

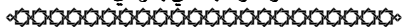
أهمية فهم عملية الإدراك لتحديد انحرافات الجودة

بقلم

أ/ ألفت مزيو

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي بالوادي



ملخص

إن لفهم عملية الإدراك لدى العميل الأهمية البالغة في تصوير الواقع الذي تتخذه المؤسسات كقاعدة للتخطيط لنشاطها المستقبلي، بكل حيثياته الاستراتيجية والتشغيلية، في محيط أصبحت فيه المعلومة المناسبة المتحصل عليها في الوقت المناسب عامل نجاح مهم لضمان تميز تنافسي حقيقي ودائم، بالشكل الذي يضمن لها التفوق وفق محاور نمو أكثر واقعية، بأقل نسبة مخاطرة ممكنة.

الكلمات المفتاحية: إنشاء القيمة، الجودة، الإدراك، الجودة المدركة، انحرافات الجودة، العملية، تحسين وإعادة بناء الجودة.

Résumé :

Le processus de perception chez les client, a une importance immense pour l'évaluation de la qualité d'offre de l'entreprise, son bon fonctionnement, et en conséquence sa réputation, dont la compréhension présente un atout ou un facteur de sucée, dans un environnement instable, changeable, à tout les dimensions, et donc provoque une avantage concurrentiel durable, et un barrière à l'entrée difficile à surmontée par ses concurrents.

Mots clés: création de valeur, qualité, perception, qualité perçus, écarts qualité, amélioration, reengineering du processus.

إن تميز المؤسسات بمختلف أنواعها بات يعتمد بشكل كبير على تحكمها في المعلومة، في إطار محيط الميزة الثابتة فيه أنه غير ثابت ومتغير باستمرار، ومع تسارع وتيرة هذا التغير برز اتجاه الارتكاز على المحتوى الفكري للنشاط، وتم تجاوز المؤشرات التقليدية للأداء والتميز إلى مؤشرات تعكس التحكم في المعلومة بمختلف مصادرها ـ ومنها عميل أو زبون المؤسسة ـ، وذلك للمحافظة على ما تم اكتسابه، والأهم من ذلك رسم محاور نمو ناجحة بتقليص مجال المخاطرة إلى أبعد

حد ممكن. وتبرز الأبحاث الحالية في مجال اكتساب المزايا التنافسية أن تفوق المؤسسة، وتميزها صار مرتبطا بقدرتها على إنشاء القيمة وتسويقها لعملائها، بالشكل الذي يؤثر ايجابيا على سلوك هؤلاء اتجاهها، وبالتالي فإن حصولها على ميزة تنافسية لا يتأتى إلا بالتحكم في تحديد معالم القيمة التي يرغب بها عميلها، وبعبارة أخرى الإحاطة بالكيفية التي يحكم بها على كل من القيمة المعروضة والمسلمة له، الشيء الذي سيضفي قيمة أكبر لعرضاها.

ما سبق يعكس أهمية تحقيق رضا العميل، وإن كان ذلك لم يعد كافيا بتأكيد مؤسسات كبرى ورائدة مثل: Xerox، بل لابد من النظر لأبعد من ذلك، بجعله وفيما في وسط تقاربت فيه العروض، وصار من الصعب التمييز بينها وبالتالي التميز.

الجودة وإنشاء القيمة للعميل

ترتبط الكتابات التسويقية وذات الاهتمامات المقاربة رضا العميل بثلاثة جوانب أساسية: التكلفة، الأجل، والجودة في حين يرى البعض مثل كوتلر أن إنشاء القيمة للعميل، وبالتالي تحقيق رضاه يتعلق بالدرجة الأولى بجودة المنتجات والخدمات المباعة. وفي سياق هذا المضمون تعددت المفاهيم المعطاة للجودة باختلاف وجهات النظر التي تناولتها، وباختلاف الجانب الذي أخذ كركيزة لتحديد وضبط المفهوم، ومجارة لطبيعة البحث سنركز فيما يلي على الجانب التسويقي، حيث سنعمل على توضيحه من خلال المفاهيم التالية:

يوضح Garvin: "بأن المنتجات/ الخدمات ذات الجودة العالية هي تلك الموافقة أكثر لانتظارات العملاء، والتي ترضيهم بشكل أحسن من غيرها" (1).

أما Feigebaum فيرى بأنها: "الناتج الكلي في شكل منتج أو خدمة، جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" (2).

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)" (3).

ما يمكن استنتاجه من خلال المفاهيم السابقة:

- 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 إن معرفة الحاجة الباطنة أو غير المعلنة والعمل على إشباعها يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية دائمة

(durable) نسبيا، حيث يصعب التقليد لأن ذلك يتطلب الفهم والإدراك الصحيح لهذه الحاجة غير المعلنة.

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

- إن الجودة عبارة عن قيمة نسبية، ففي نهاية المطاف سيكون الحكم للعميل إن كان هناك جودة أم لا، وبالتالي فإن المفهوم يبقى ذاتيا ويصعب تحديده موضوعيا، لذلك هناك من يحدد جودة المنتج / الخدمة " بالقدرة على إرضاء المستعملين " (4).

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

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

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 الدءوبة لفهم ما يرغب به فعلا، وكيفية حكمه عما يتلقاه، فكيف يبني العميل حكمه على الجودة وبالتالي القيمة المعروضة؟، أو بعبارة أخرى كيف يدركها؟

في الواقع هناك تمييز بين قيمة الشراء وقيمة الاستعمال، هذا الأخير ما هو إلا امتداد لجدل اقتصادي حول قيمة التبادل وقيمة الاستعمال، والذي بدوره نتيجة جدل فلسفي حول القيمة الموضوعية والقيمة الذاتية، وعليه توجد مقاربتان للحكم على القيمة: (5)

1. المقاربة التبادلية : L'approche transactionnelle

عند عرض المنتج موضوع التبادل، يدرك العميل الخصائص المادية له بالحواس، ثم يعمد إلى اسقاط ماتم ملاحظته على نظام قيمه (ثقافته، معتقداته،

خبرته ...)، فيقدر قيمة معينة لهذا المنتج ثم يتم اتخاذ القرار بالشراء أو العدول عنه.

2. المقاربة العلائقية : L'approche relationnelle

والتي مفادها أن الحكم على القيمة يكون بعد التجربة الاستهلاكية (الاستعمال) و/ أو امتلاك المنتج

- لأنه قد يكون موضوع التبادل خدمة وليس منتوجا ماديا - فخلال عملية الاستهلاك (الاستعمال) يتم تقييم الانحرافات مابين القيمة المنتظرة من طرف المستعمل والقيمة المحققة فعلا، مما يكون لديه قاعدة معرفية مرجعية لمعاملته المستقبلية.

إذا فكلا المقاربتين متكاملتين، فالعميل يقيم المستوى المرتقب من الاشباع أو من الرضا الذي سيوفره المنتج وذلك باستعمال القاعدة المعرفية التي كونها في تجاربه السابقة، ثم يضع بعض الانتظارات كمرجعية لتقييم الرضا الفعلي من خلال العملية الاستهلاكية، مماينتج عنه تحديد الانحراف بين الانتظارات والقيم المحققة.

يظهر مما سبق أن على المؤسسة الامام بالطريقة التي يدرك بها العميل القيمة التي تعرضها وكل ما من شأنه أن يؤثر في ذلك، بهدف ايجاد التوافق بينها (القيمة) وبين ما يطلبه، مما يسمح بحصولها على مستوى عال من الوفاء من جهة عملائها الحاليين ويسهل اكتسابها آخرين عن طريق الكلمة المنقولة word of mouth، وبالتالي زيادة حصصها السوقية وتحسين المردودية والتي يربطها Kotler بثلاث عوامل:⁽⁶⁾

- القدرة على انشاء القيمة.
- فعالية تسيير العمليات.
- قوة الميزة التنافسية.

إدراك 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 تشتمل 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 أمرا ضروريا لدراسة وتفسير السلوك ومحاولة توجيهه أو التأثير عليه.

مفهوم وخصائص عملية الإدراك

I- مفهوم الإدراك:

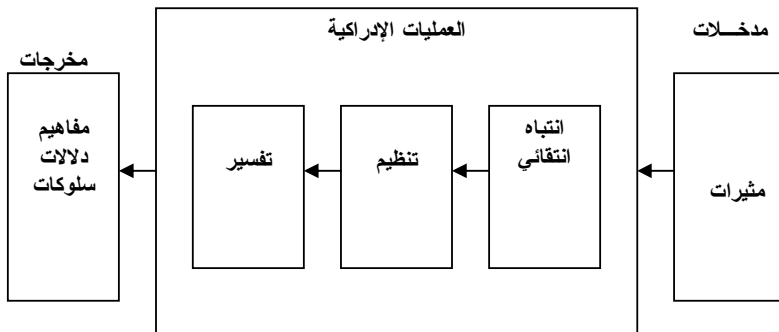
يعرف كل من Wagner و Hollenbek الإدراك بـ: " تلك العملية التي من خلالها يقوم الأفراد باختيار، وتنظيم، وتخزين واسترجاع المعلومات " (7).

- ويمكن تعريفه حسب Steiner و Berelson (1964) بـ: " العملية التي من خلالها يقوم الفرد بانتقاء وترجمة المعلومة الموجهة إليه " (8).

- وهو أيضا " العملية التي يقوم الفرد بفضلها باختيار، وتنظيم وتفسير ما يحصل عليه من المعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به " (9).

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 يخزنه في ذاكرته من معلومات ومعاني، لينتج عن ذلك كله سلوك معين اتجاه ما تعرض له. ويمكن تمثيل هذا النظام في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 01 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 دورا رئيسيا 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 نظاما متكاملًا يوحي بمعنى، وذلك باتباع 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 كثيرا 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.⁽¹⁰⁾

وهناك عدة مبادئ لتنظيم الإدراك الإنساني أهمها: (*)

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 يطفئ على البعض الآخر فيكون البارز منها شكلا ذا صورة بينما الآخر خلفية لا معنى لها.⁽¹¹⁾

▪ **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 بالحدثة.

▪ **مبدأ التكامل** Intégration: يقصد بالتكامل الإدراكي العملية الخاصة بتكوين كل متكامل ومنظم من المثيرات المنفصلة عن بعضها. حيث يميل الفرد

تلقائياً إلى إكمال الحدث أو المثير الناقص، وهذا ناتج عن انتقاء للمؤثرات لعدم قدرته على إدراكها كلها. وكمثال: يلجا المعلن أحيانا إلى إسقاط جزء أو عبارة من رسالته الاعلانية عمدا حتى يقوم المستهلك بتكملتها ذهنيا وبالتالي تزيد درجة تذكره لها.⁽¹²⁾

▪ **مبدأ التجميع Grouping** : حيث يرى علماء الجشتالت أن الفرد يستخدم ثلاث أسس للتجميع :

التقارب (Proximity) ، التشابه: (Similarity) ، الاستمرار (Continuity).
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 يفرض المؤثرات التي تهدد أمنه أو التي تعكس له خبرة أو تجربة مربية، أو تسبب له قلقا أو إزعاجا أو تتعارض والإطار المرجعي الخاص بموضوع المثير (الاعتقادات) وينتج عن ذلك ما يسمى 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.⁽¹³⁾ وإذا ربطنا ما سبق بالسلوك الشرائي للعميل، كان لابد وكأول خطوة على المؤسسة اتخاذها هي العمل على وضع فكرة المنتج / الخدمة و خصائصه في حدود الحقل الإدراكي لعميلها، أي في حدود إدراكه للأمر، وبالتركيز على الجوانب التي تسهل ذلك.

العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

بالرغم من أن الإدراك يؤثر تأثيرا جزئيا 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 موقفين معينين، 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 حجما كبيرا للخصائص المتميزة لسعة معينة كالجودة والعلامة مقارنة ببقية الأجزاء الأخرى المكونة للإعلان، وذلك لشد 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.⁽¹⁴⁾

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:⁽¹⁵⁾

- 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 près pour voir loin "
- شركة CHIVAS : " Loin des yeux, près du cœur "

II - العوامل المتعلقة بالفرد :

إن العوامل الشخصية تؤثر بقوة في عملية الإدراك، فحاجة الفرد ورغباته، وقيمه، واتجاهاته، وخبراته واهتماماته...، كلها 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 يخزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها، وهنا يقارن ما تم استقباله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها، ويصنفها في تكوينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل.

إن مثل هذه الخبرة المخزنة عادة ما تقودنا إلى تكوين توقعات Expectations والتي تؤثر غالبا على إدراكنا الحالي للأشياء.⁽¹⁶⁾ 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:⁽¹⁷⁾

- 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 02 مستويات توقعات العملاء



المصدر: د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. مرجع سابق، ص. 372.

قد تختلف منطقة التحمل من عميل لآخر، وذلك يتعلق بدرجة وعيه، كما قد تختلف باختلاف المؤشر أو البعد الذي يركز عليه في حكمه على الجودة، وكلما زادت أهمية المؤشر (البعد) تقلص مجال التسامح مما يعني الاستعداد المحدود من طرف العميل للتنازل على المعايير الخاصة بالجودة التي يرغب فيها، مع ملاحظة أن لنفس العميل قد تختلف معايير الجودة من وقت لآخر ومن وضعية لأخرى.

II -2- الجنس: يختلف الرجل عن المرأة في أسلوب الإدراك، فبينما تهتم المرأة بالمدرجات الحسية وتنتبه إليها وتفهمها أكثر من الرجل، إلا أن هذا الأخير يعتمد في إدراكاته على التحليل بصورة أعم. ويهتم بتأويل العلاقات أكثر من المرأة. وبرغم ذلك لا نستطيع القول بأن أحدهما أفضل من الآخر في إدراكاته، ولكن يمكن القول بأنهما مختلفان. (18)

II -3- الدوافع: ويقصد 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: (19)

1. حاولت إحدى الشركات أن تعلن عن ثلاجاتها في بعض الدول الإسلامية، وقد أظهرت في إعلاناتها ثلاجة مليئة بالطعام وفي 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.

II -5- القدرات الذهنية (الذكاء): (20) 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، و يرى 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. (21)

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 كلاً من: الموقع الجغرافي الخاص بنقطة البيع (المتجر)، الديكورات الداخلية، الرائحة، الصوت، الإضاءة، طريقة تصفيف وترتيب عرض المنتجات...، كما قد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن المطاعم التي تبيع داخلها موسيقى هادئة تحقق هامشا للربح أعلى من تلك التي تبيع موسيقى صاخبة، بحيث تشجع الزبون على البقاء لفترة أطول الأمر الذي يعني استهلاكه لمزيد من المنتجات. (22)

III - 2- البيئة الاجتماعية: إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات (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 مرعوسيه 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: (23)

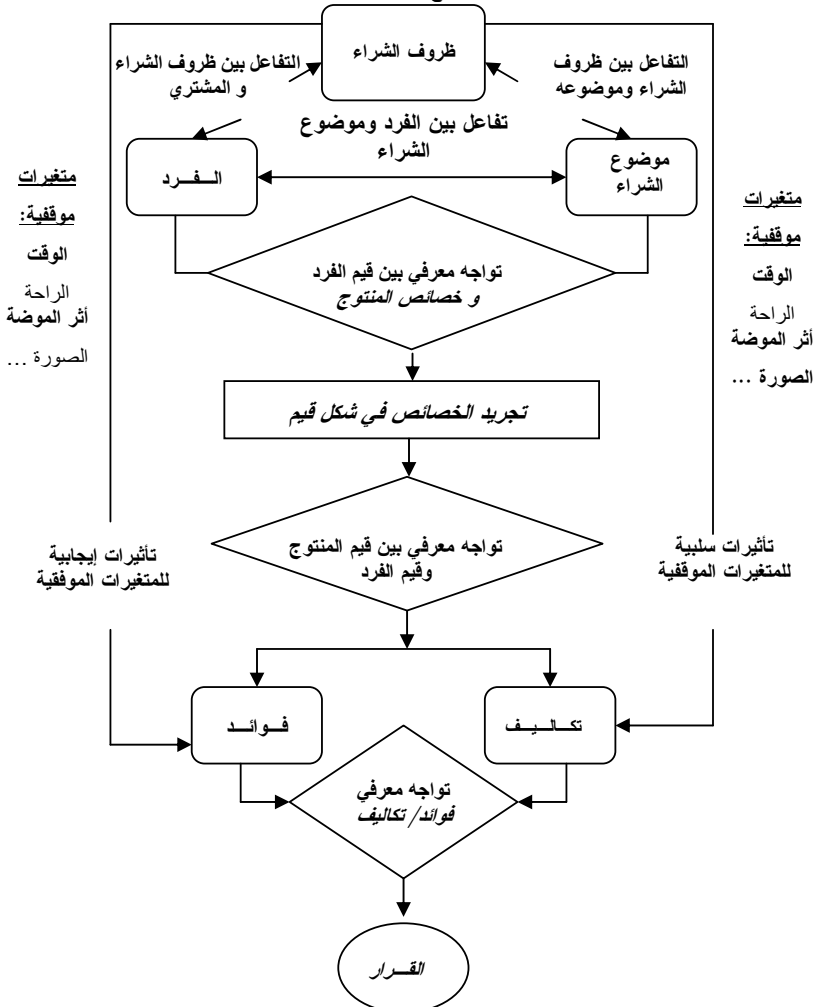
III - 3- المؤثرات الزمنية Temporal Perspective : إن المؤثرات الزمنية يمكن أن تأخذ وحدات زمنية مختلفة بداية من وقت محدد في اليوم إلى فصل معين في السنة، وكذلك يظهر تأثير هذا العامل في حجم الوقت المتاح، أو الذي يتوفر لدى الفرد أثناء استقباله لما حوله من مثيرات وأحداث، مما يؤثر في إدراكه لكل ذلك فنفس المثير 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 خبر 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 يتوافرن لهن الوقت الكافي لإعداد الطعام يلجأن للمصبرات أكثر من الخضر الطازجة.

III -4- الحالة المسبقة للفرد Antécédent 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.

الشكل رقم: 03 العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

(نموذج لعملية الشراء)



المصدر: Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, Opcit, p.25.

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 على العميل إدراك ما يميز عرضها حيث " لا يقتصر الأمر فقط على تحديد انتظاراته وتقديم عرض للقيمة على أساسها proposition de valeur " بل لابد من فعل ذلك بطريقة يدركها " (24)

ويؤكد ذلك Kotler: " ما دام العميل لم يدرك الجودة فإنها غير موجودة " (25)

ثانياً: يوجد فعلا 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 بسيطا أو كبيرا، لكن في كلا الحالتين عليها تحديد بدقة مع تحديد النقاط التي تمكنها من تغطيته بشكل جيد وبأسرع وقت ممكن، هذه الأخيرة لابد 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 أيضا من سبق انتظارات وتوقعات العملاء مع حظوظ كبيرة جدا في النجاح. إذن نتساءل الآن ماذا نعني بالجودة المدركة ؟

مفهوم الجودة المدركة: تعرف الجودة المدركة بأنها: " حكم تقييمي شامل حول التفوق النسبي لمنتج معين أو خدمة معينة " (26) 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 " (27).

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 أيضا يعمل على إسقاطها على ما يتعرض 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 " (28)، 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 " (29) . إذن يتميز هذا المفهوم بتأثيره على أداء المؤسسة وبطابعه الديناميكي، حيث إن إدراكات العملاء تتأثر بشكل مستمر بعملية التعلم التي تنتج عن تجاربهم، وأيضاً بالجهود المتخذة من طرف المنافسين والمطبقة على مؤشرات الجودة.

وعليه فإن الانتباه المستمر والمتواصل للجوانب المكونة للجودة المدركة يعتبر جانباً مهماً جداً من اليقظة التنافسية " la veille concurrentielle " .

انحرافات الجودة :

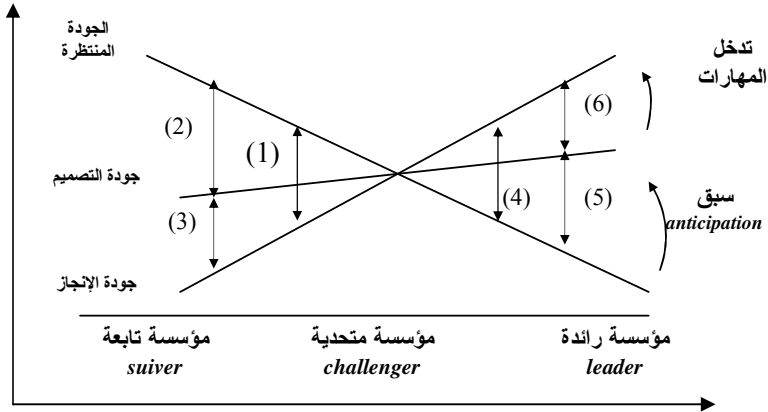
يعتقد Chumpitaz مثل أغلبية الكتاب: Parasuraman , Berry, Zeithaml (1985) و Rust , Oliver (1994) و Grönroos (1984) و Gronin , Brady (2001)، بأن الجودة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث على الأقل يوجد بعدين للجودة وهما: جودة المنتج وجودة الخدمة (30) حيث إذا تكلمنا عن الجودة المدركة، فسنستطرق للجودة المدركة للمنتج، وتلك المدركة للخدمة، لأن كليهما 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 ننسى بأن العميل يملك إدراكاً شاملاً للجودة "Une perception globale de la qualité" (31)، ولتتحكم في مستوى أدائها، ولكي تتمكن من التحسين، يجب أن تعلم بالمستوى الذي حققته مقارنة بالهدف الذي سبق تحديده أي تحديد الانحراف، وهذا 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 فعلاً أي جودة الإنجاز)، ويضيف أن الدمج بين النقطتين السابقتين يسمح بـ :

- 1) قياس الانحراف بين الجودة المنتظرة *qualité attendue* والجودة المراد إنجازها *qualité voulue*، 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). (32)

مستوى
الجودة

الشكل رقم: 04 انحرافات الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

الزمن

نلاحظ من الشكل السابق أن الانحرافات (1)، (2)، (3) عبارة عن انحرافات سلبية، يجب على المؤسسة العمل على تغطيتها بالتحسين المستمر لما تقدّمه، 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، ويساعدها في ذلك تدخل المهارات التي تملكها، مما يضفي قيمة أكبر على أدائها بشكل قد يفوق ما سطرته كأهداف.

بعد إحاطة المؤسسة بالطريقة التي يحكم بها العمل على منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ما ينتظره منها، وما يمكن أن تسبق به منافسيها بتوفيرها إياه لعميلها، تأتي الخطوة العملية، كيف يمكنها تجسيد ذلك ؟

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 ستكون على مستوى العمليات (processus)، فبصفة عامة كل المنتجات والخدمات ما هي إلا نتيجة لعملية، فكل نشاط من حافظة الأنشطة يمكن تمثيله كمجموعة من العمليات المنشئة للقيمة، والمنجزة من خلال تنظيم

معين، باستهلاك وتحريك موارد معينة.⁽³³⁾ وبالتالي فإنه لا يتم تحسين منتج وإنما تحسين عملية.⁽³⁴⁾ على ضوء ذلك تطرح الأسئلة التالية:

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

مفهوم العملية:

ويعرفها Hammer و Champy (1993) بأنها : " عبارة عن تعاقب للأنشطة، التي انطلاقاً من واحدة أو العديد من المدخلات (input) تقدم نتيجة (output) تمثل قيمة للعميل ".⁽³⁵⁾

وهي أيضا " مجموعة الأنشطة المنظمة على شكل شبكة (en réseau)، أو بطريقة متعاقبة (séquentielle) أو بالتوازي (parallèle)، والتي تجمع وتوظف العديد من الموارد والطاقت والمهارات، وذلك للحصول على نتيجة أو مخرج (output) ذي قيمة بالنسبة للعميل الخارجي".⁽³⁶⁾

وتعرف 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".⁽³⁷⁾

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

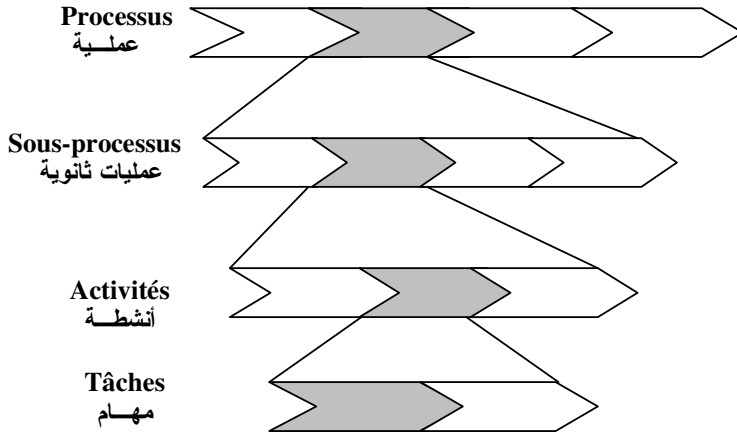
- المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات المعلومات والمواد الملموسة.
- والتي تشترك في تقديم منتج مادي أو غير مادي ذو أهمية ومحدد بدقة".⁽³⁸⁾
- وحسب Raymond Leban: " تتكون العملية من مجموعة الأنشطة، المنجزة بواسطة وسائل: أفراد، تجهيزات، أدوات، إجراءات، معلومات، والتي تساهم في الحصول على نتيجة محددة مسبقا وقابلة للقياس (منتج أو خدمة) منتظرة من طرف عميل نهائي من داخل أو خارج المؤسسة وغايتها هي القيمة المضافة".⁽³⁹⁾
- يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق من تعاريف ما يلي:

- تتكوّن العملية من مجموعة أنشطة.
- قد تكون طريقة تنظيم الأنشطة بسيطة أو معقدة: التسلسل، التوازي، الشبكة.
- تدعم الأنشطة بوسائل مادية وغير 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 إن العلاقات ستكون على شكل (مورد - عميل) على مستوى كل الأنشطة والمهام.
- يجب أن تكون العملية قابلة للملاحظة والقياس.

- كل عملية يمكن تجزئتها إلى عمليات ثانوية. أنشطة، مهام كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 05 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: (40)

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

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

لماذا نجزأ نشاط المؤسسة إلى عمليات؟

إن طريقة تنظيم المؤسسة حسب الوظائف تحجب العلاقات ما بين هاته الأخيرة، وكذلك تخفي نقاط اللافعالية 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، فإن التجزئة

حسب العمليات تحل هذه المشاكل باعتبار أن المؤسسة تتكون من عمليات تخترق حدود كل الوظائف.

وفيما يلي أهم الأسباب الداعمة لضرورة تبني هذه الطريقة: (41)

✓ إن التهديدات والفرص التي يقدمها المحيط الحالي للمؤسسات، سمحت 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)، ضرورة لإثبات الذات وتحقيق الحماية في مواجهة المنافسين.

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

✓ في الواقع هذه الهيكلية متفتحة 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 وتسيق للموارد والمهارات.

✓ 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 (stockage) Attentes

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 إسراف وتبذير للموارد، وبالتالي يجب محاربتها. وهذا الطرح يمثل قاعدة منطق تحسين العمليات. (42)

تحسين العمليات :

حسب Tarondeau فإن عملية التحسين المستمر للجودة تركز على أربع أركان: ⁽⁴³⁾

- ❖ 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.

مبادئ التحسين:

ويمكن بناء عملية التحسين بالاعتماد على مجموعة من المبادئ نوضح فيما يلي أهمها:

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. حيث تقوم المؤسسة باستقصاء عينة تتضمن كل الفئات المختلفة لعملائها، والذين يتوافر لديهم الاستعداد للتعاون معها من خلال ملء استمارات الاستقصاء، أو الإجابة على بعض الاتصالات التليفونية، وممكن حتى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

بعد إجراء الاستبيان، يجب تصنيف الجوانب التي تم قياس الرضا حولها أو التي كانت موضوع شكوى، وذلك حسب درجتي الرضا والأهمية اللتين يولييهما العميل لها كما هو موضح في المصفوفة التالية:

درجة الرضا		
مرتفعة	ضعيفة	درجة الأهمية
نقاط القوة الحالية للمؤسسة	الأولويات التي يجب اتخاذها	مرتفعة
نقاط قوة - فوائض، موارد تحتاج إلى إعادة تخصيص	أولويات ذات درجة أقل	ضعيفة

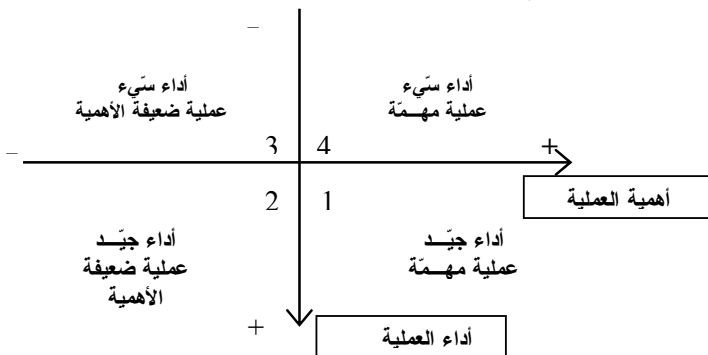
الشكل رقم: 06 مصفوفة الرضا

المصدر:

Faye Schmidt, Teresa Strickland, " Sondages sur la satisfaction des clients: Guide de questionnaires", www.ccmd-cg.gc.ca/Research/publications/pdfs/guide_f.pdf, p.14 (14/01/2004).

فعلى 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: 07 الكشف عن العمليات ذات الأولوية في التحسين



المصدر: J-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.32.

من خلال الشكل فإن أولويات التحسين ستكون على مستوى العمليات الواقعة في المنطقة الرابعة.

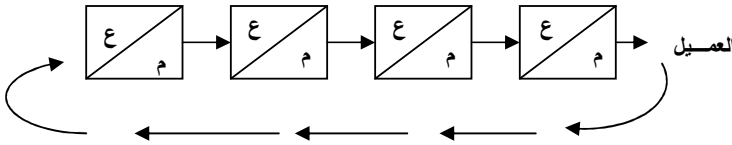
وحسب Michael Ballé فإن نقطة الانطلاق في التحسين ستبدأ من أقرب عملية للعميل، وأثر ذلك يتمثل في: (44)

- زيادة القيمة المسلمة للعميل.

- دمج وبشكل أكثر دقة وجهة نظر العميل (آرائه)، حيث إنّه 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.

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 المشكلة) أي النقطة التي يجب تحسينها، والتي يمكن أن تكون متعددة نظرا للتأثيرات المتبادلة بين العمليات، حيث إن "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." (45)

الشكل رقم: 08 تحليل العمليات
النظام المدفوع (Le système poussée)



النظام المجذوب (Le système tiré)

المصدر: من إعداد الباحثة

3 . التبسيط: مع كل عملية تحسين يجب إعادة النظر في الإجراءات المتخذة خلال كل عملية، وإعادة التفكير في المعايير الموضوعة وتعديلها، أو تغييرها حسب ما تقتضيه الضرورة، وفي ذلك كله لا بدّ من مراعاة مبدأ التبسيط، وذلك لضمان التحكم والسرعة في تسليم المنتج، وكذلك ضمان الليونة *flexibilité*.⁽⁴⁶⁾ يمكن ملاحظة أنّه في بعض الأحيان، أو مع مرور الوقت ستضطر 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".

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". حيث يعطيها كل من Michael Hammer و Steven Staton التعريف التالي: "هي العملية التي تهدف إلى إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة تشكيل جذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات على مستوى الأداء".⁽⁴⁷⁾ "إعادة هندسة العمليات التشغيلية يتمثل في إعادة نمذجة العمليات (remodeler)، ويمكن أن يمتد من ترشيد بسيط لمهمة ما إلى إعادة هيكلة شاملة لكل المؤسسة".⁽⁴⁸⁾

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.
 - مبدئيا تطبق على مستوى العمليات ذات القيمة أو المولدة للقيمة.
 - بالتأثير المتبادل بين العمليات ستتم أيضا النظم المساندة أو الداعمة.
- وحسب J.-P. Hubérac فإنه يجب الأخذ بالحسبان أن إعادة الهندسة يصبح ضروريا لسببين: ⁽⁴⁹⁾ إما لأن الوضعية غير متحكم فيها، أي أن التحسين غير كافٍ. 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 يقدرُوا على تغطية الفارق وللحاق بها، وإن كان هذا المنطق التفكيرى يجعلها مبدعة لمزايا أخرى قبل أن يدركها خطر المنافسين.
- وضمائنا لنجاح عملية إعادة الهندسة، لابد من توفر بعض العوامل الأساسية والتي من أهمها:

♦ التأكيد على العمل بفرق متعددة التخصصات حيث إنه لا يكفي تسمية مجموعة من العاملين " فريق " بكل بساطة بل لابد أن تتوافر في هؤلاء مهارات متكاملة "compétences complémentaires"، وأن يتحدوا حول طموح مشترك - وليس فقط حول مهمة مشتركة - وأن يتم تزويدهم بأهداف محددة للأداء أين يشعرون بالمسؤولية اتجاهها. ⁽⁵⁰⁾

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. ⁽⁵¹⁾

♦ 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. ⁽⁵²⁾

♦ 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. ⁽⁵³⁾

خاتمة

إن مفهوم الجودة يتحدد بمجموع الخصائص الموجودة في المنتج/الخدمة، والتي يرغب بها العميل سواء صرح بذلك أم لا، فلا يعني شيئا أن تقدم المؤسسة منتوجا أو خدمة لا يعتبره عميلها ذي قيمة، فعليها التمسك دائما بمرجعية حكم العميل على ما تقدمه من عروض، فلا يكفي امتلاكها لمواصفات شهادة الإيزو، فمن

الممكن جداً أن يمتلكها منافسيها، وبالتالي كيف ستتميز؟ إن سبيلها لذلك التركيز على التحديد الدقيق والفهم الصحيح لحاجات ورغبات عملائها، بفهمها لكيفية إدراكهم للعروض المتوفرة، وكذلك حكمهم عليها والتي تتأثر بعوامل عدة: عوامل خاصة بالفرد، عوامل مميّزة للعرض، عوامل موقفية، وعلى أساس ذلك عليها تحسين كل أنشطتها المولّدة للعرض، وإن لزم الأمر التغيير الجذري لها.

- الهوامش :

1- Jean -Claude Tarondeau, Stratégie industrielle. Edition Vuibert, 2ème édition, Paris, 1998, p.236.

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

3-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 : Éléments pour initier : concepts et vocabulaire chap1, 1/1, p.02.).

4-Etienne Collignon, Michel Wissler, Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès. Edition Economica, 2eme édition, Paris, 1988, p.47.

5-Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, " Polysemie de terme valeur on conflit d'intérêt ? Une analyse à travers les disciplines ". Cahier d'études et de recherches, Ecole centrale Paris, Septembre 2001, pp. 20-23.

6-Kotler et Dubois, Marketing Management. Publi- Union Edition, 10ème édition, Paris, 2000, p.89.

7-د.جمال الدين محمد المرسى، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية، مصر، 2000-2001، ص. 213.

8-Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Marketing Stratégique et Opérationnel: du marketing à l'orientation- marché. Edition Dunod, 5ème édition, Paris, 2002, p89.

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

10 - د. نسيم حنا، مبادئ التسويق. دار المريح للنشر، الرياض، 2001، ص. 105.

* د. جمال الدين محمد المرسى، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 225-227.

11 - د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 99.

12 - المرجع الأخير، ص. 101.

* سنتطرق لذلك لاحقاً.

13 - د. جمال الدين محمد المرسى، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 216.

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

15 - المرجع الأخير، ص. 95.

16 - د. جمال الدين محمد المرسى، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 219.

17 - د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. دار وائل، ط 1، عان (الأردن)، 2002، ص. 372.

18 - د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 63.

19 - د. محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، مرجع سابق، ص. 199.

20 - د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 97.

21 - د. جمال الدين محمد المرسى، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 223.

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

23 - المرجع الأخير، ص. 208-211.

24. Laurent Tournois, Michel Montebello, " La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises". W.p.n°623, Décembre 2001, p.11. www.uvsq.fr/news/maaoe-conference/programme.htm 1.. (02/11/2004).
25. Ibidem.
26. 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).
27. Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, Marketing industriel : stratégie et mise en œuvre. Edition Economica, 2ème édition, Paris, 2000, p.165
28. 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.04. (04/01/2005).
29. Richard D'aveni, Hyper compétition. Tra. Michèle Garène, Edition Vuibert, Paris, 1995, p.47.
30. Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, op.cit, p.10.
31. Isabelle Sulkaper et al, Op.cit, (partie : Eléments pour expliquer: les objectifs d'un système de management de la qualité, chap1, 1/1, p.05.).
32. David Molliere, " Mesure et amélioration de la performance des processus". david-molliere.net/articles/22/management-des-processus-et-e-business-42k- (02/01/2005).
33. Raymond Leban, "La cartographie des pocessus". www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/TD5_Cartographie_Processuspdf.pdf-, p.02. (04/01/2005).
34. Jaen -Marie GOGUE, "Management de la qualité". Economica, 2ème édition, Paris, 1997, p.102.
35. Octave Jokung- Nguéna et al, Introduction au management de la valeur. Edition Dunod, Paris, 2001, p.106
36. Jean-Claude Trondeau , "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus". www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm. (02/01/2005).
37. Dr. 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.
38. Octave Jokung- Nguéna et al, Op.cit, p.106.
39. Raymond Leban, Op.cit, p.02.
40. Raymond Leban, Op.cit, p.07.
41. Jean-Claude Trondeau , "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus". Op.cit, (source Internet).
42. Raymond Leban, Op.cit, p.06.
43. Jean -Claude Tarondeau, Stratégie industrielle. Op.cit, pp.252-253.
44. Michael Ballé, Reengineering des processus: guide pratique. Tra. Monique Sperry, Edition Dunod, Paris, 2000, pp.91-92.
- 45 - 4 - جمعة هوام، زهية خياري، "تحقيق التنافسية في التكاليف والأسعار". الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، بسكرة، 2002، ص. 32.
46. Michael Ballé, Op.cit, pp.94-95.
47. Frank Ostroff, L'entreprise horizontale. Edition Dunod, Paris, 2000, p.72.
48. Michael Ballé, Op.cit, p.01.
49. J-P. Hubérac, Op.cit, p.200.
50. Frank Ostroff, Op.cit, p.67.
51. Michael Ballé, Op.cit, p.03.
52. Jean-Claude Trondeau , "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus". Op.cit, (source Internet).
53. Michael Ballé, Op.cit, p.19.