقة أكثر لانتظاراتهم، والتي ترضيهم بشكل أحسن من غيرها تعتبر ذات الجودة العالية.

قد يختلف تقييم الجودة لنفس المنتج، وبما أن المؤسسة لن تستطيع توفير لكل عميل على حدى المنتج بالخصائص التي يؤكد عليها – إلا في حالات خاصة جدًا أين تعمل المؤسسات بما يسمى بـ: *one to one* ويكون ذلك في جزء محدود جدًا من السوق، ويظهر ذلك في منتجات وخدمات الرفاهية والفخامة مثل: الفنادق، المحلات الفخمة للمجوهرات – فتعالج المسألة كظاهرة إحصائية ويصبح المنتج ذو الجودة هو الذي يوفر أحسن إشباع لحاجات الأغلبية من العملاء الذين ينتمون إلى جزء معين من السوق " *segment* " .

4. المقاربة إنتاج " Approche production "

حسب هذه المقاربة فالجودة هي التطابق مع المعايير والمخططات والخصائص الموضوعية من طرف المنتج، بعيدا عن تقديرات العميل. لكن ما يمكن قوله أن المؤسسة ليست بنظام مغلق، ومع

¹ Jean –Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, pp.236-239.

التوجه الحديث فهذه المعايير يتم مراجعتها بناء على ما يطالب به العميل، ويتم تعديلها على ضوء ذلك

5. مقاربة القيمة " *Approche valeur* " :

بالنسبة للعميل فالمنتج ذو الجودة هو الذي يوفر الرضا بسعر مقبول أما بالنسبة للمؤسسة فهو ذو التكاليف ذات المستوى المقبول.

وانطلاقاً من المقاربات الخمس يطرح *Garvin* ثمانية أبعاد للجودة:

البعد الأول: الأداء " *la performance* "

وهو قدرة المنتج على أداء الوظيفة الرئيسية المصمم لها " *la fonction de base* ".

البعد الثاني: الخصائص الثانوية أو الوظائف المكملّة " *les caractéristiques secondaires* "

وهي عناصر مضافة وغيابها لا يؤثر على الوظيفة الرئيسية للمنتج، مثلاً: الذاكرة المدمجة التي تضاف للهاتف، والقراءة ذات الوجهين *lecture double - face* في أجهزة التسجيل.

هذه الميزات الثانوية يمكن أن يكون لها تأثير على اختيار المنتج ورضا العميل، عندما لا يكون هناك تمايز بين المنتجات المعروضة على مستوى الخصائص الرئيسية.

البعد الثالث: قلة الأعطاب " *la fiabilité* "

ويعرف بغياب الأعطاب والتوقفات خلال أفق زمني محدد، وهذا البعد مهم جداً خاصة في المنتجات التي هي عبارة عن تجهيزات خاصة بالمؤسسات وأيضاً في مجال الإعلام الآلي... , وعادة تقاس بالمدة الزمنية المتوسطة للتشغيل بين عطبين.

البعد الرابع: المطابقة " *la conformité* "

احترام المعايير الموضوعية، وذلك بهامش تسامح أو انحراف جَدّ محدود (*intervalle de tolérance*)، وهذا ما يضمن الانتظام والتجانس في الجودة المنتجة.

البعد الخامس: طول مدة الاستعمال " *la longévité* "

المدة الزمنية التي يمكن أن يبقى خلالها المنتج ذو منفعة، أو عدد مرات استعمال المنتج قبل تقادمه، أو حدوث قطيعة " *rupture* " بحيث تظهر تكنولوجيا أكثر تفوقاً.

من الملاحظ أن هذا البعد يمكن أن نتحدث عنه فقط بالنسبة للمؤسسة الرائدة (*leader*) التي تسبق محيطها، هي فقط القادرة على تحقيق هذا البعد من الجودة.

البعد السادس: الخدمات المرفقة " *les services associés* "

يشمل هذا البعد سرعة وفعالية الخدمات المقدمة، قبل وأثناء وبعد عملية الشراء.

البعد السابع: الجانب الجمالي " *L'esthétique* "

عبارة عن تفضيلات ذاتية: الشكل، اللون، الذوق، الرائحة، التصميم

البعد الثامن: الجودة المدركة " la perception de la qualité "

وتتعلق بكيفية إدراك العميل لكل الأبعاد السابقة.

وفي ضوء المقاربات والأبعاد السابقة قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة نورد أهمها فيما يلي:

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (*ASQC*) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (*EOQC*) الجودة بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة " .⁽¹⁾

- ويعرف *Juran* الجودة بأنها: " مدى ملاءمة المنتج للاستخدام " .⁽²⁾ أي القدرة على تقديم أفضل أداء.

- "الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد و المواصفات الفنية " .⁽³⁾

- ويعرفها *Feigebaum* بأنها: " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون " .⁽⁴⁾

- ويعرفها *Crosby* بأنها: "المطابقة مع المتطلبات " .⁽⁵⁾، ويؤكد أنها تنشأ من الوقاية *Preventative* وليس من التصحيح *Corrective*، أما المتطلبات فلا تنحصر فقط في حاجات وانتظارات العملاء ولكن تشمل أيضا كل الالتزامات (احترام البيئة، الأمن...)، وحتى التزامات المنتج نفسه أي المؤسسة (الأجال، التكلفة).⁽⁶⁾

أما المهندس الياباني *Taguchi* فقد عرف الجودة بأنها: " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه " .⁽⁷⁾

أما المنظمة العالمية لوضع المعايير (*ISO*) فتعطي التعريف التالي للجودة – وهذا تعريف متفق عليه حاليا ومعمول به عالميا:- " الجودة هي مجموع الخصائص الموجودة في المنتج / الخدمة، والتي تكسبه القدرة على إشباع حاجات معلنة (*explicites*) وغير معلنة (*implicites*) " .⁽¹⁾

¹ أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص.18.

² المرجع الأخير، نفس الصفحة.

³ علالي مليكة، " أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - ENICAB - " . مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة ص.05.

⁴ أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص.18.

⁵ المرجع الأخير، ص.18-19.

⁶ Zurich, "Misez sur la qualité ". www.zurichbusiness.ch/pdf/rim_fs_008_managem-quali_f.pdf, p.02. (03/06/2004).

⁷ أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص.19.

ما يمكن استنتاجه من خلال كل ما سبق:

- أن عملية إنتاج المنتج أو تقديم خدمة تأتي للإجابة عن حاجة معينة، هذه الأخيرة إما أن تكون ظاهرة من السهل ملاحظتها (معلن عنها)، أو أن تكون خفية ويمكن الكشف عنها بوسائل دراسة السوق، حيث أن معرفة الحاجة الباطنة أو غير المعلنة والعمل على إشباعها يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية دائمة (*durable*) نسبيًا، حيث يصعب التقليد لأن ذلك يتطلب الفهم والإدراك الصحيح لهذه الحاجة غير المعلنة. (2)

- بالنسبة للعميل أو الزبون فالجودة لا تعني بالضرورة الفخامة، وإنما فقط ما يلبي انتظاراته.

- إن الجودة عبارة عن قيمة نسبية، ففي نهاية المطاف سيكون الحكم للعميل إن كان هناك جودة أم لا، وبالتالي فإن المفهوم يبقى ذاتيًا وصعب تحديده موضوعيًا، لذلك هناك من يحدد جودة المنتج / الخدمة " بالقدرة على إرضاء المستعملين ". (3)

- ضرورة بناء الجودة بالانطلاق مما يحدده العميل من مواصفات، وما يرغب في تلبية من حاجات، وذلك باشتراك كل أجزاء النظام.

- من الأبعاد التي قدمها *Garvin* ومن تعريف *Crosby*، يظهر أن مفهوم الجودة شامل لما أعتبر كبدلين لها لتحقيق رضا العميل وهما: التكلفة والأجال. وهذا ما يؤكد *Tarondeau* فحسب رأيه فإن الجودة تشمل وتسيطر على باقي الأهداف، فتخفيض المخزونات والأجال، حذف العمليات غير المفيدة، زيادة ليونة العمليات *flexibilité de processus*، كلها عبارة عن تحسين للجودة (4). بهذا المنظور فإنه لا يمكن أن تكون موضوع مفاضلة، لا نفاضل بين الجودة والتكلفة والأجال وجودة الخدمة، كل خاصية من هذه الخصائص، سواء تعلق الأمر بمنتجات أو خدمات، فهي جانب من جوانب الجودة (*aspect de qualité*)، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقًا.

إن ما يمكن إضافته، هو ضرورة إضفاء صفة الديناميكية على مفهوم الجودة، لأن كيفية تلبية الحاجات المعلنة وير المعلنة تتغير وتتطور – الحاجات لا تتغير وإنما كيفية تلبية هذه الحاجات (الرغبة) هي التي تتغير – (5)، أي لابد من ربطها بالبعدين الزمني والمكاني ونقصد بهذا الأخير

¹ Isabelle Sulklaper et al, **Formez et motivez à la qualité : supports de formation , présentations graphiques , exemples d'animations réussies**. Editions WEKA, Tome 2, 2002, (partie : Eléments pour initier : concepts et vocabulaire chap1, 1/1, p.02.).

² عيسى حيرش، محاضرات شفوية في مقياس التسويق مقدمة لطلبة الماجستير، دفعة 2002، قسم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة سبتمبر 2003.

³ Etienne Collignon, Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès**. Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1988, p.47.

⁴ Jean –Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**. Op.cit, p.243 .

⁵ عيسى حيرش، محاضرات شفوية في مقياس التسويق مقدمة لطلبة الماجستير، دفعة 2002، قسم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2003.

(وضعية الاستعمال وكل الظروف المحيطة بعملية الاستعمال أو الاستهلاك)، وبالتالي يمكن صياغة تعريف الجودة كما يلي: " مجموع الخصائص الموجودة في المنتج / الخدمة والتي تكسبه القدرة على إشباع حاجات معلنة وغير معلنة، والتي يمكن تحديدها (الخصائص) في إطار زمني ومكاني معين ".

المطلب الثاني: الجودة متغير استراتيجي

I- الجودة والتكاليف:

لطالما اعتبرت الجودة مكلفة، على أساس أنها مرادف للرفاهية والفخامة والتميز المبالغ فيه، والذي يتطلب استثمارات ثقيلة في المعدات والتكنولوجيات والمواد الأولية ذات الجودة العالية، لكن اتضح فيما بعد أنها تعني ببساطة المطابقة للمواصفات الموضوعية نتيجة التحديد الدقيق لحاجات العملاء وتوقعاتهم، لتجنب الفشل في تلبيةها وبالتالي تجنب الفشل في الميدان التنافسي، وبهذا أخذ المفهوم منحى وقائي، وليس تصحيحي كما كان يعتقد سابقاً، إذن الجودة ليست سبباً للتكاليف وإنما تعني العمل على تجنب الأخطاء وبالتالي تجنب التكاليف الناتجة عنها، حيث تؤدي الجودة الرديئة أو كما يسميها البعض " اللاجودة "، إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة إضافة لتكاليف لنشاط العادي، خاصة تلك التي تتعلق بالوحدات المعيبة، والمعادة، الفحص والتعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين والخصم.

وتعرف اللاجودة وفقاً للمعيار الفرنسي لسنة 1987 (*NFX 50-120*) بأنها: " انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً " (1).

أما *Gérard Baglin* وآخرون فيعرفونها بأنها: " انحراف بين ما يجب فعله وما تم فعله " (2) إذن قد تنتج اللاجودة عن خطأ في نقطة الانطلاق، أي الفهم غير الصحيح أو غير الدقيق للحاجة، أو خطأ في عملية تجسيد هذه الحاجة في شكل منتج أو خدمة مثل: رداءة التصميم، رداءة التنفيذ، رداءة في تقديم الخدمة، وقد تنتج عنهما معاً.

I-1 - تكاليف اللاجودة:

ينتج عن اللاجودة تكاليف مباشرة أو ظاهرة، يمكن ملاحظتها، كما ينتج عنها تكاليف خفية *coûts cachés* قلماً ما ينتبه إليها وتؤخذ بعين الاعتبار.

¹ أ.د. علي رحال، أ.إلهام يحيوي، " اللاجودة تكلف باهضاً "، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، منشورات جامعة باتنة، العدد 08، جوان 2003، ص.199.

² المرجع الأخير، نفس الصفحة.

التكاليف الظاهرة: وتتمثل في المعيب, والعاقد (الفضلات), وإعادة العمل, والتفتيش (*l'inspection*)

تصليحات, ضمانات, وهي تمثل من 3% - 8% من رقم الأعمال. (1)

التكاليف الخفية: والتي تعرف بـ: " الترجمة النقدية لأنشطة تعديل سوء سير عمل المؤسسة " (2)

والتي لا يمكن الكشف عنها إلا بدراسة معمقة, وتمثل 15% - 25% من رقم الأعمال (3), ونذكر منها:

سوء تصميم المنتج, إدارة الجودة, خسارة فرص, ضعف وفاء العملاء, تقلص الحصة السوقية.

ويؤكد *Philip Crosby* أن نسبة كبيرة من هذه التكاليف يمكن تجنبها بإتباع ممارسات جودة سليمة,

والمتمثلة في النقاط التالية: (4)

1. تعريف الجودة هي التطابق مع متطلبات العملاء.
2. أن نظام الجودة هو المنع والوقاية, وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
3. أن معيار الجودة هو اللاخطأ, أو ما يطلق عليه *zero defect*.
4. قياس الجودة هي تكلفة عدم المطابقة.

I-2 - مجالات الاستفادة من معلومات تكاليف الجودة:

إن المعرفة الدقيقة لتكاليف الجودة والقدرة على تحديدها بنوعها الظاهرة والخفية, وتحديد مصادرها,

تفيد في صنع القرارات اليومية و الاستراتيجية, والتي تؤثر على أداء المؤسسة وفيما يلي نذكر أهم نقاط

الاستفادة منها: (5)

- 1- تحديد الإسراف في التكاليف الإدارية والتي تنتج عن الأنشطة التي لا يحتاج إليها العميل.
 - 2- تحديد النظم المتقدمة, والتي تكلف ولا تضيف قيمة.
 - 3- تحديد مدى توزيع تكاليف الجودة بشكل صحيح, لتجنب المبالغة في النقاط غير الهامة.
 - 4- تحديد مشاكل الجودة.
 - 5- كمقياس لفعالية الأنشطة, وذلك بمقارنة المدخلات والمخرجات مثلاً: تكلفة الضمانات في مقابل تكلفة التعويض.
 - 6- المساعدة في قرارات تخصيص الموارد لصياغة الاستراتيجية وتطبيقها.
- إن تحسين الجودة بصورة شاملة سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية, ويرجع السبب في هذا إلى تقليل إعادة الأعمال, وتخفيض التفتيش, والحاجة الأقل إلى الاحتفاظ بالمخزون, والتخلص من الأنشطة التي تكلف وقتنا ومواردنا دون إضافة قيمة, وبالتالي تنخفض التكاليف والتي تؤدي بدورها إلى إمكانية تخفيض

¹ Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*, op.cit, p.241.

² Laurent Cappelletti, khouatra Djamel, "La mesure de la création de valeur: le cas d'une entreprise du secteur de la gestion patrimoine". www.iseor.com, p.12. (04/01/2005).

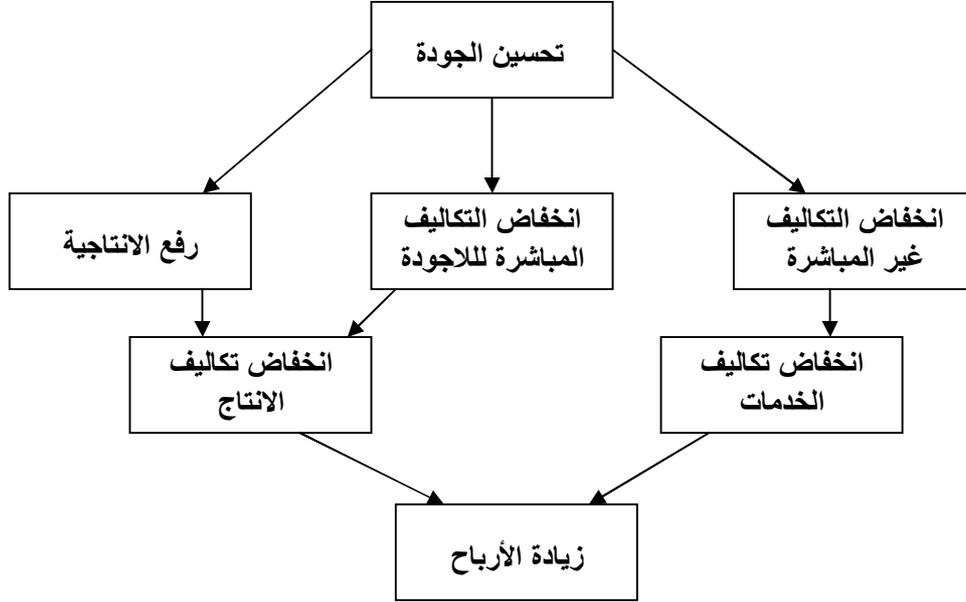
³ Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*, op.cit, p.241.

⁴ د. عبيد علي أحمد الحجازي, *اللوجستك كبديل للميزة النسبية*. منشأة المعارف, الإسكندرية, مصر, 2000, ص.27.

⁵ د. سونيا محمد البكري, *الجودة الكلية*. الدار الجامعية, مصر, 2002, ص.27.

الأسعار في حالة الاحتدام التنافسي، وكذلك توسيع هامش الربح، والشكلان المواليان يوضحان علاقة الجودة والتكلفة وأثر تحسين الجودة على هامش الربح.

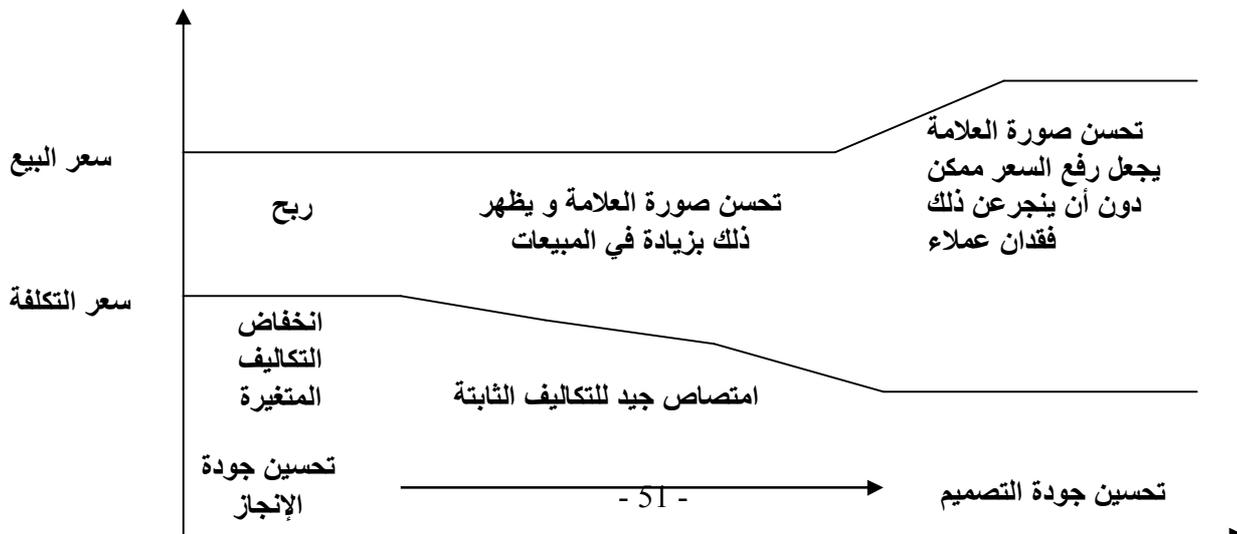
الشكل رقم: 12 العلاقة بين الجودة والتكلفة



المصدر: Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, p.242.

أما الشكل الموالي فهو عبارة عن مثال نظري، يوضح تطور التكاليف وسعر البيع، عند وضع وسائل جديدة لتسيير الجودة، ونريد به توضيح أثر تحسين الجودة على هامش الربح.

الشكل رقم: 13 أثر تحسين الجودة على هامش الربح



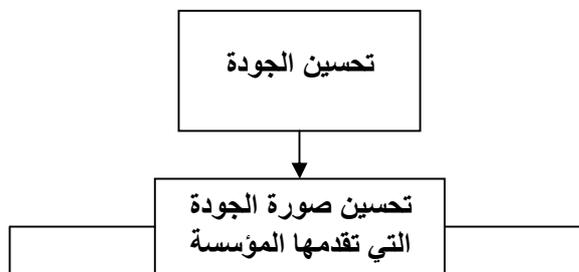
من خلال الشكل يمكن أن نستشف ما يلي:

أن العمل على تحسين جودة الإنجاز، خاصة ما يتعلق بالموارد والعمليات اللازمة لذلك مثل تكوين وتدريب الأفراد على إنجاز مهامهم بدقة، وبأقل قدر ممكن من الأخطاء لتجنب استنزاف المواد الأولية (الضياح التكنولوجي) والطاقات والوقت بشكل مكلف ولا يضيف قيمة، وكمثال على العمليات: مدى تطابق كيفية إنجازها مع المعايير الموضوعية، وكذلك فيما يخص الأنشطة المكونة لهذه العمليات هل هي ذات قيمة أم لا؟ فيتم الإبقاء على ذات القيمة، والتخلص من الأنشطة الأخرى أو العمل على إدماجها كنشاط فرعي دون أن تولى أهمية كبرى كما في السابق، مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة لتخصيص الموارد (*allocation des ressources*)، مما يقلل من التكاليف المتغيرة. والاستمرار بهذا النهج من تحسينات سيؤدي إلى تحسين الإجراءات والجوانب التنظيمية والإدارية المعيقة بدل التركيز بشكل مبالغ فيه على الاستثمارات التكنولوجية المكلفة جدًا، وبهذا يتحقق امتصاص جيد للتكاليف الثابتة. ومن كل ذلك سنكسب المؤسسة بكل ما لديها من مهارات خبرة تؤهلها إلى التحسين على مستوى التصميم، ويمكن أيضا أن تبذل، ويرافق كل هذه المراحل التي يتم بها تحسين الجودة زيادة معتبرة في هامش الربح. وبالإضافة لخفض التكاليف وتحقيق الأرباح، فهناك مؤشر آخر للأداء الجيد ينتج عن تحقيق الجودة ألا وهو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

II - الجودة والحصة السوقية:

إن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة، فهي تسمح بتغطية الفارق الذي يفصل المؤسسة عن منافسيها، وكذلك جعلها تتميز عن غيرها بتطوير منتجات أو خدمات توفر إشباع حقيقي للحاجات، مما يحسن من صورتها، ويقوي ولاء عملائها ويجلب عملاء آخرين. والشكل الموالي يوضح علاقة الجودة بالحصة السوقية.

الشكل رقم: 14 علاقة الجودة بالحصة السوقية



المطلب الثالث: الجودة و تنافسية المؤسسة

يعطي كل من *E. Collignon* و *M. Wissler* ثلاث أفكار موجّهة للحصول على التنافسية والمتمثلة في (1) :

- ◀ تحويل عوائق المحيط إلى فرص.
- ◀ الاعتماد على أفضليات التجميع (*jouer les synergies*).
- ◀ محاربة الأداء السيء.

¹Etienne Collignon, Michel Wissler, Op.cit, p.15.

بالنسبة للفكرة الأولى فتركز على القدرة على تحويل ما يعيق ويحد من حركية المؤسسة من ضغوطات القوى الخمس (موردين, عملاء...), قيود تشريعية, ظروف المحيط بصفة عامة إلى فرص تخدم مصالحها, حيث تعمل على تسيير الخطر بدل الخضوع له. وكمثال تحويل القوة التفاوضية لعملائها إلى ورقة رابحة بتوفيرها للمنتجات الموافقة للحاجات والحرص على تحقيق الرضا.

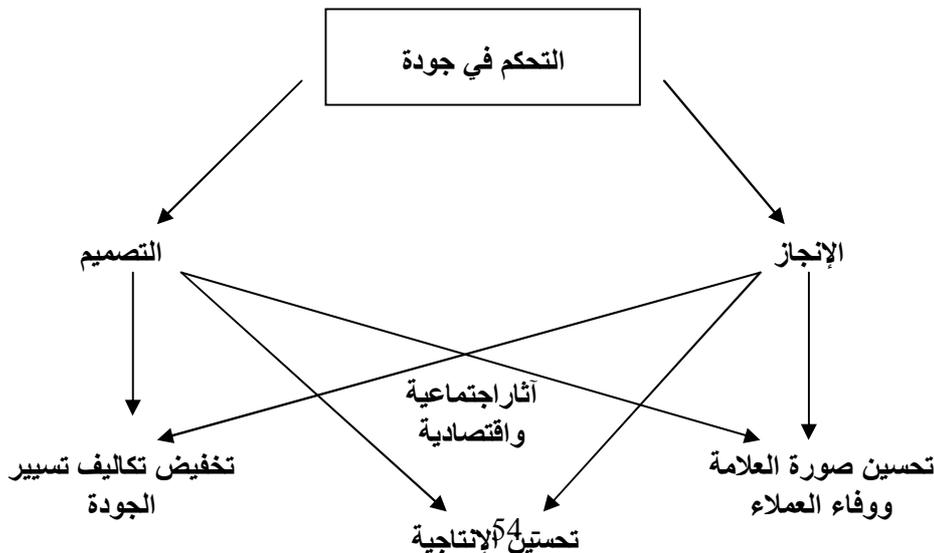
أما فيما يخص النقطة الثانية، فقد أثبتت دراسات عديدة وكتابات حديثة أن العمل بشكل منفصل لم يعد مجدياً، لا بدّ من تشجيع العمل الجماعي والمنسق لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنسبة للفكرة الثالثة فمحااربة الأداء السيئ، تعني محاربة اللاجودة في الداخل والخارج، على مستوى المنتجات والعمليات المكونة للنشاط، مما يؤكد أن الجودة عامل مهم جداً في تنافسية المؤسسة، فهذا المنهج يضيف قيمة على الممارسات الجيدة كونه يجعلها إلزامية، فلا بدّ من تقديم العمل بشكل جيّد ومطابق للمعايير الموضوع مسبقاً، فالهدف هو الوصول إلى ما يسمى بـ: *la perfection absolue*.

ويمكن ملاحظة أن تبني العمل بمنهج الجودة *la démarche qualité*، يمكن من تجسيد الفكرتين الأولى والثانية، حيث أن توفير جودة مقابلة للحاجات الحقيقية تمكن من الحفاظ على ولاء العملاء، تجاوز خطر المنتجات الاحلالية، تشكيل عائق لدخول منافسين جدد، إلزام الموردين بالعمل بمعايير معينة... ، ويتضح ذلك أكثر عندما يتعلّق الأمر بالسبق *pro-activité*، أي توفير جودة تسبق ما أعلن عنه العملاء من حاجات، وذلك بجودة مقابلة لحاجات موجودة فعلاً لكن غير معلنة. وبما يتضمنه هذا من مخاطرة تبرز ضرورة العمل الجماعي المنسق لتقليص قدر الإمكان الأخطاء الممكنة على جميع المستويات، وذلك بالاستفادة من المهارات المتوفرة داخل المؤسسة، وبالعمل على تطوير مهارات جديدة، وهو ما يوفره العمل بمنهج الجودة والذي يضيف قيمة على العمل الجماعي (العمل بفرق) في كل خطواته تقريباً، وفي كل المجالات التي قد يمسهها سواء تعلّق الأمر بجوانب تقنية أو تنظيمية.

والشكل الموالي يوضح علاقة الجودة بالتنافسية:

الشكل رقم: 15 الجودة والتنافسية



الجودة والاستراتيجيات التنافسية:

حسب *Tarondeau* وبناء على الأبعاد التي وضعها *Garvin* للجودة فإن إعداد استراتيجية تركز على الجودة يتمثل فيما يلي: (1)

- ❖ تركيز موارد المؤسسة على مجموعة من الأبعاد والتي يراعى فيها:
- كونها ذات قيمة بالنسبة للسوق.

¹ Jean-Claude Tarondeau, Stratégie industrielle. Op.cit, p.239.

- كونها مختلفة عن الأبعاد المتخذة من طرف المنافسين، ولكن يمكن القول في هذه النقطة أنه يمكن الأخذ بنفس الأبعاد على أن يكون أداء المؤسسة أحسن من منافسيها، لأن ما يهم فعلا كونها ذات قيمة بالنسبة للسوق.

❖ تحريك الموارد الضرورية للحصول على التفوق على مستوى الأبعاد المختارة.

وعليه فإن إدماج مفهوم الجودة في مختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة في مواجهة محيطها التنافسي، ينتج عن التركيز على أبعاد والرمي إلى تحقيق أهداف مختلفة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 06 مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الاستراتيجيات التنافسية	جانب الجودة	الهدف من تحسين الجودة
السيطرة بالتكاليف	- التطابق مع المعايير. - تصميم بسيط ومتقن يهدف إلى إنتاجية أعلى. - الإبداع على مستوى أساليب العمل.	- تخفيض التكاليف: انتاج، توزيع وخدمات. - رفع الحصة السوقية والأرباح.
التميز	- تصميم المنتج بحيث يضمن له تموقع جيد مقارنة بما يعرضه المنافسين. - الإبداع على مستوى المنتجات.	- زيادة هامش الربح لكل وحدة و ذلك برفع سعر البيع. - وفاء العملاء.
التركيز	مزيج من الاستراتيجيات السابقة	- اختراق أجزاء من السوق (segments) ذات مردودية. - الرفع من وفاء العملاء.

E.Collignon, M .Wissler, Op.cit, p.165.

المصدر: بتصرف من الباحثة

من خلال ما سبق تقديمه، تظهر أهمية الجودة وتأثيرها على مصير المؤسسة، وما يزيد الأمر تعقيدا كونها مرتبطة بطرف خارجي، لا تستطيع المؤسسة التحكم فيه ولا التوقع بسلوكه اتجاه عروضها، مما يلزمها بالمحاولة الدعوية لفهم ما يرغب به فعلا، وكيفية حكمه عما يتلقاه.

المبحث الثاني: إدارك العميل للجودة

تقوم المؤسسة بتحليل العملية التي يقوم فيها العميل بترتيب تفضيلاته، الشيء الذي يسمح لها بأقلمة عرضها قدر الإمكان مع حاجات السوق وتحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو والمردودية. وترتيب التفضيلات ناتج عن عملية إدراكية، بحيث يتعامل الفرد مع الأشياء المحيطة به كما يدركها وليس كما هي عليه في الواقع، متأثرا في ذلك بخصائصها، وبخصائصه هو كفرد وبالموقف أو البيئة التي تشمل على الشيء أو

الحدث الذي يتم إدراكه. ومن هنا يتفاوت الأفراد في إدراكهم لنفس المثير كما قد يختلف إدراك الفرد نفسه لذلك، وعليه فإن دراسة وتفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك ومحاولة توجيهه أو التأثير عليه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية الإدراك

I- مفهوم الإدراك:

يعرف الإدراك على أنه: " الترجمة التي نعطيها للمحور المستقبل (إشارات, رسائل...) بواسطة الحواس الخمس ". (1)

- و يعرف أيضا ب: " العملية التي يعطي من خلالها الأفراد معنى محدد للمؤثرات التي توجد حولهم و التي يقومون باستقبالها والتعرض لها ". (2)

- الإدراك هو " تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة لتصبح مرتبة وذات معنى ". (3)

ما يمكن ملاحظته أن التعاريف الواردة سابقا، اكتفت بإبراز كون الإدراك عملية، مع إعطاء نتيجة هذه الأخيرة دون توضيح للمراحل والأنشطة المكونة لها، وتستدرك ذلك التعاريف التالية:

- حيث يعرف كل من *Wagner* و *Hollenbek* الإدراك ب: " تلك العملية التي من خلالها يقوم الأفراد باختيار، وتنظيم، وتخزين واسترجاع المعلومات ". (4)

- ويمكن تعريفه حسب *Steiner* و *Berelson* (1964) ب: " العملية التي من خلالها يقوم الفرد بانتقاء وترجمة المعلومة الموجهة إليه ". (5)

- " العملية التي يقوم الفرد بفضلها باختيار، وتنظيم، وتفسير ما يحصل عليه من المعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به ". (6)

إذن بعد تعرض الفرد لمؤثرات ومثيرات مختلفة مصدرها البيئة، يحاول أن يعطي لها معنى بحيث ينتقي المعلومات المرسله إليه من المحيط وذلك وفقا لأسس وفي إطار حدود معينة، ثم يعمد إلى تنظيمها وتفسيرها بمقارنتها بما يخترنه في ذاكرته من معلومات ومعاني، لينتج عن ذلك كله سلوك معين اتجاه ما تعرض له. ويمكن تمثيل هذا النظام في الشكل الموالي:

¹ Mohamed Seghir Djitli, *Comprendre le marketing*. Berti Edtions, Algérie, 1990, p.88.

² د.محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، *التسويق*. الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص. 188.

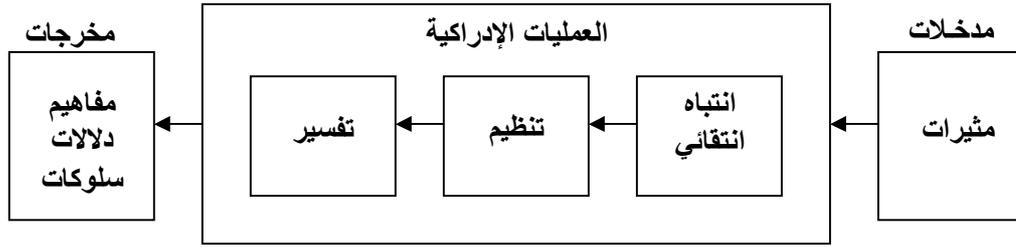
³ د.جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 212.

⁴ المرجع الأخير، ص. 213.

⁵ Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p. 89.

⁶ د. عنابي بن عيسى، *سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية*. الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص.85.

الشكل رقم: 16 النظام الإدراكي



المصدر: من إعداد الباحثة

II- الأنشطة الإدراكية:

يبدأ الإدراك عادة بوجود مؤثرات ومثيرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه، ثم يقوم الفرد منا بعملية تنظيم للمعلومات التي استقبلها من خلال الحواس، ثم يقوم بالتفسير.

II-1- الاختيار:

حين يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لتسهيل إدراكها، ثم تمر بمرحلة ترشيح أو تصفية، ويستوعب الشخص منها تلك التي تتصف بالأهمية الخاصة له. وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كامل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود منها، لذلك فلفت النظر شرط أساسي من شروط الإدراك.

II-2- التنظيم:

بعد اختيار المثيرات ذات الأهمية، تأتي عملية التنظيم حيث يميل الفرد إلى ربط الأشياء التي يتم التقاطها منفصلة عن بعضها، كي تكون نظاماً متكاملًا يوحي بمعنى، وذلك بإتباع أسلوب معين يتفق مع طبيعة كل فرد. ويشير إلى ذلك أصحاب نظرية الانطباع الكلي " الجيشتالت " – النظرية الحديثة في العلوم السلوكية – حيث يفترضون بأن العملية الإدراكية، عملية ديناميكية ينتج عنها انطباعات تختلف كثيراً عن الانطباعات التي كان من المتوقع أن تنتج إذا أخذ كل جزء من أجزاء المثير على حدة، أي أن الإدراك يتصف بالكلية أو الشمولية وليس بالجزئية. (1) وهناك عدة مبادئ لتنظيم الإدراك الإنساني أهمها:

(*)

¹ د. نسيم حنا، مبادئ التسويق. دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001، ص. 105.
* د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 225-227.

▪ النظر إلى المثيرات على هيئة علاقات (شكل - خلفية), حيث لا تصل كلها إلى إدراك الفرد بنفس الدرجة من الوضوح, فالعامل الذي يتم التركيز عليه في الشيء موضع الإدراك يمثل الشكل, بينما العوامل الأخرى التي لا يتم التركيز عليها تمثل الخلفية, أي أن الصور المدركة ليست متساوية في قيمة تأثيرها وإنما تختلف من حيث قوتها وضعفها, فبعضها يطغى على البعض الآخر فيكون البارز منها شكلا ذا صورة بينما الآخر خلفية لا معنى لها. (1)

▪ مبدأ تصنيف المعلومات:

ينزع الأفراد إلى تقسيم المعلومات التي يتم استقبالها إلى مجموعات أو فئات منطقية *Intological categories*, ويستعين الفرد في القيام بذلك بخبرته السابقة خاصة عندما تتسم هذه المعلومات بالحدائثة.

مبدأ التكامل: *Intégration*

يقصد بالتكامل الإدراكي العملية الخاصة بتكوين كل متكامل ومنظم من المثيرات المنفصلة عن بعضها. حيث يميل الفرد تلقائيا إلى إكمال الحدث أو المثير الناقص، وهذا ناتج عن انتقائه للمؤثرات لعدم قدرته على إدراكها كلها. وكمثال: يلجا المعلن أحيانا إلى إسقاط جزء أو عبارة من رسالته الإعلانية عمدا حتى يقوم المستهلك بتكملتها ذهنيا وبالتالي تزيد درجة تذكره لها. (2)

مبدأ التجميع: *Grouping*

حيث يرى علماء الجشتالت أن الفرد يستخدم ثلاث أسس للتجميع:

التقارب (*Proximity*) ينقسم إلى قسمين:

التقارب الزمني: حيث كلما ظهرت المثيرات في توالي زمني متقارب, كلما ربط الفرد هذا التقارب في مجموعة واحدة وأمكن ذلك من إعطاءها مدلولاً.

التقارب المكاني: حيث كلما ظهرت المثيرات متقاربة مكانيا, كلما أمكن إدراكها ككيان متكامل لوحدة مستقلة. (3)

التشابه: (*Similarity*)

كلما كانت المثيرات متشابهة, كلما أمكن إدراكها كوحدة متكاملة.

الاستمرار (*Continuity*)

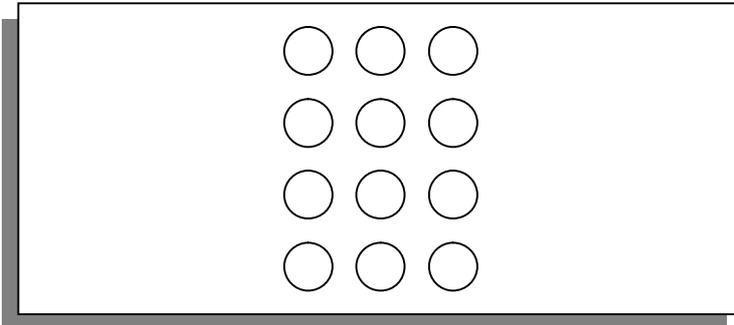
والشكل الموالي يوضح ما سبق:

¹ د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص.99.

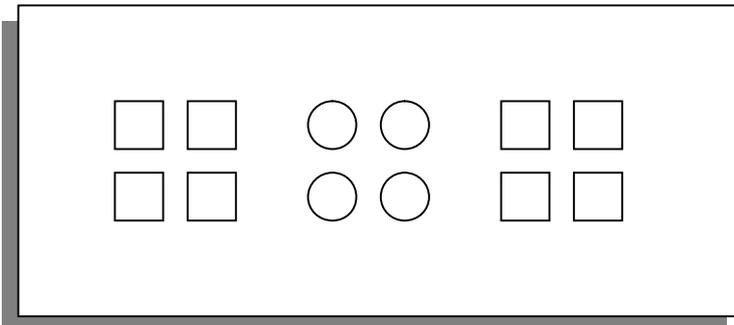
² المرجع الأخير، ص. 101.

³ د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الطبعة السابعة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.60.

الشكل رقم: 17 مبادئ تنظيم الإدراك (التقارب - التشابه - الاستمرار)



التقارب



التشابه

ففي الجزء الأول من الشكل نجد أن الفرد يميل إلى تجميع هذه المثيرات (الدوائر) على أساس التقارب، فينظر إلى الإثني عشر دائرة على أنها ثلاثة أعمدة و كل عمود به أربع دوائر, وذلك بدلا من إدراكها كأربع دوائر وبكل صف ثلاث دوائر, وذلك بسبب التقارب العمودي بينها. وفي الجزء الثاني ينطبق مبدأ التجميع في تنظيم الإدراك على أساس التشابه، فالمربعات الثمانية والدوائر الأربعة في الشكل يمكن تجميعها في ثلاثة مجموعات بسبب التشابه بينها. وأخيرا في الجزء الثالث ينظر للدوائر الصغيرة على أنها سهم موجه إلى اليمين بدلا من النظر إليها على أنها أعمدة.

II-3-التفسير:

ويتمثل في تحليل المعلومات التي تلقاها الفرد ومحاولة استخراج المعاني والحقائق التي قد تحملها, من خلال تكوين مفاهيم تقديرية بناء على خبرته وتجاربه السابقة.

III-خصائص العملية الإدراكية:

تتميز العملية الإدراكية بميزتين أساسيتين وهما الانتقائية و المحدودية:

III-1-الانتقائية:

حيث يوجه الفرد انتباهه بشكل انتقائي بما يخدم حاجته ويحقق له التوافق مع البيئة التي يوجد فيها(*)، وبالتالي يرفض المؤثرات التي تهدد أمنه أو التي تعكس له خبرة أو تجربة مريرة, أو تسبب له قلق أو إزعاج أو تتعارض والإطار المرجعي الخاص بموضوع المثير (الاعتقادات) وينتج عن ذلك ما يسمى

* سنتطرق لذلك في المطلب اللاحق.

بالمقاومة أو الدفاع الإدراكي *Défense perceptuelle*. وكمثال: رفض المدخنين قراءة المقالات حول أضرار التدخين.

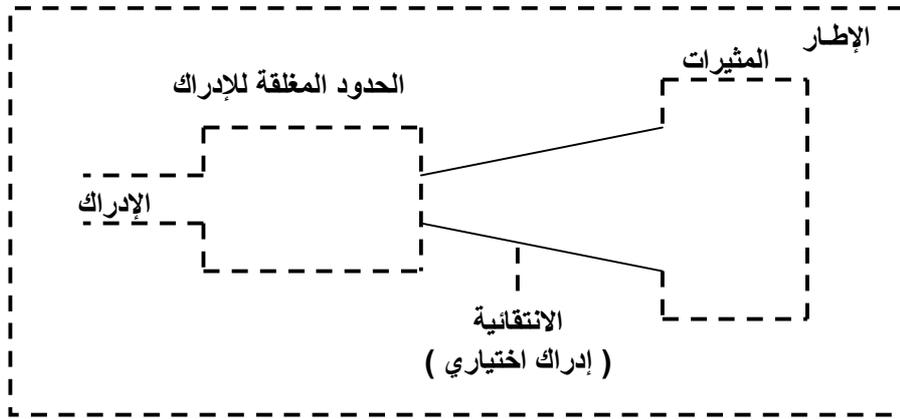
III-2- المحدودية:

في الواقع لا يمكن لأي فرد أن يدرك الأمور بشكل مطلق, لابد وأن يدركها في حدود معينة تتوقف على خصائصه كفرد من حيث الخبرة، المستوى التعليمي، الثقافة...، وكذلك من غير الممكن أن يلم بكل جوانب الموقف أو الحدث الذي يتعرض له.

وينتج عن الخاصيتين السابقتين العديد من الأخطاء في العملية الإدراكية بسبب الإدراك الاختياري للمثيرات، ومحاولة التحكم فيها في حدود المجال الإدراكي. (1) وإذا ربطنا ما سبق بالسلوك الشرائي للعميل، كان لابد وكأول خطوة على المؤسسة اتخاذها هي العمل على وضع فكرة المنتج / الخدمة وخصائصه في حدود الحقل الإدراكي لعميلها، أي في حدود إدراكه للأمر، وبالتركيز على الجوانب التي تسهل ذلك.

¹ د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 216.

الشكل رقم: 18 خصائص عملية الإدراك



المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 217.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

بالرغم من أن الإدراك يؤثر تأثيراً جزئياً على السلوك الإنساني إلا أن تأثيره هام، وبالتالي فإن التعرف على العوامل المؤثرة في تكوينه يساعد على فهم الطريقة التي يدرك بها العميل خصائص المنتج والتي تظهر في إطار موقفي معين، مما يسهل التوقع بسلوكه والتحكم أكثر في إدراكه. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام:

I - العوامل المتعلقة بالمثير (الحدث ، الشيء) محل الإدراك:

وهي العوامل والخصائص المتعلقة بالمثير والتي تؤثر على مقدرة الفرد على إدراكه، ومنها:

I - 1 - الشدة أو الكثافة: *Intensity*

حيث يتأثر إدراك الفرد بكثافة الشيء أو الحدث موضع الإدراك، فكلما كان المثير قويا كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل: اللون، شدة الصوت، الضوء الشديد، كثافة الرائحة. ويحسن المعلنون استخدام هذا لجذب انتباه العملاء فغالبا ما تكون الإعلانات أعلى صوتا من البرامج العادية.

I - 2 - الحجم: *Size*

فكلما كان المثير ذو حجم أكبر، كلما أمكن الانتباه إليه أكثر من المثيرات ذات الحجم الصغير، ويستخدم هذه الخاصية بشكل ملحوظ مصممي الإعلانات في الصحف والمجلات والطرق، فنجد إعلانا لسيارة في صفحة كاملة من الصحيفة، وكذلك في نفس الإعلان يعطى حجم كبير للخصائص المتميزة لسلة معينة كالجودة والعلامة مقارنة ببقية الأجزاء الأخرى المكونة للإعلان، وذلك لشدة الانتباه لها.

وقد بينت نتائج إحدى الدراسات أن الإعلانات التجارية التي تنشر في صفحة كاملة تزيد من احتمالات انتباه القراء إليها، وسيذكرونها أكثر في المستقبل.⁽¹⁾

¹ د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 91-92.

I - 3 - التكرار: *Repetition*

إن تكرار المثير يعني إعطاء الفرد المستقبل أكثر من فرصة لإدراكه.

I - 4 - الحركة:

وذلك كون الشيء المتحرك أكثر لفتا للانتباه من الثابت، ويمكن أن نلاحظ كمثال عن ذلك الإعلانات التي تظهر على شكل تمثيلات، فهي أكثر لفتا للانتباه من الإعلانات الساكنة المتمثلة في الملصقات والصور وغيرها.

I - 5 - الحداثة: *Novelty*

عندما يتعرض الفرد لمثير أو حدث ما لأول مرة، ينتبه له بسرعة، وكذلك الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة.

I - 6 - التضاد: *Contrast*

حيث يلعب دورا هاما في تسهيل الإدراك وسرعته، ففي فرنسا استعملته العديد من المؤسسات لتحرير شعارات إعلانية فعالة، ومن أمثلتها ما يلي: (1)

-شركة *HONDA* : " *Le grand amour au petit prix* "

-شركة *CHANEL* : " *Un petit oui pour un grand non* "

-شركة *MIR* : " *Dur avec la saleté, tendre avec les couleurs* "

-بنك *Crédit agricole* : " *Regardez de prés pour voir loin* "

-شركة *CHIVAS* : " *Loin des yeux, prés du cœur* "

II - العوامل المتعلقة بالفرد:

إن العوامل الشخصية تؤثر بقوة في عملية الإدراك، فحاجة الفرد ورغباته، وقيمه، واتجاهاته، وخبراته واهتماماته...، كلّها عوامل تؤثر في ما إذا كان سوف يدرك المؤثر أم لا. وفيما يلي نورد أهمها:

II - 1 - الخبرة:

حين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية من خلال حواسه، فإنه يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها، وهنا يقارن ما تم استقباله من مثيرات

جديدة بالمعلومات والمعاني المخترنة في ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها، و يصنفها في تكوينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل.

¹ المرجع الأخير، ص.95.

إن مثل هذه الخبرة المختزنة عادة ما تقودنا إلى تكوين توقعات *Expectations* والتي تؤثر غالبا على إدراكنا الحالي للأشياء. (1) وإذا طبقنا عامل الخبرة في مجال التسويق نجد أن خبرة العميل تقوده إلى تكوين توقعات معينة والتي تؤثر على إدراكه لخصائص وتميز المنتج / الخدمة. حيث يوجد مستويين مختلفين لتوقعات العملاء: (2)

1- **المستوى المرغوب:** وهو مستوى الجودة الذي يرغب العميل في الحصول عليه.

2- **المستوى المقبول (الملائم):** وهو المستوى الذي يجده العميل مقبولا.

وبين هذين المستويين يوجد نطاق يعرف بـ " منطقة التحمل "، وفي كتابات أجنبية يشار إليه بمجال التسامح " *intervalle de tolérance* " .

الشكل رقم: 19 مستويات توقعات العملاء

قد تختلف منطقة التحمل من عميل لآخر، وذلك بتعلقه بدراجه كما قد تختلف باختلاف المؤشر أو البعد الذي يركز عليه في حكمه	التوقعات المرغوبة
يعني الاستعداد المحدود من طرف ملاحظة أن لنفس العميل قد تختلف	مستوى التحمل
II - 2 - الجنس: لا يختلف الرجل عن المرأة في وتفهمها أكثر من الرجل، إلا أن العلاقات أكثر من المرأة. ويرغب يمكن القول بأنهما مختلفان. (3)	المستوى المناسب

II - 3 - **الدوافع:** المصدر: د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. مرجع سابق، ص. 372.

ونقصد بها المؤثرات الداخلية الفطرية أو المكتسبة (حاجات، رغبات)، والتي توجه انتباه الفرد وخياراته وبالتالي تؤثر على سلوكه.

II - 4 - **القيم:**

يتأثر إدراك الفرد بما لديه من قيم والتي تعكس معتقداته وثقافته، وحضارته، وعاداته. ويعتبر هذا العامل مهماً جداً، وأن إهماله يسبب فشلاً ذريعاً في الحصول على إدراك إيجابي، ومن أمثلة هذا الفشل: (4)

1. حاولت إحدى الشركات أن تعلن عن ثلاثياتها في بعض الدول الإسلامية، وقد أظهرت في

إعلاناتها ثلاثية مليئة بالطعام و في مقدمته قطعة كبيرة من لحم الخنزير، حيث تعودت على بث هذا الإعلان في سوقها ولم تنتبه إلى ضرورة أقلمته وفقاً لحضارة المسلمين.

2. إحدى الشركات المنتجة للعطور حاولت تقديم أحد منتجاتها في أسواق أمريكا اللاتينية تحت اسم

كاميليا *Camellias* وهي تجهل أنه اسم أحد الزهور التي يستخدمها سكان هذه المنطقة في وضعها على القبور أو في حالات الوفاة.

¹ د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 219.

² د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص. 372.

³ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 63.

⁴ د. محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، مرجع سابق، ص. 199.

II - 5 - القدرات الذهنية (الذكاء): (1)

يقصد بالذكاء " قدرة الفكر على حل المشاكل الجديدة "، حيث يظهر الذكاء عند مواجهة صعوبات يتوجب على الفرد التغلب عليها دون اللجوء إلى العادات المكتسبة، وعليه فالشخص الذكي أقدر على التكيف مع الوضعيات الجديدة، أي أن قدراته الإدراكية أكبر من الشخص الأقل ذكاء.

III - العوامل الموقفية:

يختلف إدراك الفرد للمثير أو الحدث الذي يتعرض له حسب الموقف الذي تحدث فيه عملية الإدراك، إضافة لخصائص المثير وخصائصه الشخصية. وبما أن الإدراك هو عملية تمثيل وإضافة معاني للشيء المدرك فإن الموقف يؤثر على هذا التفسير، ويرى في هذا الصدد *Reitz* أن البيئة المحيطة يمكن أن يكون لها أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات، فكل من البيئة المادية والاجتماعية تلعب دورا هاما في عملية الإدراك. (2)

III - 1 - البيئة المادية:

ويقصد بها المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء المحيطة... ، والتي تؤثر على إمكانية تمييز المثير (الحدث) موضوع الإدراك، وعلى كيفية إدراكه. فإذا تعلق الأمر بموقف شرائي فإن البيئة المادية تتضمن كلا من: الموقع الجغرافي الخاص بنقطة البيع (المتجر)، الديكورات الداخلية، الرائحة، الصوت، الإضاءة، طريقة تصفيف وترتيب عرض المنتجات... ، كما قد أظهرت نتائج إحدى

¹ د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 97.

² د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 223.

الدراسات أن المطاعم التي تذيع داخلها موسيقى هادئة تحقق هامشا للربح أعلى من تلك التي تذيع موسيقى صاخبة، بحيث تشجع الزبون على البقاء لفترة أطول الأمر الذي يعني استهلاكه لمزيد من المنتجات. (1)

III - 2- البيئة الاجتماعية:

إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمشترى (الأحداث) يمكن أن تضيف لها معاني جديدة، ويمكن أيضا أن تساعد أو تعيق إدراكها من قبل الفرد. ففي الجانب الإداري عندما ينتقد أحد المسيرين أحد مرءوسيه في حضور زملائه، يؤثر هذا على إدراك ذلك الفرد للرسالة الموجهة إليه بسبب تشتت انتباهه الناتج عن إدراكه لرد فعل زملائه ونظرتهم إليه. كذلك فإن الظروف الاجتماعية تعطي عمقا للموقف الشرائي ومن أمثلة هذه الظروف: وجود أفراد آخرين أثناء عملية الشراء، خصائص هؤلاء وأدوارهم المختلفة، تفاعل المشتري مع رجل البيع... وهناك من يضيف لهذا تأثير الأسرة والجماعات المرجعية ولكن لا يمكن اعتبار ذلك عوامل موقفية تزول بزوال الموقف، لكن تأثيرها سيظهر في قيم الفرد أي أنها عوامل ثابتة وإن تغيرت فسيكون ذلك ببطء.

ويمكن إضافة عاملين غاية في الأهمية وهما: (2)

III - 3 - المؤثرات الزمنية: *Temporal Perspective*

إن المؤثرات الزمنية يمكن أن تأخذ وحدات زمنية مختلفة بداية من وقت محدد في اليوم إلى فصل معين في السنة، وكذلك يظهر تأثير هذا العامل في حجم الوقت المتاح، أو الذي يتوفر لدى الفرد أثناء استقباله لما حوله من مثيرات وأحداث، مما يؤثر في إدراكه لكل ذلك فنفس المثير أو نفس الحدث يدركه الفرد نفسه بطرق مختلفة حسب الإطار الزمني الذي ظهر فيه، فمثلا: سماع رنين الهاتف في النهار قد يعني وجود عمل مهم أو خير سار، لكن حدوث ذلك في الساعة الواحدة بعد منتصف الليل يكون مقلقا ومثيرا للريبة. كذلك فإن محدودية / وفرة الوقت المتاح ستؤثر على حجم المعلومات التي يمكن جمعها، وبالتالي على دقة عملية الإدراك، ومن ثم على سلوك الفرد وتفسيراته. وكمثال: السيدات العاملات اللاتي لا يتوافر لهن الوقت الكافي لإعداد الطعام يلجأن للمصبرات أكثر من الخضر الطازجة.

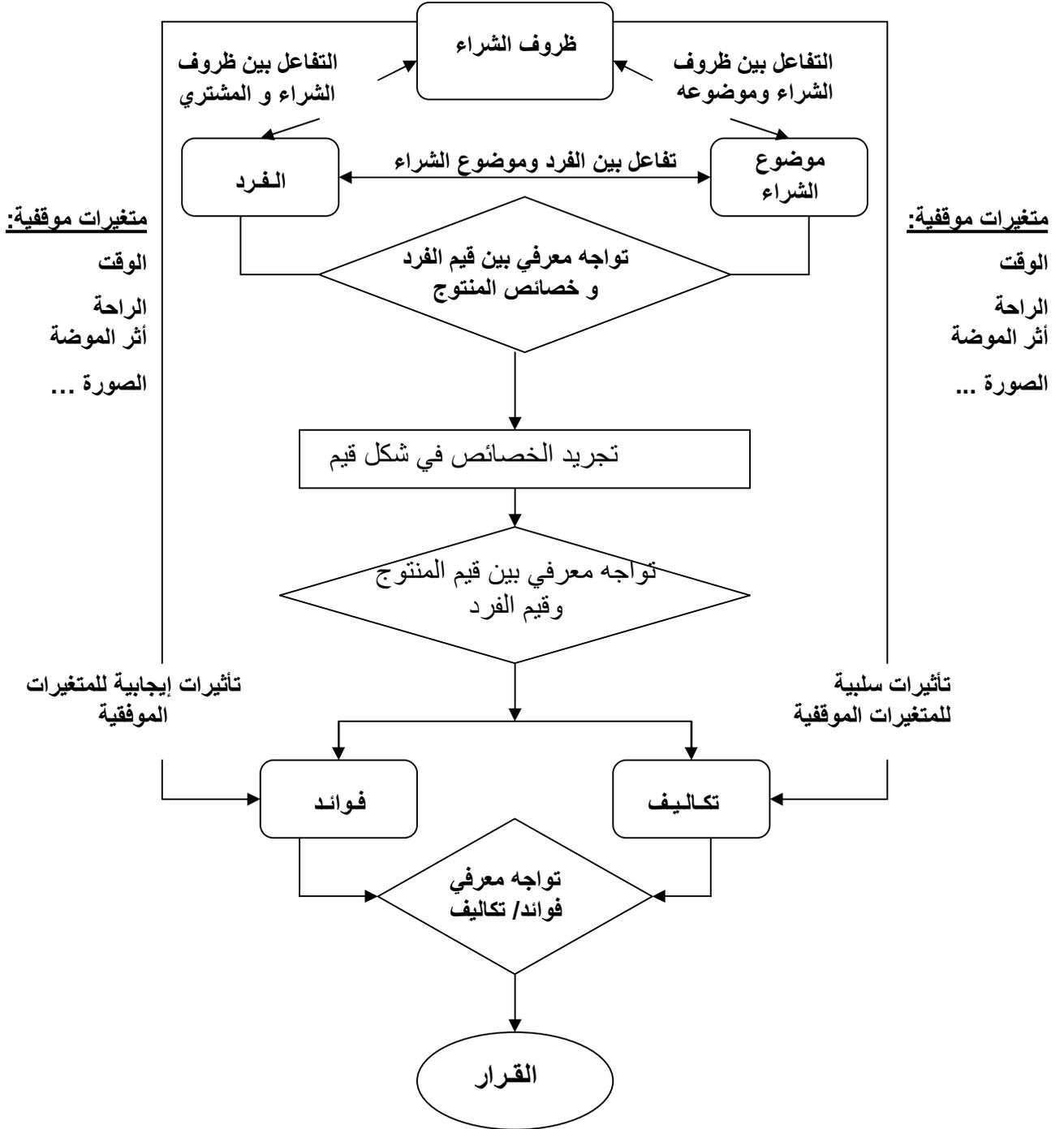
III - 4 - الحالة المسبقة للفرد: *Antecedent States*

وتشمل الحالات المزاجية للفرد مثل: السعادة، الإثارة، الخوف... ، والحالات النفسية والظروف المؤقتة التي قد يوجد فيها الفرد مثل: توفر السيولة النقدية عند القيام بالشراء، الإجهاد، المرض... وكل تلك الحالات لا تمثل صفات دائمة في الفرد، وإنما تشير إلى أوضاع مؤقتة تؤثر على قدرته الإدراكية برسمها لحدود مجاله الإدراكي.

¹ د. محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، مرجع سابق، ص. 207.

² المرجع الأخير، ص. 208-211.

الشكل رقم: 20 العوامل المؤثرة في عملية الإدراك (نموذج لعملية الشراء)



المصدر: Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, Op.cit, p.25.

المطلب الثالث: التحيز الإدراكي

يميل الفرد عادة إلى استخدام طرق مختصرة للحكم على ما يحيط به من مثيرات وأشخاص ومواقف، بحيث يحاول أن يستدل بصورة سريعة من هذه المثيرات على معاني وأحكام قد تكون خاطئة وغير منصفة، وفيما يلي أهم الأسباب المؤدية إلى التحيز الإدراكي:

I - الآثار الأولية والحديثة: *Primacy and Recency Effects*

عادة ما نكوّن انطباعات سريعة في اللحظات الأولى عمّا يحيط بنا من أفراد وأشياء، والتي بناء عليها نقوم بتكوين إدراكاتنا. وأهم سبب لذلك هو ما لدينا من نزعة إلى الاعتماد على الملامح التي نحصل عليها مبكراً عن الشيء المستهدف في العملية الإدراكية، ويعرف ذلك بالانطباعات الأولية (*First Impressions*) أو الأثر الأولي *Primary effect* والذي يتسم بأنه ذو تأثير دائم. ومن ناحية أخرى قد نعتمد في إدراكنا على آخر ما لاحظناه في الشيء المستهدف أي الانطباع الأخير (*Last Impressions*)، مثال عن ذلك: فشل مندوب المبيعات في عقد صفقة بيعية في أحد أيام الشهر مع أحد العملاء، فيكوّن مدير المبيعات إدراك معين حول الأداء البيعي للشهر كله ويحكم عليه بأنه سيئ. وكل ما سبق يؤدي إلى التحيز وعدم الدقة في الإدراك.

II - الاعتماد على الصفات الرئيسية: *Reliance on Central Traits*

يميل الفرد منا عادة إلى تنظيم إدراكاته حول الخصائص أو الصفات الأساسية في الشخص أو الشيء المستهدف، حيث بالاعتماد على خبرته السابقة يركز على بعض الصفات التي تتفق واهتماماته.⁽¹⁾

III - التعميم: *Generalization*

ويقصد به الانطلاق من صفة معينة وبناء حكم شامل على موضوع الإدراك، أو أن ينطلق من خبرته وإدراكاته لبعض الظواهر، ويعمل على تعميمها لكل الظواهر أينما ظهرت خصائص وملابسات متشابهة.

IV - التميّط: *Stereotyping*

هو تقييم لموضوع الإدراك بحسب انتمائه إلى مجموعة معينة، والذي قد يؤدي إلى أخطاء في عملية الإدراك وما ينتج عنها من سلوكيات ومفاهيم، وكمثال عن ذلك: يميل الناس عادة إلى تصنيف المنتجات ذات الأسعار الباهضة بأنها ذات جودة عالية، في حين أنه قد يوجد منتجات ذات جودة وفي الوقت نفسه سعرها معقول.

¹ د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 234-235.

V - الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه (الأحكام المسبقة): (1) Self - Fulfilling Prophecy

وأحيانا يطلق عليه التنبؤ المؤكد لذاته، وهنا يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله، وهو يحاول أن يؤكد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لها سليما وصادقا.

VI - الميل إلى الإدراك الدفاعي: (2) Perceptual Defence

يعتقد الكثير أنهم دائما على صواب، ومن الصعب أن يعترفوا بالخطأ تجاه الآخرين، أو اتجاه موقف معين، ولذلك فإنهم يتجاهلون إدراك ما لا يتفق وآرائهم، حتى وإن تعلق الأمر بمصلحتهم، ويقبلون فقط المعلومات التي تؤيد وجهة نظرهم.

* طرق تقليل المشكلات الإدراكية:

بينما فيما سبق أهم الأسباب المؤدية إلى الفشل في الإدراك الدقيق للمثيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالفرد، وفيما يلي بعض الطرق التي تمكن من تقليل حدوث مثل هذه المشاكل الإدراكية: (3)

- ✓ زيادة عدد تكرارات المشاهدات: ويقصد بهذا زيادة عدد المشاهدات حول الشيء المستهدف إدراكه، ومن ثم الحصول على المزيد من المعلومات حوله، وبالتالي زيادة الدقة في إدراكه.
- ✓ الدقة في المعلومات من حيث الوقت والمكان: ويقصد بذلك ضبط المعلومات بشكل أكثر دقة من حيث الوقت والمكان بالنسبة للشيء المستهدف في عملية الإدراك. مثال ذلك: عند قيام أحد المسيرين بملاحظة مرءوسيه عند حدوث مشكلة ما فإن ذلك لا يعكس بدقة ما يحدث داخل هذه الجماعة في العمل، أي لا يكفي لإدراك مستوى أدائهم ومستوى العلاقات فيما بينهم.
- ✓ تعدد مصادر المعلومات: وتشير هذه الطريقة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر للمعلومات أو أكثر من وجهة نظر، وذلك لتكوين إدراك دقيق.
- ✓ الاعتماد على المعلومات غير المتجانسة أو غير المتوافقة مع خبرات الفرد لزيادة الدقة في الإدراك.

المطلب الرابع: الجودة المدركة

في الواقع إن إدراك العميل لجودة المنتجات والخدمات المعروضة قد يكون إيجابيا أو سلبيا، وهذا الأخير ناتج في اعتقادنا عن سببين:

أولاً: المنتج / الخدمة يتمتع بخصائص ممتازة توافق ما يطلبه العميل أو يمكن أن تفوق ذلك، لكن الطريقة التي عرض بها أدت إلى وجود خلل في عملية الإدراك، وبالتالي فإن حل هذا المشكل لا يتعدى كونه حلا لمشكلة اتصال، أي يجب أن تعرف المؤسسة صاحبة العرض الطريقة الصحيحة التي تسهل

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 64-67.

² د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 78.

³ د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 233-234.

على العميل إدراك ما يميز عرضها حيث " لا يقتصر الأمر فقط على تحديد انتظاراته وتقديم عرض للقيمة على أساسها " *proposition de valeur* " بل لابدّ من فعل ذلك بطريقة يدركها " (1)، ويؤكد ذلك *Kotler*: " ما دام العميل لم يدرك الجودة فإنها غير موجودة " (2).

ثانياً: يوجد فعلاً تقصير من جانب المؤسسة في عرضها سواء تعلق الأمر بخدمة أو منتج، بحيث يوجد انحراف معين بين الخصائص التي حققتها وتلك التي يطالب بها عميلها، هذا الانحراف قد يكون بسيطاً أو كبيراً، لكن في كلا الحالتين عليها تحديده بدقة مع تحديد النقاط التي تمكثها من تغطيته بشكل جيد وبأسرع وقت ممكن، هذه الأخيرة لابدّ من البحث عنها لدى عملائها بفهمها سير عملية الإدراك لديهم وكل ما من شأنه التأثير في ذلك – مع التأكيد على المتابعة المستمرة –، وقد يمكنها هذا الفهم أيضاً من سبق انتظارات وتوقعات العملاء مع حظوظ كبيرة جداً في النجاح. إذن نتساءل الآن ماذا نعني بالجودة المدركة؟

مفهوم الجودة المدركة:

تعرفّ الجودة المدركة بأنها: "حكم تقييمي شامل حول التفوق النسبي لمنتج معين أو خدمة معينة" (3) وهناك من يطلق على هذا المفهوم الجودة المدركة النسبية " *La qualité perçue relative* "، ويعطي لها التعريف التالي: " عبارة عن قياس لجودة المساهمة الشاملة للمؤسسة في نشاط عملائها، كما يقيّمها هؤلاء مقارنة بما يقدمه منافسيها " (4).

إذن فالجودة المدركة تعبر عن الجانب الذاتي، وذلك بأنها حكم تقييمي صادر عن العميل على أساس إدراكاته وخبراته وتجاربه وانتظاراته، والتي يبني عليها توقعات للمستوى الذي سيتلقاه من الجودة والتي أيضاً يعمل على إسقاطها على ما يتعرّض له من مثيرات، وبالتالي تكوين صورة مدركة لها. وتظهر أهمية تحديد هذا المفهوم من الناحية العملية في كون " القيمة المدركة من طرف العميل تتعلق أو ترتبط بمفهوم الجودة المدركة " (5)، وأن " الاختلاف في إدراك الجودة والتغيرات التي تطرأ على تحديد مفهومها نقطتان مهمتان جداً، حيث يمكن استغلالهما من طرف المؤسسات أثناء بحثها عن ميزة تنافسية " (6). إذن يتميز هذا المفهوم بتأثيره على أداء المؤسسة (الشكل رقم: 21) وبطابعه الديناميكي،

¹Laurent Tournois, Michel Montebello, " *La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises*". W.p.n°623, Décembre2001, p.11. www.uvsq.fr/news/maaoe-conference/programme.htm. (02/11/2004).

² Ibidem.

³ Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, " *La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business. Une application dans le domaine de la téléphonie*". edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000248/-8k-pdf, p.09. (29/03/2004).

⁴Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, Op.cit, p.165.

⁵ Laurent Cappelletti, khouatra Djamel, Op.cit, p.04.

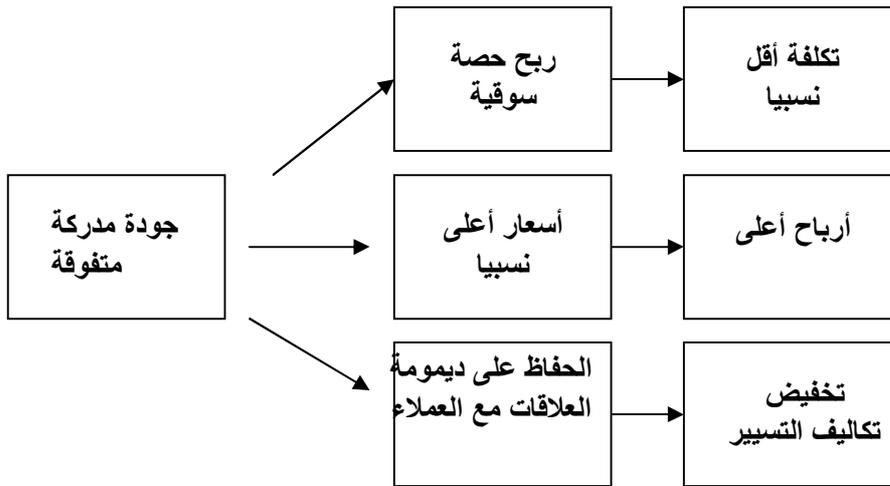
⁶ Richard D'aveni, Op.cit, p.47.

حيث أن إدراكات العملاء تتأثر بشكل مستمر بعملية التعلم التي تنتج عن تجاربهم، وأيضا بالجهود المتخذة من طرف المنافسين والمطابقة على مؤشرات الجودة.

وعليه فإن الانتباه المستمر والمتواصل للجوانب المكونة للجودة المدركة يعتبر جانبا مهما جدا من

اليقظة التنافسية " *la veille concurrentielle* " .

الشكل رقم: 21 المنطق الاستراتيجي للجودة المدركة



المصدر: Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, Op.cit, p.167.

يعتقد *Chumpitaz* مثل أغلبية الكتاب: *Parasuraman , Berry, Zeithaml (1985)* و

Rust , Oliver (1994) و *Grönroos (1984)* و *Gronin , Brady (2001)* ، بأن الجودة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث على الأقل يوجد بعدين للجودة وهما: جودة المنتج وجودة الخدمة ⁽¹⁾ حيث إذا تكلمنا عن الجودة المدركة، فسننطلق للجودة المدركة للمنتج، وتلك المدركة للخدمة، لأن كلاهما متلازم، فيكاد ينعدم وجود منتج دون تسليم خدمة مرافقة له.

وعليه فعلى المؤسسة تحديد الجودة التي يطلبها عميلها في كل جوانب تعاملها معه والعمل على متابعة ذلك بشكل مستمر حيث " يجب أن لا تنسى بأن العميل يملك إدراكا شاملا للجودة

" *Une perception globale de la qualité* " ⁽²⁾ ، ولتتحكم في مستوى أدائها، ولكي تتمكن من

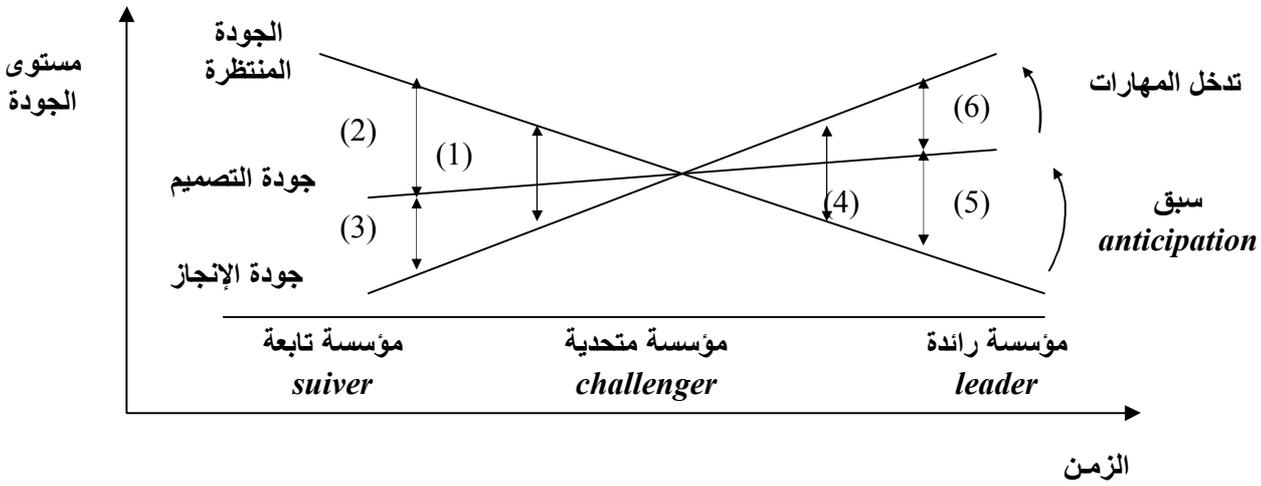
التحسين، يجب أن تعلم بالمستوى الذي حققته مقارنة بالهدف الذي سبق تحديده أي تحديد الانحراف، وهذا

¹Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, op.cit, p.10.

² Isabelle Sulklaper et al, Op.cit, (partie : Eléments pour expliquer: les objectifs d'un système de management de la qualité, chap1, 1/1, p.05.).

- يمر حسب *David Molliere* كأول خطوة بقياس رضا العميل (خاصة الانحراف بين الجودة المنتظرة والجودة المدركة) وقياس الأداء الداخلي للعمليات (الانحراف ما بين الجودة المراد تحقيقها والجودة المحققة فعلا أي جودة الإنجاز)، ويضيف أن الدمج بين النقطتين السابقتين يسمح بـ :
- (1) قياس الانحراف بين الجودة المنتظرة *qualité attendue* والجودة المراد إنجازها *qualité volue*, أي التعديل سيكون على مستوى عمليات التصميم والتسويق).
 - (2) قياس الانحراف بين الجودة المحققة (المنجزة) *qualité réalisée* والجودة المدركة *qualité perçue* (التعديل سيكون على مستوى عمليات الإنجاز).⁽¹⁾

الشكل رقم: 22 انحرافات الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الشكل السابق أن الانحرافات (1)، (2)، (3) عبارة عن انحرافات سلبية، يجب على المؤسسة العمل على تغطيتها بالتحسين المستمر لما تقدمه، عن طريق تحسين التصميم والعمليات المتعلقة بالإنجاز. أما الانحرافات (4)، (5)، (6) فهي انحرافات إيجابية تصل المؤسسة إلى تحقيقها بالاستمرار في العمل بفلسفة التحسين، إلى أن تكتسب خبرة تؤهلها إلى سبق محيطها وتقديم ما يفوق انتظارات عملائها بالإبداع على مستوى التصاميم، وبمساعدها في ذلك تدخل المهارات التي تملكها، مما يضيف قيمة أكثر على أدائها بشكل قد يفوق ما سطرته كأهداف.

بعد إحاطة المؤسسة بالطريقة التي يحكم بها العميل على منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ما ينتظره منها، وما يمكن أن تسبق به منافسيها بتوفيرها إياه لعميلها، تأتي الخطوة العملية، كيف يمكنها تجسيد ذلك؟ وهذا ما يمثل هدفنا من تقديم المبحث الموالي.

¹ David Molliere, Op.cit, (source Internet).

المبحث الثالث: تحسين الجودة

بعد إدراك المؤسسة للجودة المدركة التي يوليها عملائها لمنتجاتها وخدماتها، كان لزاما عليها إدخال تحسينات على جوانب النقص وتدعيم الجوانب القوية. هذه التحسينات كما ذكرنا أنفا ستكون على مستوى العمليات (*processus*)، فبصفة عامة كل المنتجات والخدمات ما هي إلا نتيجة لعملية، فكل نشاط من حافظه الأنشطة يمكن تمثيله كمجموعة من العمليات المنشئة للقيمة، والمنجزة من خلال تنظيم معين، باستهلاك وتحريك موارد معينة. (1) وبالتالي فإنه لا يتم تحسين منتج وإنما تحسين عملية. (2) على ضوء ذلك تطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالعملية؟
- لماذا نتكلم عن العملية، أو بصيغة أخرى لما نوظف هذا المفهوم؟

المطلب الأول: مفهوم العملية

تعرف العملية على أنها: " مجموعة الأنشطة المترابطة، والتي تحوّل عناصر مدخلات إلى عناصر مخرجات." (3)

وتعرف أيضا على أنها: " عبارة عن تسلسل للأنشطة التي تهدف إلى تحويل حاجة خارجية إلى استجابات ملائمة على شكل منتجات وخدمات، مع المراقبة المستمرة للرضا الذي تحققه." (4) ويعرفها *Hammer* و *Champy* (1993) بأنها: " عبارة عن تعاقب للأنشطة، التي انطلاقا من واحدة أو العديد من المدخلات (*input*) تقدّم نتيجة (*output*) تمثل قيمة للعميل." (5) وهي أيضا " مجموعة الأنشطة المنظمة على شكل شبكة (*en réseau*)، أو بطريقة متعاقبة (*séquentielle*) أو بالتوازي (*parallèle*)، والتي تجمع و توظف العديد من الموارد والطاقات والمهارات، وذلك للحصول على نتيجة أو مخرج (*output*) ذو قيمة بالنسبة للعميل الخارجي." (6)

¹ Raymond Leban, "La cartographie des pocessus". www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/TD5_Cartographie_Processuspdf.pdf-, p.02. (04/01/2005).

²Jaen –Marie GOGUE, "Management de la qualité". Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997, p.102.

³J-P. Hubérac, "Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services". Edition Maxima, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p.53.

⁴Dr. Bia Chaabane, Relond Lecoint, " La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement ", Séminaire international sur " La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement ", Biskra, 2002, p.145.

⁵ Octave Jokung- Nguéna et al, Op.cit, p.106.

أما *Lorino* (1991) فيعرفها كما يلي: " العملية هي مجموعة من الأنشطة:

- المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات المعلومات و المواد الملموسة.
- و التي تشترك في تقديم منتج مادي أو غير مادي ذو أهمية و محدّد بدقة. " (1)
- وحسب *Raymond Leban*: " تتكون العملية من مجموعة الأنشطة, المنجزة بواسطة وسائل: أفراد، تجهيزات، أدوات، إجراءات، معلومات، والتي تساهم في الحصول على نتيجة محدّدة مسبقا وقابلة للقياس (منتج أو خدمة) منتظرة من طرف عميل نهائي من داخل أو خارج المؤسسة و غايتها هي القيمة المضافة. " (2)

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق من تعاريف ما يلي:

- تتكوّن العملية من مجموعة أنشطة.
- قد تكون طريقة تنظيم الأنشطة بسيطة أو معقّدة: التسلسل، التوازي، الشبكة.
- تدعّم الأنشطة بوسائل مادية و غير مادية، وكذلك بإجراءات.
- المفهوم صالح في حالة المنتجات المادية وكذلك غير المادية (خدمات) وهذا ما يوضحه تعريف *Lorino*.

- الانطلاق سيكون من تحديد حاجة والعمل على تقديم استجابات ملائمة.

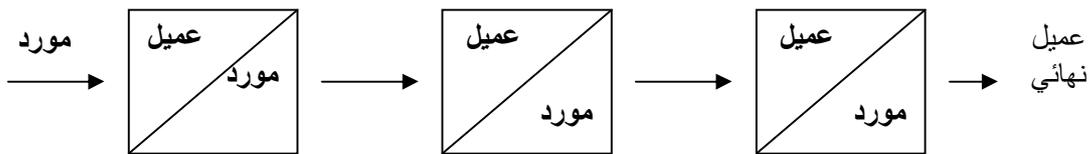
- الغاية إنشاء القيمة للعميل النهائي.

- المفهوم واسع بحيث يهدف إلى إنشاء القيمة في الداخل والخارج, بحيث أن العلاقات ستكون

على شكل (مورد - عميل) على مستوى كل الأنشطة والمهام كما هو موضح في الشكل

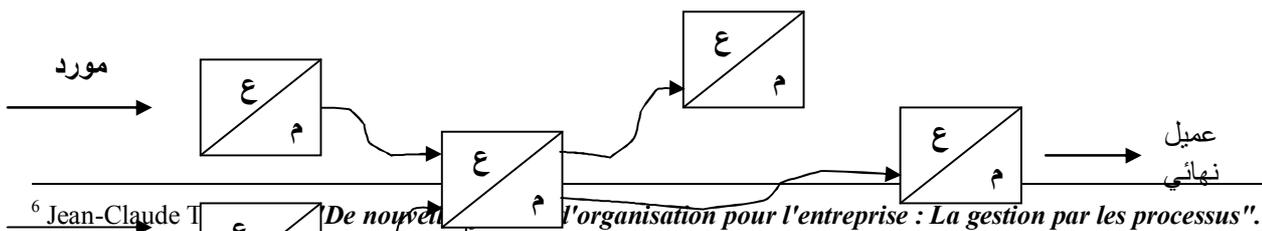
الموالي: الشكل رقم: 23 مخطط يوضحان العلاقات خلال مراحل إنجاز العملية

الشكل رقم: 01-23 مخطط لعملية خطية



المصدر: J-P. Hubérac, Op.cit, p.56.

الشكل رقم: 02-23 مخطط لعملية أكثر تعقيدا



⁶ Jean-Claude T... Op.cit, (source... De nouvelles... l'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus".

¹ Octave Jokting... et al, Op.cit, p.106.

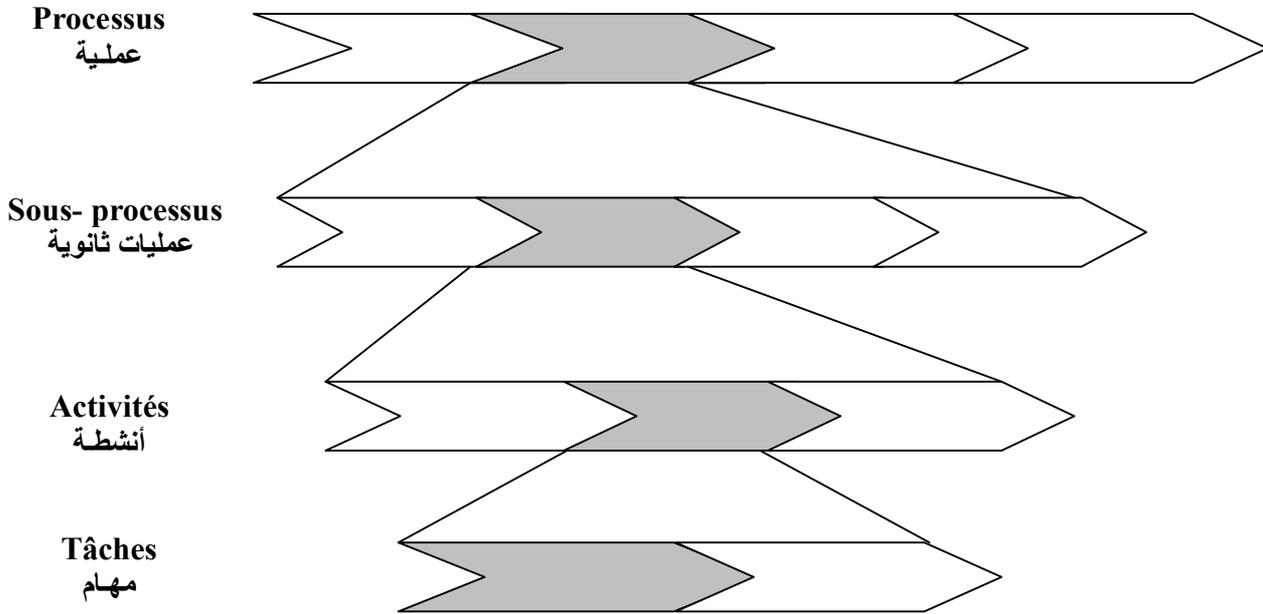
² Raymond Leban, Op.cit, p.02.

المصدر: J-P. Hubérac, Op.cit, p.57.

مورد

- العملية لا تعكس التنظيم الوظيفي الكلاسيكي, وإنما هي عابرة لحدود مختلف الوظائف.
- يجب أن تكون العملية قابلة للملاحظة والقياس.
- كل عملية يمكن تجزئتها إلى عمليات ثانوية, أنشطة, مهام كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 24 تجزئة العملية



المصدر:

Etienne Poulin, " L'analyse comparative (benchmarking) des processus comme outil de création de valeur aux yeux des clients ". in forum Qualité, Printemps, 2001, web.hec.ca/cicma/fr/communications/articles/BenchForQua.pdf-, p.25. (04/01/2005).

تصنيف العمليات:

يمكن تصنيف العمليات المنشئة للقيمة إلى صنفين: (1)

¹Raymond Leban, Op.cit, p.07.

← **العمليات الأساسية:** وهي التي تساهم مباشرة في إنجاز المنتجات والخدمات، والتي تتضمن العلاقة مع العميل.

← **العمليات الداعمة:** هي عمليات عملاتها العمليات الأساسية، أي العملاء الداخليين (الأفراد في مختلف مراحل إنجاز العملية)، وهي غير مرئية للعملاء الخارجيين، لكنها ذات أهمية مثل سابقتها للوصول إلى التنافسية.

تجزئة نشاط المؤسسة إلى عمليات:

إن طريقة تنظيم المؤسسة حسب الوظائف تحجب العلاقات ما بين هاته الأخيرة، وكذلك تخفي نقاط الالفاعلية التي من الصعب ملاحظتها دون تحليل دقيق، وعلى اعتبار أن جل الكتابات تعتبر أن أهم مشكل هو سوء التنسيق ما بين الوظائف المختلفة، والذي يعتبر أكبر مشكل متسبب في هدر الوقت والطاقة والموارد المختلفة، وبالتالي الأخطاء المتعلقة بالجودة في جميع المجالات. ولذلك فإن التجزئة حسب العمليات تحل هذه المشاكل باعتبار أن المؤسسة تتكون من عمليات تخترق حدود كل الوظائف.

و فيما يلي أهم الأسباب الداعمة لضرورة تبني هذه الطريقة: (1)

✓ إن التهديدات والفرص التي يقدمها المحيط الحالي للمؤسسات، سمح ببروز العمليات والمشاريع كطرق مفضلة ومميزة للعمل.

✓ إن التعاون ما بين المهن (*inter-métiers*) أو ما بين المصالح (*inter-services*) والمنظم على

شكل عمليات ومشاريع، يمثل الترجمة العملية (*opérationnelle*) والهيكلية (*structurelle*)

للاستراتيجيات التي تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية فيما يتعلق بالجودة والإبداع في إطار محيط معقد ومضطرب، أين تكون القدرات السريعة على التكيف والسبق (*anticipation*)، ضرورية لإثبات الذات وتحقيق الحماية في مواجهة المنافسين.

✓ إن الهيكلية المؤسسة على شكل مشاريع وعمليات تسمح أكثر بالتعلم وإحداث تقدم مستمر.

✓ في الواقع هذه الهيكلية منفتحة على الخارج بما أن كل عملها يرمي إلى أهداف خارجية، مما يوفر وحدة الهدف ويجنب الانغلاق على الأهداف الوظيفية.

✓ تشمل كل مساهمات الأفراد والفرق بإشراكها في عملية مشتركة لإنشاء القيمة.

✓ تسمح بالاتصال الجيد، بما أنها تعتمد على ميكانيزمات تبادل وتنسيق للموارد والمهارات.

¹ Jean-Claude Tronseau , "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus". Op.cit, (source Internet).

✓ تتشكل هذه الهيكلية من وحدات متعددة الانتماءات الوظيفية *entités plurifonctionnelles*، حيث تتمتع هذه الأخيرة بسلطة قرار واسعة للتكيف والاضطرابات غير المتوقعة، وبالتالي فهي تتميز بالليونة العالية.

وبما أنه لا يوجد قائمة حصرية ومتفق عليها للعمليات المكونة لنشاط المؤسسة، فإنه حسب *Raymond Leban* يمكن النظر إلى العمليات على أنها فضاءات لدوران أو تحرك لمجموعة من الأشياء الملموسة (قطع، أجزاء المنتج، وثائق) وغير الملموسة (معلومات) أين تكون دائما في حالة من الحالات الأربع التالية:

1. تحويل (معالجة) *Transformation ou traitement*

2. انتظار *Attentes (stockage)*

3. تنقل (نقل) *Déplacement (transport)*

4. رقابة (التطابق مع الانتظارات) *Contrôle de conformité aux attentes*

وحسبه دائما فإن حالة التحويل وحدها هي المنشئة للقيمة، أما الانتظار والنقل والرقابة فهي بمثابة إشراف وتبذير للموارد، وبالتالي يجب محاربتها، وهذا الطرح يمثل قاعدة منطق تحسين العمليات.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تحسين العمليات

حسب *Tarondeau* فإن عملية التحسين المستمر للجودة تركز على أربع أركان:⁽²⁾

❖ التحديد الدقيق للسياسات والقواعد والمعايير لكل العمليات التي يتم إنجازها، مع الالتزام الصارم بها ما لم تكن موضع تعديل.

❖ الملاحظة المستمرة للعمليات التشغيلية ونتائجها.

❖ البحث عن كل الأفكار والاقتراحات التي تهدف لتبسيط العمليات وتحسين جودة نتائجها وتخفيض التكاليف.

❖ وضع حيز التطبيق الحلول المتبناة من الأفكار والاقتراحات على شكل قواعد جديدة قابلة للتطبيق.

I- عجلة ديمنج:

تعتبر عجلة ديمنج الإطار العام للمنهجيات الموظفة لفهم وتحسين العمليات، وكذلك الأساس الفلسفي

لأنشطة التحسين المستمر، وهو ما رافق التطور الذي عرفه تسيير الجودة من الرقابة البعدية نحو

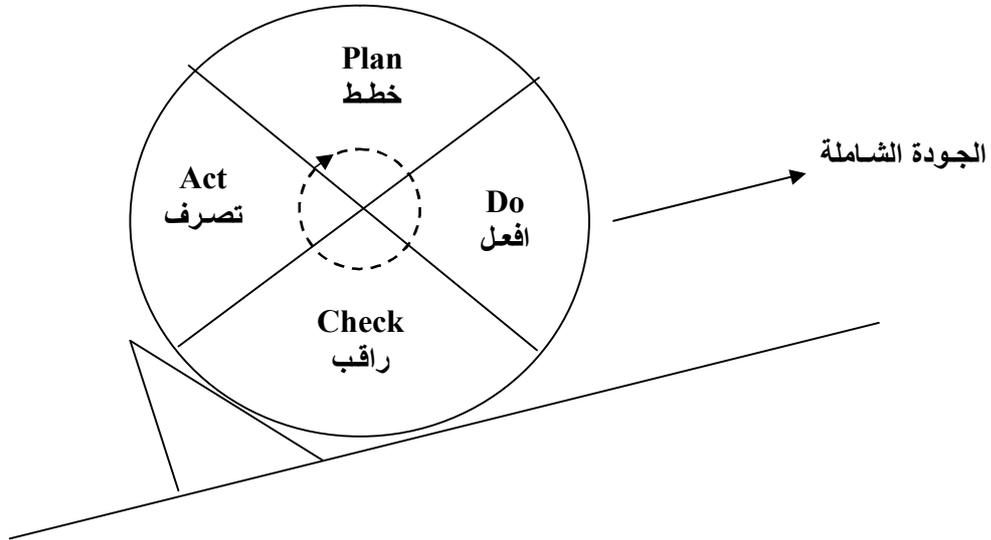
التخطيط المسبق، من مفهوم جودة المنتج نحو جودة التصميم، ومن نشاط عملي نحو انشغال استراتيجي.

وتتكون هذه العجلة من أربع خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل رقم: 27.

¹ Raymond Leban, Op.cit, p.06.

² Jean -Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, pp.252-253.

- ← **خطط (Plan):** التخطيط فيما يخص الكيفية, الوسائل, المسؤوليات, والتنظيم لإنجاز العملية المحسنة, والهدف سيكون التخلص من الانحرافات والمشاكل التي تم ملاحظتها وتحديدها ودراستها وتصميم التحسينات الملائمة لها من طرف الفرق المتعددة التخصصات.
- ← **افعل (Do):** تطبيق الخطة, مع التأكيد على التوثيق لكل ما تم إنجازه فعلا, وجمع البيانات بطريقة منتظمة.
- ← **افحص أو راقب (Check):** تقييم البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة الفعل, وفحص كيفية ملائمة النتائج للأهداف الموضوعه في مرحلة التخطيط.
- ← **تدخل (Act):** إذا كانت النتائج ناجحة يتم توثيق الطريقة الجديدة وتوصيلها لجميع الأفراد ذوي العلاقة بالعملية ثم يطبق التدريب, أما إذا كانت غير ناجحة فيجب إعادة فحص الخطة وتكرار العملية.
- الشكل رقم: 25 عجلة ديمينج



المصدر:

Isabelle Sulklaper et al, Op.cit, (partie : Eléments pour former: les référentiels de management, chap1, 1/1, p.05.).

وتتضمن عجلة ديمينج لمرحلتين أين تكون على إصغاء مستمر للعملاء والمستعملين:⁽¹⁾

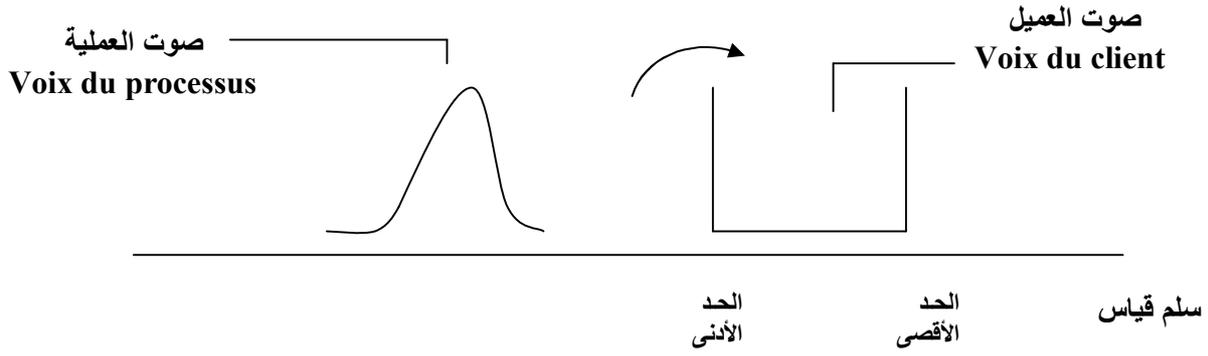
المرحلة الأولى تتمثل في وضع المنتج في السوق واختباره, حيث أن المعلومات حول العملاء والمستعملين يجب دراستها من طرف فرق عمل, فهو ليس عمل المختصين في التسويق فقط بل التزام يخص كل الفاعلين في الأدوار الموضحة على عجلة ديمينج.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في إعادة تصميم المنتج الحالي أو تصميم منتج جديد.

مما سبق فإن المؤسسة بحاجة إلى نوعين من المعطيات, النوع الأول يخص العملاء أما الثاني فيتعلق بالعملية.

¹Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.91.

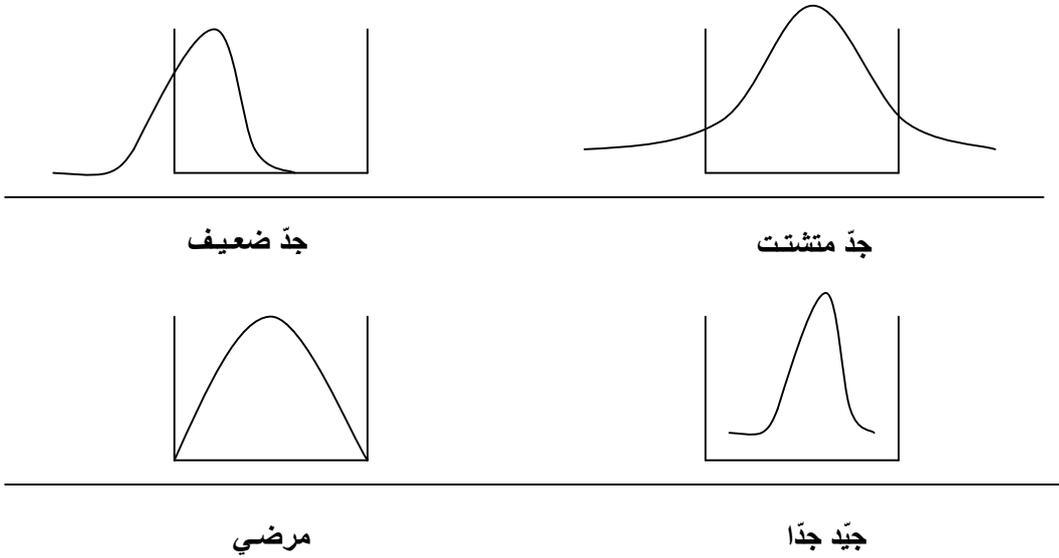
الشكل رقم: 26 تموضع المعلومات حول العميل والعملية



المصدر: Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.92.

وتوجد أربع وضعيات لتموضع معلومات العميل ومعلومات العملية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم: 27 حالات التموضع

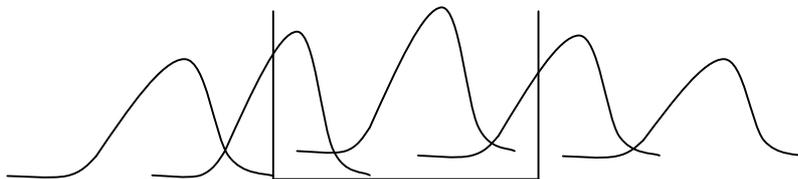


المصدر: Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.93.

وهناك حالة خاصة أين يصعب التوقع بالعمليات، وهي حالة عدم الانتظام *Etat de chaos*

وتلاحظ خاصة في تقديم الخدمات *Prestation de services*، حيث أن الخدمة لا تؤدي بنفس الطريقة فتختلف من حين لآخر ومن شخص لآخر، وذلك لما يميزها عن المنتج المادي من خصائص مثل: عدم القابلية للتخزين، ارتباطها بالفرد مقدّم الخدمة... وغيرها.

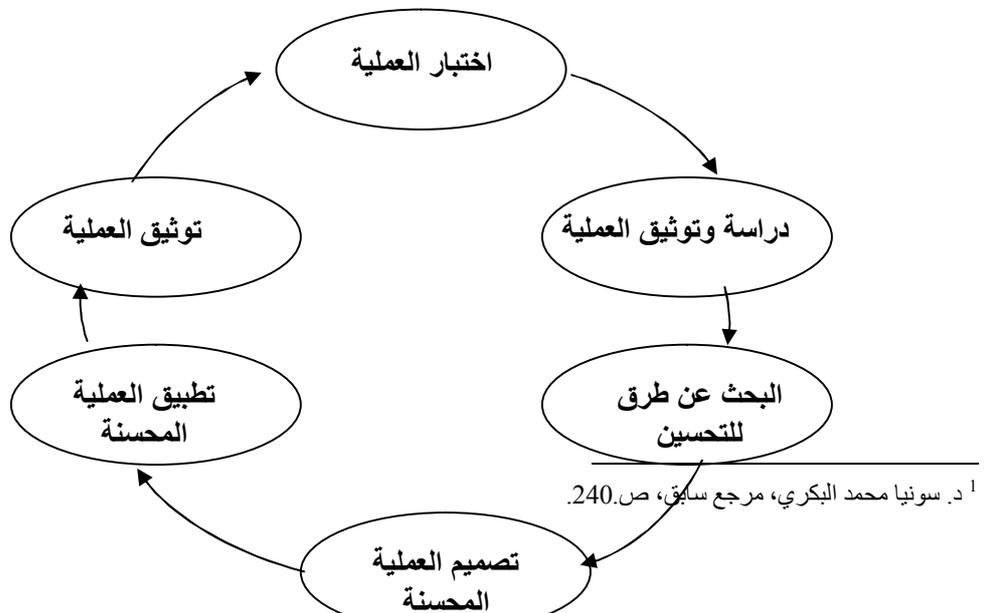
الشكل رقم: 28 حالة عدم الانتظام (العملية غير قابلة للتوقع)



المصدر: Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.93.

- وتشتمل عمليات التحسين على الأنشطة التالية: (1)
1. اختبار العملية و وضع الأهداف الخاصة بالتحسين.
 2. دراسة وتوثيق العمليات الحالية.
 3. البحث عن طرق لتحسين العمليات.
 4. تصميم العملية المحسنة.
 5. تطبيق النظم المحسنة.
 6. تقييم العملية.
 7. توثيق ما تم تحسينه وتوصيله إلى كل من له علاقة بالأمر، وإنشاء برامج التدريب الملائمة للنظام الجديد.
- وتكرر الخطوات من 4 إلى 6 حتى يتم الحصول على النتائج المرضية.

الشكل رقم: 29 عملية التحسين المستمر



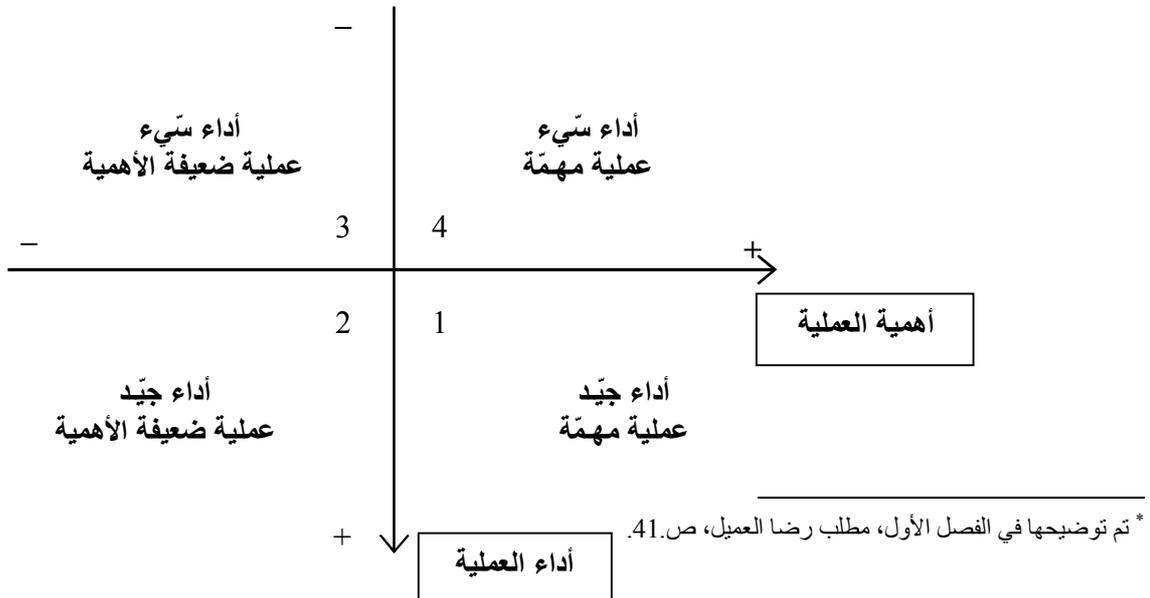
¹ د. سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص.240.

II- مبادئ التحسين:

II-1- تحديد الأولويات:

إن هدف التحسين هو زيادة رضا العميل, والذي يتم على مستوى العمليات المولدة للقيمة لهذا الأخير, لذلك لا بد من تحديد العمليات المتعلقة بهذا الرضا. وكما وضعنا سابقا فإنه على المؤسسة استخدام مصفوفة رضا العميل لتحديد الجوانب ذات الأولوية والأهمية في التحسين (*), كخطوة تسبق تحديد العمليات ذات الأولوية في التحسين, والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم: 30 الكشف عن العمليات ذات الأولوية في التحسين



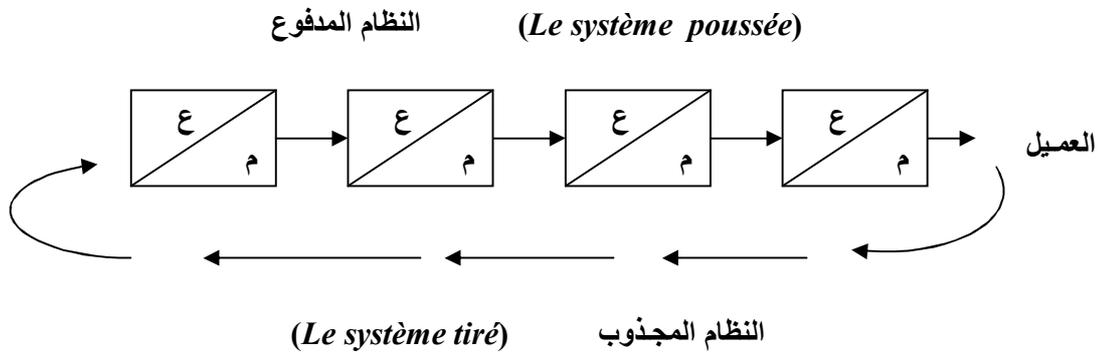
من خلال الشكل فإن أولويات التحسين ستكون على مستوى العمليات الواقعة في المنطقة الرابعة. وحسب **Michael Ballé** فإن نقطة الانطلاق في التحسين ستبدأ من أقرب عملية للعميل، وأثر ذلك يتمثل في: (1)

- زيادة القيمة المسلمة للعميل.
- دمج وبشكل أكثر دقة وجهة نظر العميل (آرائه)، حيث أنه من الضروري النظر لعميل ليس كمجرد شخص، وإنما اعتباره كجزء من عملية، له مشاكل لأنه يستعمل المنتج لأداء عمل معين، أي يجب معرفة فيما يستغل المنتج وكيف، وهذا ما يوفر صورة واضحة عن حاجاته الحقيقية، لذلك ضروري حضوره واعتباره شريكا.

II-2- التحليل:

بعد البدء بأقرب عملية من العميل، والتأكد بأنها تؤدي بشكل صحيح يتم الانتقال إلى العملية التي تسبقها أي الصعود إلى الخلف *remonter vers l'amont* (في إطار ما يسمى بالنظام المجذوب *Système tiré*)، وهكذا حتى يتم اكتشاف عنق الزجاجة *le goulot d'étranglement* (سبب المشكل) أي النقطة التي يجب تحسينها، والتي يمكن أن تكون متعددة نظرا للتأثيرات المتبادلة بين العمليات، حيث أن " بلوغ التنافسية في العمليات التي تقدم قيمة للعميل، يكمن في الحصول على معلومات حول مصادر ما يسبب تلف في الأنشطة العملية، والقضاء على ذلك يجعل من الأنشطة أكثر تنافسية. " (2)

الشكل رقم: 31 تحليل العمليات



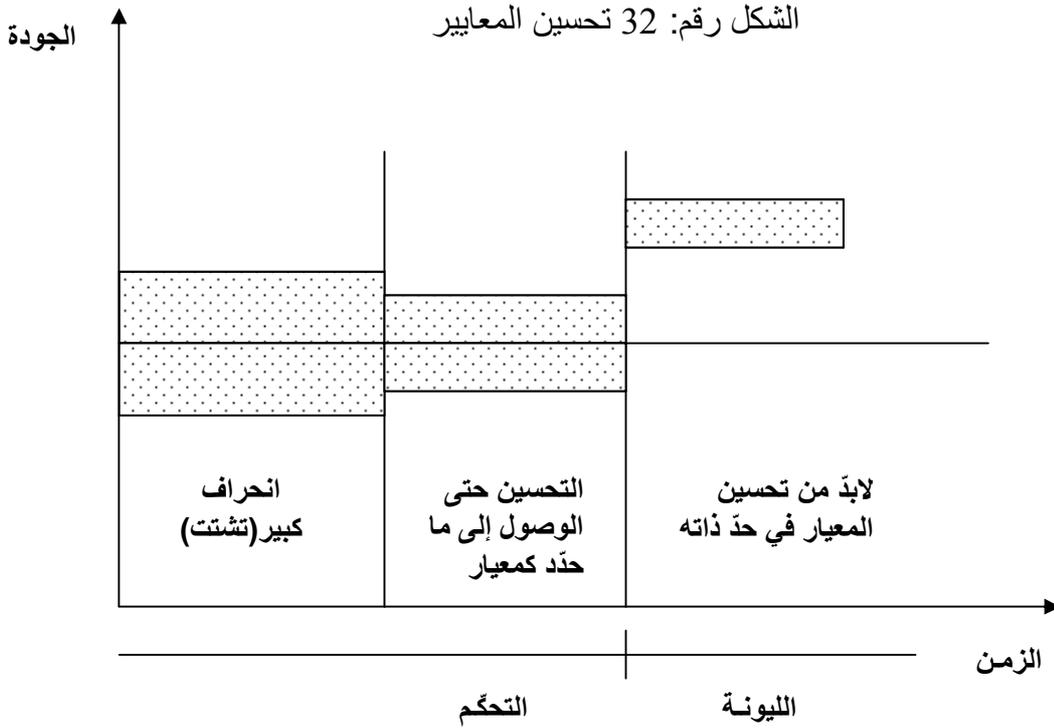
المصدر: من إعداد الباحثة

¹Michael Ballé, *Reengineering des processus: guide pratique*. Tra. Monique Sperry, Edition Dunod, Paris, 2000, pp.91-92.

² جمعة هوام، زهية خباري، " تحقيق التنافسية في التكاليف و الأسعار ". الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط"، بسكرة، 2002، ص. 32.

II-3-التبسيط: (1)

مع كل عملية تحسين يجب إعادة النظر في الإجراءات المتخذة خلال كل عملية، وإعادة التفكير في المعايير الموضوعية وتعديلها، أو تغييرها حسب ما تقتضيه الضرورة، وفي ذلك كلاً لا بد من مراعاة مبدأ التبسيط، وذلك لضمان التحكم والسرعة في تسليم المنتج، وكذلك ضمان الليونة *flexibilité*.



من الشكل السابق، يمكن ملاحظة أنه من البحث الإحصائي مع Michael Ballé، استضطر المؤسسة إلى التعديل أو التغيير على مستوى المعيار في حدّ ذاته، مما يعني إعادة التفكير في المعيار وفيما يرافق ذلك من تغييرات على مستوى العمليات بأجزائها (الأنشطة، المهام)، والإجراءات والموارد الضرورية لإنجازها، أي كل ما يتعلق بالعمليات والعمليات الداعمة لها. وما سبق يعني الانطلاق من نقطة الصفر في تصميم العمليات، وهذا ما يطلق عليه مصطلح "إعادة هندسة العمليات".

المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات

في الواقع بعد القيام بتحليل العمليات، فسيتعلق الأمر إما بتحسين ما هو موجود، وإما التغيير الجذري له والانطلاق من الصفر، وهذا ما يسمى بإعادة الهندسة " *Reengineering* ".

I- مفهوم إعادة الهندسة:

يعطي كل من *Michael Hammer* و *Steven Staton* التعريف التالي:

¹Michael Ballé, Op.cit, pp.94-95.

" هي العملية التي تهدف على إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة تشكيل جذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات على مستوى الأداء." (1)

وتعرف إعادة الهندسة بأنها: "مراجعة أساسية وإعادة توصيف جذري للعمليات التشغيلية من أجل تحقيق تحسينات ملموسة على المقاييس الحرجة للأداء، والتمثلة في: التكاليف، الجودة، الخدمة، و السرعة." (2)

" إعادة هندسة العمليات التشغيلية يتمثل في إعادة نمذجة العمليات (*remodeler*)، ويمكن أن يمتد من ترشيد بسيط لمهمة ما إلى إعادة هيكلة شاملة لكل المؤسسة." (3)

وهي أيضا: " إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة." (4)

" إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية." (5)

مما سبق يتبين أن إعادة الهندسة لا ترتبط بتحسينات، أو ترميمات، أو إجراءات تجميلية للوضع القائم، لكن تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. ويمكن إضافة ما يلي:

- تتعلق بتحسين جذري وسريع يتم دفعة واحدة.
 - يمكن أن تخص عملية معينة و يمكن أن تشمل كل العمليات.
 - مبدئياً تطبق على مستوى العمليات ذات القيمة أو المولدة للقيمة.
 - بالتأثير المتبادل بين العمليات ستمس أيضا النظم المساندة أو الداعمة.
- وحسب *J.-P. Hubérac* فإنه يجب الأخذ بالحسبان أن إعادة الهندسة يصبح ضروريا لسببين: (6)

- * إما لأن الوضعية غير متحكم فيها، أي أن التحسين غير كافي.
- * وإما لأن المسير يملك طموحات كبيرة، أي أنه يرغب في سبق المحيط وتقديم عرض متميز منفرد يجعل من مؤسسته رائدة في مجال عملها، ويجنبها تهديد المنافسين لفترة معقولة نسبيا، قبل أن يقدروا على تغطية الفارق واللاحق بها، وإن كان هذا المنطق التفكيرى يجعلها مبدعة لمزايا أخرى قبل أن يدركها خطر المنافسين.

¹ Frank Ostroff, *L'entreprise horizontale*. Edition Dunod, Paris, 2000, p.72.

² J-P. Hubérac, Op.cit, p.198.

³ Michael Ballé, Op.cit, p.01.

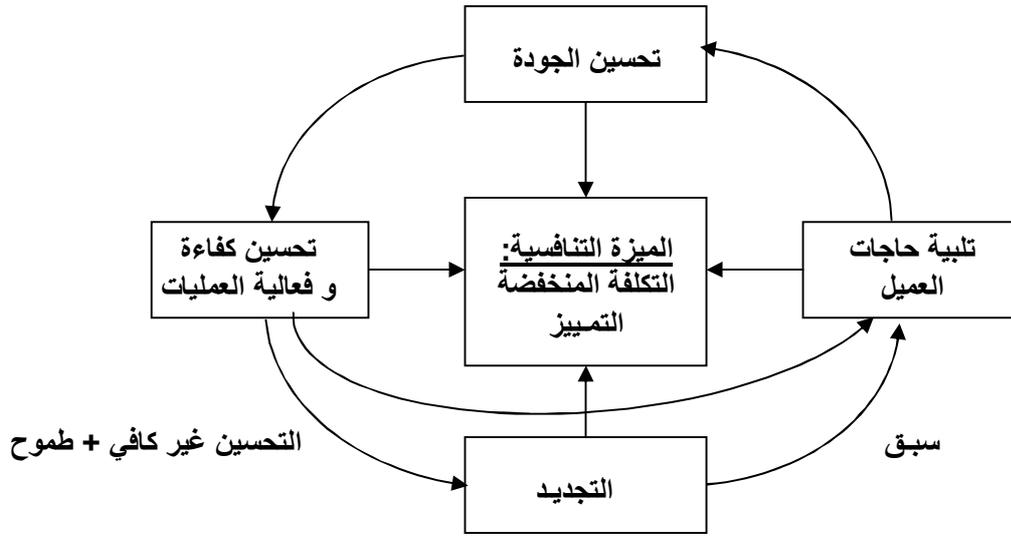
⁴ د. موسى اللوزي، *التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم*. دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2003، ص. 266.

⁵ د. جمال الدين محمد المرسي، *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين*.

الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.69.

⁶ J-P. Hubérac, Op.cit, p.200.

الشكل رقم: 33 الإطار التصوري لتحسين الجودة



المصدر: (بتصرف من الباحثة) شارلزهل, جاريث جونز, مرجع سابق, ص.196.

II- مبادئ إعادة الهندسة:

إن المبادئ الكبرى لإعادة هندسة العمليات حسب *Michael Hammer* تتمثل في النقاط التالية: (1)

المبدأ الأول: تنظيم النشاط حول النتائج لا حول المهام

وهذا يعني تكليف شخص أو فريق أو مصلحة بكل مراحل عملية ما، مع تحميلهم مسؤولية النتيجة النهائية أي المنتج أو الخدمة المسلمة للعميل.

المبدأ الثاني: إنجاز العملية بواسطة من يستعمل النتائج

وذلك للتحرك من التقيد بانتماهم الوظيفية، لدمجهم في وحدات ناتجة عن إعادة تفكير في سلسلة الأنشطة. وهذا يتطلب أن يكون الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب للعمليات، هم المسؤولين عن أداء العملية.

المبدأ الثالث: معالجة المعلومة تكون من طرف من ينجز العمل

¹ Olivier du Roy, " L'organisation aujourd'hui ou le bon usage du Reengineering ". *Revue Gestion* 2000, 3-1994, pp.125-126.

أي دمج الحصول على المعلومة ومعالجتها وترجمتها بشكل أكثر قربا من الأنشطة العملية التي تحتاجها لتوجيه قراراتها.

المبدأ الرابع: جعل مركز القرار أين يتم إنجاز العمل مع إدماج الرقابة في العملية

وهذا ممكن مع وجود كثير من الأفراد ذوي المعرفة، بالإضافة إلى توافر تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم دعم القرار، وذلك لأن فعالية إعادة الهندسة تتطلب أخذ القرارات في الوقت المناسب أو الحقيقي " *en temps réel* " أثناء التنفيذ. (1)

المبدأ الخامس: تنظيم الأنشطة بالتوازي

أي بخطوط متوازية للمنتجات بدل التنظيم بمراحل الإنتاج أو حسب التكنولوجيا، والذي كان في الماضي التنظيم بالمهن (*par métiers*) أو بالتعاون (*corporations*). ويضيف *Michael Ballé* في هذا السياق بأن بعض الارتباطات بين مراحل العملية ليست دائما ضرورية، ولكن أخذت من باب التعود (*par habitude*)، وبالتالي يمكن فصلها ومعالجتها بالتوازي أي بشكل مستقل وفي الوقت نفسه " *simultanément* "، ويضيف أيضا بأن المعالجة بالتوازي " *traitement en parallèle* " هي واحدة من الإستراتيجيات الأكثر فعالية لكسب الوقت في العمليات المعقدة. (2)

المبدأ السادس: معاملة الموارد الموزعة لا مركزيا كما لو كانت مركزية

إن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات جعل من الممكن الإشراف والتخطيط للموارد اللامركزية كما لو كانت مركزية، وهذا بفضل قواعد البيانات المشتركة وشبكات الاتصال، التي تمكن من ربط الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة، مع الاحتفاظ بمرونتها واستجابتها للعملاء.

المبدأ السابع: الحصول على المعلومات من مصدرها و لمرة واحدة

وذلك لتجنب التكرار والمصادر العديدة للأخطاء.

III- مراحل إعادة الهندسة:

في الواقع لا يوجد مراحل متفق عليها لإعادة الهندسة، ولكن يمكن أن نعتبر المراحل التالية:

III-1- تحديد الهدف:

¹ Michael Ballé, Op.cit, p.18.

²Michael Ballé, Op.cit, pp.164-165.

هذه المرحلة ستكون ضرورية في حالة كون التفكير في إعادة الهندسة للعمليات ناتج عن طموح ويهدف إلى تحقيق سبق . ويحدد بمرجعية للعميل، ويشترط أن يكون قابلاً للقياس وذلك لتسهيل متابعة تجسيده.

III-2- دراسة العمليات الحالية:

وهنا يتم تحديد نواحي القصور، أيضاً يتم تحديد نطاق التغيير اللازم حدوثه، فليس بالضرورة كل العمليات بحاجة لإعادة هندسة، ويمكن الاستعانة في هذه الخطوة باستشاريين.

III-3- إعادة التصميم:

في هذه المرحلة وعلى ضوء ما سبق يتم التفكير في البديل و وضع تصميم له، وذلك بتحديد خصائص العمليات الجديدة، معايير الأداء، كيفية الرقابة، الأدوار والسلطات، وكل ما يتعلق بتسييرها، وكل ذلك لضمان التحسين المستمر للعمليات المعاد هندستها قبل إعادة هيكلة جذرية لها في المستقبل.

III-4- تطبيق التغيير:

مع توفير أسلوب قيادة ملائم لضمان نجاح العملية.

III-5- التحسين المستمر:

إذا لم يتم تدعيم عملية التجديد بالتحسين المستمر، لن يكون لها أثر دائم، وذلك لأن التجديد يحتاج إلى جهود مستمرة للتحكم وبعدها للتحسين.

IV- أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات:

- حسب وارن بينس، عند إعادة هندسة العمليات يجب تجنب الأخطاء التالية: (1)
- 1) غياب الرؤية القوية والواضحة، حيث يتم التركيز على إدارات معينة أو عمليات معينة، بدلاً من التركيز على مهمة واحدة متعددة التخصصات تخترق أكثر من إدارة، وبالتالي فمجهودات إعادة الهندسة ستكون في نطاق الحدود التنظيمية التقليدية.
 - 2) استخدام إعادة الهندسة لحل مشكلة قيادية مزمنة، أو القيام بحل مشكلة قيادية مزمنة على أمل أن تدفق العمليات سيستمر بشكل أسرع (اعتبار أن إعادة الهندسة تأتي لحل مشكلة، أو القيام بحل المشكلة والاعتقاد بأن ذلك يغني عن القيام بإعادة الهندسة).

¹ د. سيد الهواري، منظمة القرن الـ21 منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن الـ21. توزيع مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص.134.

- (3) إعادة الهندسة دون إحداث التعديلات التنظيمية المناسبة.
- (4) استخدام فرق عمل ضعيفة وليست في المستوى. حيث أنه لا يكفي تسمية مجموعة من العاملين " فريق " بكل بساطة بل لابد أن تتوافر في هؤلاء مهارات متكاملة " *compétences* " و " *complémentaires* ", وأن يتحدوا حول طموح مشترك – وليس فقط حول مهمة مشتركة – وأن يتم تزويدهم بأهداف محددة للأداء أين يشعرون بالمسؤولية اتجاهها.⁽¹⁾ و يمكن إضافة الأخطاء التالية:
- (5) تجاهل قيم الأفراد وثقافة المؤسسة، والسلوكيات الإدارية السائدة.
- (6) التراجع من منتصف الطريق.
- (7) التركيز على التصميم وإهمال الهدف، أي التركيز على الشكليات دون الجوهر.
- (8) نقص في الموارد اللازمة.⁽²⁾
- (9) تجاهل الاتصالات وفعاليتها.⁽³⁾

V- عوامل نجاح إعادة الهندسة:

تتفق جلّ الكتابات على العوامل التالية:

1. تدعيم قوي من الإدارة العليا بتوفير القيادة اللازمة (لقيادة التغيير) والاستثمارات اللازمة لبداية البرامج.
2. تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا، فالعميل يجب أن يكون عنصرا أساسيا في إعادة الهندسة باعتباره المحور الذي تدور حوله جميع الأنشطة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة رغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها (أو سبقها) بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.
3. ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
4. تحديد النتائج المرغوبة.
5. إعطاء الأفراد صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي هم طرف فيها.

¹ Frank Ostroff, Op.cit, p.67.

² د. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد: الهندسة الإدارية، الجودة الشاملة، القياس المقارن بالأفضل. دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص. 214.

³ د. سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص. 322.

6. التركيز على القيمة المضافة من كل عملية (بمعنى إسهامها في تحقيق الميزة التنافسية).
7. العمل بفرق متعددة التخصصات مع الخصائص التي ذكرناها سابقا، ويؤكد *M. Ballé* بأن الدرس الذي يجب استخلاصه من إعادة الهندسة هو إعادة بناء المؤسسة على أساس الذكاء الجماعي "*l'intelligence collective*" والتعاون بين جميع الأطراف الفاعلة. (1)
8. الواقعية بالنسبة لحجم العمل المطلوب.
9. اليقظة.
10. إيجاد التكامل بين برامج إعادة الهندسة وبرامج الموارد البشرية.
11. الاستعانة بمستشارين داخليين وخارجيين.
12. القيام بدراسات انتقادية للطرق التي يتم العمل بها حاليا، دون الاستجابة لمبرراتها، والتفكير في طرق جديدة. حيث يقترح *Tarondeau* لتشجيع الإبداع فيما يخص العمليات الجديدة، التفكير مع تجاهل العقبات والقيود التنظيمية التي كانت سببا في فشل العمليات الحالية. (2)

ولعل من الإرشادات وعوامل النجاح الواجب أخذها بعين الاعتبار الملاحظة التي يضيفها *M. Ballé* والتي تتعلق بعمق عملية إعادة الهندسة، والتي حسب رأيه يجب أن تتوغل إلى بنية المهام "*tâches*" في حد ذاتها، وإلا فإن التغيير سيمس فقط هيكل السلطة "*la structure interne du pouvoir*"، وليس فاعليتها (3).

VI- بعض التجارب الناجحة: (4)

- 1- تجربة *IBM*: عمد مؤسس الشركة *Thomas J. Watson* منذ تأسيسها إلى وضع جملة من المبادئ والمتمثلة أساسا في:
- احترام الأفراد.
 - خدمة العميل.
 - التميز في كل شيء.
- حيث تم تصميم وتنفيذ خطط خاصة بإدارة الجودة بناء على هاته المبادئ، ومرت تجربة الجودة بالمؤسسة بثلاث مراحل:

¹Michael Ballé, Op.cit, p.03.

²Jean-Claude Trondeau, "*De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*". Op.cit, (source Internet).

³Michael Ballé, Op.cit, p.19.

⁴ فهيمة بديسي، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق"، *مجلة العلوم الانسانية*. جامعة منتوري قسنطينة، العدد 21، جوان 2004، ص 100-102.

المرحلة الأولى (1983): التركيز على المنتج

بإنتاج وحدات مطابقة لمتطلبات العميل، وخالية من العيوب، واعتمدت في تحقيق هذا الهدف على العنصر البشري بشكل خاص من خلال حلقات الجودة أو فرق تحسين الجودة، وعلى الالتزام الكامل للإدارة العليا.

المرحلة الثانية (1985): التركيز على العمليات

العمل على تحسين كفاءة العمليات المنجزة، وتكييفها مع المستجدات، مع انتهاج مبدأ العمل الصحيح من المرة الأولى.

المرحلة الثالثة (1990): التركيز على الجودة الموجهة من السوق

كان الاهتمام موجهًا خاصة نحو العميل واعتباره محور كل نشاط الشركة، فسمي البرنامج الذي اعتمد ببرنامج الجودة الموجهة من السوق *market-driven quality*، حيث ركز على المحاور التالية:

* الالتزام التام للإدارة العليا.

* التوجه بالعميل.

* الإدارة بالمشاركة.

* الإدارة المرئية.

* الاهتمام ببرامج التكوين والتدريب.

* العمل في ظل النظام المفتوح.

* اعتماد سياسة جودة واضحة الأهداف.

أدى التطبيق الفعلي لهذا البرنامج إلى تحقيق عدّة نتائج إيجابية نذكر منها:

• تحقيق هدف الصفر خطأ من خلال استخدام آلية سداسية سيجما *six sigma* ، أي 3.4 خطأ في المليون.

• اختصار زمن تركيب جهاز الكمبيوتر.

• تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية العالمية.

• الرفع من مستوى الاعتمادية.

2- تجربة Toyota:

وهي من الشركات الرائدة في مجال صناعة السيارات، حيث تعمل وفق نظام وضعه *Taiichi Ohno* صاحب مبدأ الأنوية *just in time*، والذي يهدف إلى: الجودة، الانتاجية، المرونة وتحفيز العاملين مع تقليل الضائع بكل أنواعه، إلى جانب اعتبار العميل مركز كل الاهتمامات. يعتمد النظام على عاملين هما:

- التقنية والتنظيم.

- العنصر البشري.

ويعمل وفق مبدئين:

-الآنية أو تماما في الموعد.

-الرقابة الذاتية.

كان يتطلب تطبيق هذا النظام، تبسيط في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإعادة النظر في عملية تحديد وإسناد المهام والمسؤوليات، وكذا في طرق التحفيز والتقييم، وادخال ثقافة جديدة تعتمد على إنتاج الجودة في كل المستويات، وحسب متطلبات العميل من أجل الحصول على رضاه أولا وولائه ثانيا. لقد حقق التطبيق العملي لهذا النظام نتائج ايجابية تجلت، خاصة، في الميزة التنافسية لسيارة *Toyota* اليابانية والناجئة عن الجودة العالية والسعر التنافسي.

خلاصة:

إن مفهوم الجودة يتحدّد بمجموع الخصائص الموجودة في المنتج/الخدمة، والتي يرغب بها العميل سواء صرّح بذلك أم لا، فلا يعني شيئا أن تقدم المؤسسة منتوجا أو خدمة لا يعتبره عميلها ذو قيمة، فعليها التمسك دائما بمرجعية حكم العميل على ما تقدمه من عروض، فلا يكفي امتلاكها لمواصفات شهادة الإيزو، فمن الممكن جدّا أن يمتلكها منافسيها، وبالتالي كيف ستميز؟ إن سبيلها لذلك التركيز على التحديد الدقيق والفهم الصحيح لحاجات ورغبات عملائها، بفهمها لكيفية إدراكهم للعروض المتوفرة، وكذلك حكمهم عليها والتي تتأثر بعوامل عدّة: عوامل خاصة بالفرد، عوامل مميّزة للعرض، عوامل موقفية، وعلى أساس ذلك عليها تحسين كل أنشطتها المولّدة للعرض، وإن لزم الأمر التغيير الجذري لها. لكن أين واقعنا من كل ذلك؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال دراسة حالة لمؤسسة صناعية، مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة.