

الفصل الثاني

عناصر المزايا التنافسية في منظمات

الأعمال الحديثة

تعتمد مردودية وجاذبية القطاع على القدرة على تخفيض التكاليف والقدرة على تطبيق سعر منخفض أو على مجموع القدرتين، وبأخذ هذه الأهداف بعين الاعتبار فإنه يمكن تحديد أربعة عناصر أساسية لبناء المزايا التنافسية تتميز بقدرتها على خلق القيمة بالنسبة للمنظمة، وتمثل هذه العناصر في: الابتكار، الجودة، الاستجابة للعميل والكفاءة، وهذه العناصر الأربعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، حيث أن الابتكار في طرائق الإنتاج يعني أيضاً الكفاءة العالية، والاستجابة القوية لمتطلبات العميل، كما أن الجودة الفائقة تعني الكفاءة العالية، لذلك سوف يخصص هذا الفصل لدراسة وتحليل هذه العناصر من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: الابتكار في منظمات الأعمال

المبحث الثاني: الجودة في منظمات الأعمال

المبحث الثالث: الاستجابة لمتطلبات العميل

المبحث الرابع: الكفاءة الفائقة في المنظمة

المبحث الأول: الابتكار في منظمات الأعمال

لقد دخلت منظمات الأعمال اليوم مسارا جديدا حيث لم تعد المتطلبات التقليدية لممارسة الأعمال (رأس المال، المواد، التكنولوجيا) كافية لوحدها في هذا العصر، وإنما أصبح الأمر يتطلب من المنظمات السعي لتحقيق مزايا جديدة، دقيقة، جوهرية وحرحة للغاية، وهي مزايا الإبداع والابتكار، وهو ما يتناوله هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: ماهية الإبداع والتفكير الإبداعي

المطلب الثاني: مدخل للابتكار في المنظمات

المطلب الثالث: إدارة الابتكار في المنظمات

المطلب الأول: ماهية الإبداع والتفكير الإبداعي

يمثل الإبداع جزءا لا يتجزأ من العمل البشري، وهو عملية تطويرية ناجمة عن محاولات الاستجابة البشرية المتواصلة لمختلف المشاكل.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع ومراحله

يتطلب الإبداع العديد من العناصر للإحاطة بمفهومه وماهيته:

1- مفهوم الإبداع: يمثل الإبداع الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار

أو أشياء أو أساليب وهو عمل ذهني بداياته فردية يتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، وبعد ذلك يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبناها، وتتضمن هذه الأفكار عناصر: الجدة، الأصالة، المرونة، والخروج عن المألوف⁽¹⁾.

وقد عرف قاموس بنجوين السيكولوجي (*The Penguin Dictionary Of Psychology*) الإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول، أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة⁽²⁾.

فالإبداع هو التفكير الفردي بطريقة بعيدة عن المألوف لإيجاد حلول جديدة ومتفردة لمشاكل الإنسان بكل أشكالها.

ويعتبر المخ البشري المتواجد داخل الدماغ المسؤول عن هذه العملية، فهو يتكون من شقين هما⁽³⁾:

• **الشق الأيمن:** وهو المسؤول عن العمليات الكلية، فهم المدخلات الحسية المتزامنة، القدرة على الرؤية وتحديد المكان، العمليات المعقدة والمتناغمة (الرقص والغناء)، الذاكرة السمعية والبصرية والمكانية.

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص. 8.

⁽²⁾ نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، ترجمة: محمود حسين حسني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص. 42.

⁽³⁾ Luc De Brabandere et Anne Mikolajczak, le plaisir des idées, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2004, P.112

• الشق الأيسر: وهو المسؤول عن التحليل التتابعي، التفسير المنطقي، اللغة والرياضيات، التفكير الاستنتاجي وذاكرة اللغة.

2- عوامل الإبداع: لقد كانت العوامل التي يمكن من خلالها الحكم على القدرات الإبداعية للفرد وتقييمها محل

بحث العديد من الباحثين، وقد قدم "غيلفورد وزملاؤه" في هذا المجال خمس عوامل أساسية هي⁽¹⁾:

2-1- الطلاقة: وتمثل كمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وتصنف الطلاقة اعتمادا على اختبارات ثلاثة إلى:

أ_طلاقة فكرية: وتمثل كم الأفكار المولد.

ب_طلاقة تعبيرية: وتتعلق ببناء الجمل من خلال عدد الكلمات الممكن استخدامه.

ج_طلاقة ترابطية: وتتعلق بإكمال العلاقات.

2-2- المرونة: وتعني القدرة على التغيير كتغيير المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغيير اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

2-3- الأصالة: وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي من الاستجابات، فالفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وذات ارتباطات بعيدة وذكية.

2-4- التوسيع: ويعني توسيع كل بسيط إلى أقصى حد ممكن، ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على إضافة القيمة لأفكار أو أسلوب الغير بحيث تكتمل الفكرة ويصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

2-5- الكم والكيف: ويتعلق الأمر بكم الأفكار الجديدة ونوعيتها، فأحيانا توليد كم كبير من الأفكار يعني عددا كبيرا من الأفكار الجيدة، وأحيانا تتأثر جودة الأفكار سلبا بعددها بسبب التركيز على الكم على حساب الكيف.

الفرع الثاني: إدارة الأفكار الإبداعية

يقوم الإبداع أساسا على الأفكار الجديدة والمتفردة والتي لا يمكن لها أن تحقق أهدافها إلا بوجود عملية ذكية وجادة لإدارتها.

1- هندسة الأفكار الإبداعية: تندرج الأفكار الجديدة وتتطور في مسار يتميز بوجود ثلاث نقاط أساسية هي: الإبداع، الاختراع والتطبيق الاقتصادي، كما يلي⁽²⁾:

1-1- الإبداع: ففي بداية الإبداع يتواجد التعجب أو الدهشة التي تمثل الشرارة الأولى للتخيل، حيث يقول

"أرسطو" أن العلم يبدأ عندما نتعجب من حالة شيء ما، ويوجد نوعان من التعجب:

- التعجب التقليدي الراجع إلى وجود عنصر مفاجأة؛

(1) راجع - رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 19-22.

- Melissa schilling et François thérin , Gestion de L'innovation Technologique, maxima, Paris, 2006, P.34.

(2) Luc De Brabandere, le management des idées : de la créativité à l'innovation, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2002, PP.41-43.

- التعجب المحفز بواسطة غياب عنصر ما (فرصة غير مستغلة مثلاً).

1-2- **الاختراع:** وفي بداية الاختراع تظهر علاقة جديدة بين عناصر موجودة سابقاً، حيث يقول " أفلاطون " أن الفكرة الجديدة هي شكل جديد، والروابط الجديدة بين العناصر تبقى محالاً خصباً ذا آفاق واسعة للبحث.

1-3- **النجاح الاقتصادي:** وفي بداية النجاح الاقتصادي توجد دائماً فكرة عظيمة (الكهرباء، اللقاح ...) كانت هي السبب في فتح أبواب التجارب الصناعية، وتجدد الإشارة إلى أن الأغلبية الساحقة من الأفكار هي ذات طبيعة معلوماتية، وهو ما يجعل سرقتها أمراً سهلاً كما يجعل دورة حياتها قصيرة جداً، وهي تستخدم في خلق المزايا التنافسية، كما أنها مصدر للثروة، ولكن أهم محدد لهذه الأفكار هو طريقة إدارتها.

2- **أساليب توليد الأفكار:** ليست الأفكار الإبداعية كلها ناتجة عن الحاجة البشرية لحل المشاكل، ولكن بعضها يظهر نتيجة استخدام بعض أساليب توليدها مثل: تحليل المصفوفة، التحليل الشبكي، طبيعة العمل، طرح الأسئلة، قائمة الخصائص، الأحداث المحتملة، شجرة التصميم، العصف الذهني، المضاهاة (التراكيب)، الأحلام، الرسم أو التصوير، التفكير التأملي...، ونورد أهم هذه الأساليب فيما يلي:

2-1- **العصف الذهني (Brainstorming):** لقد كان (Alex Osborn) سنة 1953 أول من قدم أسلوب العصف الذهني، ويعرف أيضاً بالقدح الذهني، ومنذ ذلك الوقت وهو يستخدم بصورة مكثفة في كل المنظمات المبتكرة، وهو أسلوب مبني على فكرة مفادها أن الخوف من النقد والتقييم هو أهم عقبات الإبداع، وهو ما يبقى الكثير من الأفكار حبيس العقل دون الإفصاح عنه، لذلك يجب إزالة هذه العقبة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار التي يتم غرلتها فيما بعد⁽¹⁾.

2-2- **التصوير الذهني (Mental Imagery):** ويعتمد هذا الأسلوب على طرح مجموعة كلمات على أعضاء الجماعة، ويطلب منهم وضع صورة ذهنية أو قصص مرتبطة بالمشكلة، ويتم مناقشة هذه القصص والتأكد من وضوحها للجميع، ثم يطلب منهم إعادة التفكير في القصة وطرح الحلول للمشكلة حتى ولو كانت تبدو غير عملية ومثيرة للانتباه، مع إجراء تعديلات عليها لتكون أكثر واقعية في وقت لاحق⁽²⁾.

2-3- **التفكير الجانبي (Lateral Thinking):** إن الفرق الأساسي بين التفكير التحليلي والتفكير الجانبي هو أن الأول هو عملية تفكير منطقية تستلزم الحكم والتحليل، حيث نكون أمام نتيجتين محتملتين: إما قبول الفكرة أو رفضها، وغالباً ما يتم رفض الفكرة غير المألوفة، أما التفكير الإبداعي فهو عملية تفكير جانبية حيث يكون المطلوب هو توفير كل الأفكار الغريبة والمتهورة، وبالتالي يؤجل الحكم على تلك الأفكار حتى النهاية مع إمكانية البناء على أفكار الآخرين⁽³⁾.

(1) نيجل كنج و نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 56-57.

(2) علياء محمود حنفي جراد، دراسة أثر عدد من المتغيرات التنظيمية و الفردية و الجماعية على الميل للإبداع و الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 17.

(3) المرجع السابق، ص 18.

2-4- أسلوب التراكيب (Synectics): ويُعنى هذا الأسلوب بجمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، وأول من قدمه كأسلوب علمي هو (Gardon) الذي استخدمه داخل مجموعة فرعية في إحدى الشركات ثم في شركته الخاصة (Synectics. Inc) عام 1958، وجوهر هذا الأسلوب الذي يعرف أيضا بأسلوب المضاهاة هو جعل الشيء الغريب مألوفًا وجعل المألوف غريبًا، وعند التعرض لمشكلة ما يعمل الفرد على إيجاد روابط بين هذا الوضع غير المألوف وبين خبراته ومهاراته ومعرفته لجعل الغريب مألوفًا، ويعتمد الأسلوب أيضا على ربط خصائص العناصر بعضها مع بعض فتشابه عنصرين في مجموعة نقاط يعني بالتأكيد تشابههما في نقاط أخرى وهو ما يجب البحث عنه (1).

2-5- قائمة الصفات والخصائص (Attribute Listing): يعد هذا الأسلوب أكثر ملائمة عند مواجهة مشكلة تتعلق بأشياء مادية ملموسة، ويعتمد على تحديد وتسجيل الخصائص والصفات الموجودة في العنصر المطلوب تغييره حيث يتم بعد ذلك دراسة وتحليل كل صفة على حدا من أجل تحديد الجديد الذي يمكن تقديمه لهذه الصفة (2).

3- تقييم الأفكار: يعتمد الحكم على الفكرة على معيارين رئيسيين هما: معيار الشكل ومعيار المضمون ويتفرع عن كل واحد منهما مجموعة معايير فرعية كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): معايير تقييم الأفكار

الفكرة	معايير الحكم على الفكرة	التطبيق الحالي للمعيار
الشكل	1- محبة	أوقات الراحة
	2- بسيطة	التعقيد
	3- واضحة	المعلومة
	4- لا تقاوم	الصعوبة
	5- جميلة	المظهر
المضمون	1- مصدر للاحترام	التمييز (العنصري، الجنسي، العرقي)
	2- نافعة	الاستهلاك
	3- معتدلة	المحيط
	4- قابلة للمراقبة	الحوكمة
	5- قابلة للاختراق	الشبكة (النسيج)
	6- جريئة	المخاطرة

Source : Luc De Brabandere, Le Sens des Idées : Pourquoi La Créativité, Dunod, Paris, 2004, P.162.

(1) نيجل كنج و نيل أندرسون: مرجع سابق، ص. 67.

(2) علياء محمود حنفي جراد، مرجع سابق، ص. 18.

الفرع الثالث: إدارة المعرفة في المنظمة

رغم أن مكونات العملية الإبداعية عديدة، إلا أن أهم مكون فيها هو المعرفة التي تمثل من حيث خلقها، تبادلها وإدارتها، معظم مراحل العملية الإبداعية:

1- مفهوم المعرفة: لقد اقتضت دراسة المعرفة سابقا على النواحي الفلسفية لطبيعة المعرفة وكيفية خلقها وملاحظتها ومناقشتها، أما في عصرنا الحالي فإن النظرة الحديثة للمعرفة تتضمن جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعارف واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لفائدة الفرد أو المنظمة وعملياتها، ومنه فإن المعرفة هي بمثابة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية، حيث تسهم علوم تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسب ونظريات المعرفة وبحوث القدرات العقلية بشكل واضح في هذا المجال ⁽¹⁾، وترتبط المعرفة بمفهومين أساسيين هما: البيانات (Data) والمعلومات (Information) التي تعني البيانات والمعطيات المعالجة، ومع ظهور شبكة الانترنت أصبحت المعلومات متاحة بصورة متعاقبة وحيثية، حيث توفرت أدوات المشاركة بين جميع الأفراد في كل أنحاء العالم، وأصبحت المعرفة مشاعا للجميع، وبمعنى آخر فإنه يمكن أن يكون لدينا مجتمعات إبداع دون حدود جغرافية، إضافة إلى ذلك فإن معدل المعلومات التي تضاف إلى هذه الشبكة نابع منها في شكل انفجارات للمعلومات، التي يبدو أنها ستستمر لفترة طويلة كما ستصبح حماية الملكية الفكرية في بعض الميادين أمرا لا يذكر ⁽²⁾. وقد توفرت العديد من تقسيمات المعرفة، كان الأكثر استخداما ما جاء به الباحثان (Ikujiro Nonaka) و (Hirotak Takeuchi) عام 1995 ⁽³⁾:

- 1-1- المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge):** وهي تضم مجموع السياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والنتائج التي تنتقل بين مختلف المستويات التنظيمية بسهولة عبر القنوات الرسمية للاتصال.
- 1-2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** وتضم مجموع القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الداخلية للأفراد.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 45.

(2) بوافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص. 35.

(3) Marie- Hélène Delmond, Knowledge management : le défi de l'efficacité, Bernard Ramanantsoa (ed), op.cit., P.449.

2- تسيير المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة عملية مركبة تتكون من عدة مراحل يختلف الباحثون في تحديد عددها وقد قدمت (Ganesh. D. Bhatt) عام 2002 في دراسة نظرية نموذجاً لدورة تطوير المعرفة في المنظمة والذي يتكون من ست مراحل رئيسية هي⁽¹⁾: خلق المعرفة، اكتساب أو تبني المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، مراجعة المعرفة.

2-1- التسيير الإستراتيجي للمعرفة: يمثل التسيير الإستراتيجي للمعرفة العلم الذي يوجه لخدمة إستراتيجية المنظمة بهدف الحصول على مزايا تنافسية، حيث يتمثل الرهان الأساسي للتسيير الإستراتيجي للمعرفة في إيجاد أفضل المعارف وفي الأوقات المناسبة، الأمر الذي يجعل الحاجة ملحة لترجمة هذا التسيير في نظام يتيح اختراق المعارف بسهولة⁽²⁾.

ويتضمن التسيير الإستراتيجي للمعرفة الخطوات التالية⁽³⁾:

- أ - تجميع وتصنيف المكتبة الوثائقية للمنظمة (ملحوظات تقنية، طرق، منشورات، تشريعات، تقارير، تقييمات، خبرات، مشاريع وآفاق الترتيب المنهجي).
 - ب - مشاطرة المعارف بهدف الحصول على مبادلات وتعليقات، وإثرائها من خلال قيم إضافية.
- فالأمر إذن يتعلق بخلق ذاكرة حية تتغذى بواسطة كل الأطراف المتواجدة داخل المنظمة والتي من شأنها تحديد وتطوير الآفاق الإستراتيجية المتعلقة بالمزايا التنافسية وذلك من خلال⁽⁴⁾:
- بناء قاعدة معارف مرتبطة هيكلياً بالسيورورات التقنية؛
 - بناء منظمة تفكير كاملة أساسها التراكم المعرفي؛
 - الانتشار الذي يتم باختراقات المعرفة على جميع المستويات.
- ويواجه التسيير الإستراتيجي للمعرفة مشكل الانتقال من المعارف الفردية إلى المعارف الجماعية أي مشكل الانتشار، وفي هذه الحالة يكون الإبداع هو العلامة الدالة على ذكاء نظام التسيير الذي ينتج منطقياً عن الروابط التوليفية والمحفزة للأفراد.
- 2-2- أنظمة تسيير المعرفة: يضم نظام تسيير المعرفة سيوروتين أساسيتين هما: تنظيم المعرفة الذي يهتم بخلق، تحريك واستغلال المعرفة، وإدارة المعرفة بشكل عام وتهتم بإيجاد طرق تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوجد ثلاث مقاربات أساسية لتعريف أنظمة تسيير المعرفة هي⁽⁵⁾:
- أ- مقارنة تكنولوجيا المعلومات - نظام المعلومات: وتركز على المظهر التكنولوجي الضروري لتطبيق سيورورة تسيير المعرفة، ونميز أفقين في هذه المقاربة:

(1) المرجع السابق، ص 57-65.

(2) Michel Ferrary et Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Economica, Paris, 2006, P.42.

(3) Idem.

(4) Ibid., P.43.

(5) Ibid., P.48.

- الأفق التكنولوجي البحث الذي يعرف نظام تسيير المعرفة بأنه مجموع من الأدوات التكنولوجية؛
- الأفق الأعم وهو نظام المعلومات حيث لا يتوقف عند نظام تسيير المعرفة على المكونات المعلوماتية أو تكنولوجيا المعلومات فقط.

ب- **المقاربة التكتيكية:** وترتكز على مسيرات تسيير المعرفة ومظاهرها التنظيمية والثقافية بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج- **المقاربة النظامية:** التي تدرس نظام تسيير المعرفة في محيطه الكلي مع تجزئته إلى مجموع أنظمة فرعية يلعب كل نظام منها دورا محددا بشكل دقيق.

المطلب الثاني: مدخل للابتكار في المنظمات

يحتاج الإبداع الفردي إلى إطار مؤسسي وتنظيمي لاستكمال تحقيقه، حيث أن كل التجارب البشرية السابقة أثبتت حاجة الفرد للجماعة وحاجة الأفكار للتسيير والإدارة الجماعية حتى تتبلور في أشكالها النهائية.

الفرع الأول: ماهية الابتكار

سنحاول في هذه الجزئية تسليط الضوء على مفهوم الابتكار وتمييزه عن مفهوم الإبداع:

1- **مفهوم الابتكار :** يعرف الابتكار على أنه القدرة على تعريف وتحديد الروابط، واكتشاف الفرص والاستفادة منها، ولا يقتصر الابتكار على فتح منافذ جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير طرق جديدة بهدف إشباع حاجات الأسواق الموجودة⁽¹⁾. وحتى يصنف العمل على أنه عمل ابتكاري يجب أن يتوفر على مجموعة خصائص هي⁽²⁾:

- أن يكون عبارة عن منتج ملموس أو محسوس ويستثنى من ذلك الأفكار الجديدة الخام؛
- أن يكون شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا وأن يكون ذا فائدة تتمثل في حل مشكل معين؛
- أن لا يكون مجرد إجراء روتيني؛
- أن يتسم بعمومية آثاره وعدم اقتصر فائدته على شخص واحد.

فالابتكار هو استحداث منتج جديد ومتفرد وتوفيره للاستعمال بحيث يساهم استعماله في حل

مشاكل قائمة أو مستقبلية، وهذا المنتج قد يكون عبارة عن سلعة، خدمة، تكنولوجيا، تقنية، ممارسة إدارية، طريقة إنتاج أو أي تغيير آخر.

ويتداخل مفهوم الابتكار مع مفهوم الإبداع إلا أن العديد من الفروقات تميز بينهما، فالإبداع يميل إلى المستوى الفردي والعملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والإطار المؤسسي والتنظيمي في تطبيق الأفكار الإبداعية، ولكن كلاهما يتضمن تغييرا جديدا في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والتنظيمي⁽³⁾. والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين المفهومين:

⁽¹⁾ Joe Tidd, John Bessant et Keith Pavitt, Management de l'innovation, De Boeck, Paris, 2006, PP. 3-4.

⁽²⁾ نيجل كنج و نيل أندرسون، مرجع سابق، ص ص. 22-23.

⁽³⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 11.

الجدول رقم 07: الفرق بين الإبداع والابتكار

المسيرة	الإبداع <i>Créativité</i>	الابتكار <i>Innovation</i>
فردية	جماعية	جماعية
الشيء الذي يتم عمله	جماعيا	فرديا
السيرورة	متقطعة وآنية	مستمرة وطويلة
الأثر	لا يمكن قياسه وهو احتمالي	قابل للقياس وهو أكيد
الظروف	مناخ	وجود نظام من القواعد الأساسية
التكوين	تعلم الطرق	استخدام أدوات إستراتيجية
نوع الاجتماع	العصف الذهني	إدارة المشاريع
الوقود	أسئلة، تعجب، أفكار غريبة وغير كاملة	أفكار جيدة، استنتاجات
نوع التفكير	لا يسير في اتجاه واحد	متوافق يسير في اتجاه واحد
دور المتفحص (المراقب)	يجعلك تفكر	يجعلك تعمل
النتائج	نظام جديد كليا	شيء جديد في النظام

Source : Luc De Brabandere, Le management des idées :De la créativité à l'innovation, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2002, P.100.

2- الوسائل البنيوية للابتكار: يمتلك الابتكار كعملية منهجة داخل المنظمات مجموعة وسائل ضرورية لنجاحه هي⁽¹⁾:

2-1- الهدف الابتكاري: إن تحديد الهدف الابتكاري يقلل فرص توسيع قدرات العقل البشري على الإبداع، ولكنه في الوقت ذاته يبقى عاملا أساسيا لسير عملية الابتكار التي تحتاج إلى نقاط مرجعية تساهم في اختزال الوقت والتكاليف، وتحديد الهدف يبقى أهم هذه النقاط.

2-2- أساليب الابتكار: وتوجد العديد من الأساليب الابتكارية التي يمكن للمنظمات انتهاجها هي:

أ- الأسلوب البنيوي: وهو نمط معقد ومفصل، يسير خطوة خطوة، وهو قابل للتحكم، فعال بالنسبة للأفراد والمنظمات، ولا يتطلب الكثير من التسهيلات.

ب- الأسلوب اللاخطي: وهو نمط يصعب التنبؤ به لأنه سريع ومركز على الكم وليس الكيف، يعمل على تعزيز المشاركة داخل المجموعات.

ج- الأسلوب المحفز: وهو نمط قائم على التحفيز، يسهل البدء به، ويتطلب تسهيلات نشطة، ويسهل استخدامه من قبل الأفراد والمجموعات.

د- الأسلوب الحر: وهو نمط لا يتبع خطوات محددة ولا يندرج تحت أي نموذج من نماذج الابتكارات، يركز على المشاكل الكبيرة، يظهر في لحظات محدودة، يتطلب تسهيلات بسيطة ويرتكز على الفرد.

(1) برافين جويتا، مرجع سابق، ص. 69-82.

2-3- **التدريب العقلي:** يهدف إلى تدريب العقل وبسطه من خلال العديد من النماذج أهمها:

أ- **التدريب العقلي البسيط:** ويتمثل في تمارين التركيز البسيطة كتمارين رسم ذبذبات العقل.

ب- **التدريب العقلي المتوسط:** ويتم من خلال تحليل الأفكار الغريبة، استخدام الصور والكلمات لدفع الأفكار الإبداعية، استخدام أوجه الشبه وأوجه الاختلاف، البحث عن استخدامات أخرى، إعداد تقارير دورية لتقدم الابتكار...

ج- **التدريب العقلي المتقدم:** وأهم طرقه طريقة الحلم بالألوان وليس بالأبيض والأسود فقط من خلال تمارين الألوان، إضافة إلى تمرين تسجيل الأنشطة المسائية التي عادة ما تكون أفكارها إبداعية ولكننا لا نتذكرها لأنها تعود الرجوع إلى اللاوعي.

2-4- **فهم السياق:** لا يعاني الأفراد ولا المنظمات من الافتقار إلى الأفكار الإبداعية في العادة، ولكنهم يعانون من التطبيق الناجح لها، فترجمة الأفكار إجرائيا ليس بالعمل السهل، ونجاح الفكرة دائما يرتبط بتطبيقها وفقا لإطارها المرجعي.

2-5- **إرجاء القواعد:** في كثير من الحالات تمثل القواعد قيда بالنسبة للأفراد والجماعات وسلوكهم الإبداعي والابتكاري، لذلك فإن تأخير تحديد قواعد وإجراءات العمل يسمح بتحقيق المزيد من الاتصال الفعال.

2-6- **التفكير بطريقة مختلفة:** ويعني ذلك هدم النماذج المعتادة للتفكير، فتحطيم العوائق المحسوسة من أجل تقدم النماذج الحالية أو من أجل ابتكار نماذج جديدة هو خطوة في غاية الأهمية والفائدة.

الفرع الثاني: نظريات الابتكار

إن توصيف وتحليل الابتكار عادة ما يقترن بنموذج أو نظرية من بين ثلاث نماذج أساسية مختلفة الأشكال، الأسباب والأهداف، وهذه النماذج هي⁽¹⁾:

1- **النموذج الفائق:** ويعرف بنموذج ما وراء النطاق المادي وهو عبارة عن نظرية تقوم على أساس أن الابتكار

يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم **المبتكرون العباقرة**، وبالتالي فإنه يتعين على المنظمات أن تبحث عن هذا النوع العبقري لأنه الأقدر على التوصل لابتكارات جديدة أسرع وأفضل من غيره، وحسب هذا النموذج فإن عدد هؤلاء الأفراد يكون قليلا في المنظمة ولكنهم أصحاب الحصص الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

2- **النموذج الآلي:** تقوم نظرية هذا النموذج على مبدأ "**الحاجة أم الابتكار**"، فالابتكار يمكن أن يظهر بيسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المنظمة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود المشكلة أو الحادثة العاصفة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة، لذلك فإن هذه النظرية تفسر الكثير من الابتكارات التي كانت نتيجة لحل الكثير من المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 36-37.

3- نموذج التركيب التراكمي: وتقوم هذه النظرية على جهود التفكير، التحليل، الربط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى منتجات جديدة (أفكار، سلع، خدمات)، وهي بذلك تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال توليفة جديدة أو إضافة مكوّن جديد أو سمة جديدة أو غير ذلك.

الفرع الثالث: أنواع الابتكار

يصنف الابتكار في المنظمات عموماً إلى صنفين أساسيين هما: الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي.

1- الابتكار الإداري: الابتكار الإداري أو التنظيمي هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة، وبعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار نفسها وتنظيمها وتحديد إجراءات تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة⁽¹⁾، وينقسم الابتكار الإداري عموماً إلى ثلاثة أقسام أساسية هي⁽²⁾:

1-1- الابتكار الإداري العام: وهو الابتكار الذي يمثل منعطفاً رئيسياً في تطوير الإدارة، ومن أمثلته مجموعة الابتكارات المتعلقة بمدارس الإدارة والتنظيم: المدرسة التقليدية، المدرسة السلوكية، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم... إضافة مفاهيم تنظيمية أخرى كالتنظيم المصفوفي، التنظيم الشبكي، التحول من العملاقة (اقتصاديات الحجم) إلى إنتاج الوجبات الصغيرة (نظام الوقت المحدد *Jit*)، الإدارة الرقمية...
1-2- ابتكار المفاهيم الإدارية: لقد كانت المفاهيم الإدارية دوماً مصدراً لتحسين الكفاءة الإنتاجية، ومن أهم ما قدم من مفاهيم: سلم ماسلو للحاجات، تحسين طرق الأمثلية (بحوث العمليات)، إدارة المحافظ الاستثمارية، إدارة الإنتاجية الشاملة (*TPM*)، إدارة الجودة الشاملة (*TQM*)، إعادة الهندسة، العمل عن بعد، المؤسسات الافتراضية...
1-3- إعادة ابتكار المنظمة: إن أكبر الابتكارات لأي منظمة هو أن تستطيع البقاء في السوق، ومنطق البقاء يفرض على المنظمة المرونة بهدف التكيف السريع في افتراضاتها الخاصة بالبيئة الداخلية (الرسالة، الإستراتيجية، الأهداف، الكفاءات المحورية)، والخاصة بالبيئة الخارجية (هيكل السوق، العملاء، المنافسة، المجتمع، البيئة...)، فتغير العوامل السابقة يشكل تحدياً يجبر المنظمة على إعادة ابتكار نفسها من خلال تحديد افتراضاتها حول التحديات التي تواجهها باستمرار.

2- الابتكار التقني: يتعلق الابتكار التقني باستحداث منتجات أو تقنيات إنتاج جديدة، مختلفة ومتفردة، وينقسم هذا النوع من الابتكار بدوره إلى العديد من الأصناف حسب المعيار المعتمد للتصنيف، وأهم المعايير المعتمدة:
1-2- معيار مصدر الابتكار: يتنوع الخطر بالنسبة للمنظمة تبعاً لمصدر فكرة المنتج، فهناك منتج مستوحى من الطلب أي ناتج عن الملاحظة المباشرة لاحتياجات المستهلكين، وهناك منتج جديد مفروض من طرف المنظمة على المستهلك وهو ناتج عن مسيرة تطوعية وخلاقة من طرفها⁽³⁾:

(1) المرجع السابق، ص. 345.

(2) المرجع نفسه، ص. 349-351.

(3) Jean- Jaques lambin et al, op.cit., P.318.

أ- الابتكار المتقطع: هو الابتكار الذي تكون المنظمة هي مصدره حيث لم يكن مطلوباً من طرف السوق وهو ابتكار شديد الخطورة.

ب- الابتكار المستمر: وهو ابتكار ناتج عن الاستجابة لاحتياجات المستهلكين المتطورة تدريجياً وهو أقل خطورة وأكثر نجاحاً من النوع الأول.

2-2- معيار سلوك المستهلك: ويمكن تصنيف الابتكارات وفقاً لهذا المعيار إلى أربعة أصناف، مع الأخذ بعين الاعتبار لعنصرين:

درجة التغير التكنولوجي للمنتج ذاته ودرجة تغير سلوك المستهلك، حيث يؤدي تقاطعهما إلى ظهور أربع حالات:

أ- التحسين التكنولوجي: وهو تحسين متزايد في الأداء بالنسبة للمنتج، ولكن دون تأثير يذكر على سلوك المستهلك.

ب- الانقطاع التكنولوجي: ويضم الابتكارات التي تمثل تغيرات تكنولوجية مهمة، ولكنها لا تغير فعلاً سلوك المستهلك (الحاسب الشخصي محل الآلة الراقنة).

ج- الابتكار الجذري: وهو منتج (سلعة أو خدمة) أو طريقة جديدة تركز على تغيرات تقنية مهمة تغير بشكل ملحوظ سلوك المستهلك (هاتف نقال معالج للنصوص).

د- الانقطاع التنظيمي: وهو ابتكار ذو تغير تقني ضعيف ولكنه يستلزم تغييراً في السلوك (إعادة صناعة الفضلات من الزجاج والبلاستيك).

المطلب الثالث: إدارة الابتكار في المنظمات

يعتبر الابتكار في المنظمات عملية بالغة التعقيد، وذلك لتنوع أبعادها ومتغيراتها، لذلك فهي تحتاج إلى إدارة فعالة وناجعة تأخذ في عين الاعتبار الدورة الابتكارية ودورة التكنولوجيا وهو ما ينعكس على الإستراتيجيات الابتكارية.

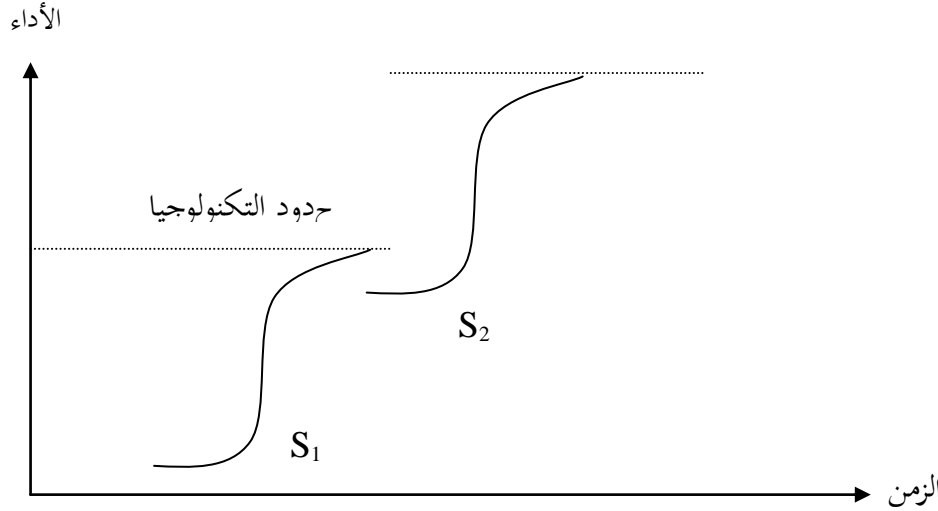
الفرع الأول: الدورة الابتكارية

إن كل الابتكارات المعروفة دون استثناء تمتد أصولها إلى ابتكارات جذرية تم تحسينها، فالابتكار الجذري ذو أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات لأنه يوفر لها مزايا الداخل الأول للسوق، كما يوفر أرضية مناسبة للتحسينات الابتكارية للأجيال اللاحقة، ويمتلك الابتكار الجذري دورة حياة شبيهة بدورة حياة المنتج، وهي معروفة ببياننا بمنحنى S للابتكار.

1-منحنى S للابتكار: إن منحنى S الشهير ينطبق بشكل جيد على الابتكار داخل المنظمة، حيث يوضح طرف ذيل المنحنى وجود عملية بطيئة في بداية أي دورة ابتكارية (عند إجراء الأنشطة المولدة للأفكار)، ومع مرور الوقت وبداية الالتقاء بالفكرة وبدء تبلورها تبدأ عملية الابتكار في التطور السريع بصورة مثيرة، مما يسبب انحداراً شديداً للمنحنى، وفي أعلى المنحنى، يكون ابتكار المنتج قد وصل ذروته، والاستمرار في عملية الابتكار لن يحقق النسب

السابقة ذاتها من التحسين والتطوير، وهو ما يؤدي إلى إنهاء الفكرة أو الاكتفاء بعائدات قليلة وبطيئة⁽¹⁾. كما يوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل رقم (19): الدورة الابتكارية



Source: - Mellissa Schilling et al, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, 2006, P.80.

- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص.229.

2- **منحنى انتشار وتبني الابتكار:** إن منحنى S هو أيضا الشكل النمطي لانتشار الابتكارات الجذرية بين مختلف منظمات السوق وتبنيها من قبلها، وعلى خلاف منحنى S للدورة الابتكارية، فإن منحنيات S للانتشار التكنولوجي هي ناتجة عن قياس العدد المتراكم لمستعملي التكنولوجيا نسبة إلى سلم الزمن، حيث يكون معدل تبني الابتكار في البداية ضعيفا عندما تكون التكنولوجيا المقدمة للسوق غير معروفة، ثم ينطلق بعد ذلك عندما تصبح مفهومة بالنسبة للمستعملين، وفي الأخير ينخفض عندما يتشبع السوق ويقل عدد المستعملين الجدد⁽²⁾، والملاحظ أن سرعة انتشار التكنولوجيا أبطأ بكثير من سرعة انتشار المعلومات.

وعموما فإن الانتشار التكنولوجي أي انتشار المعرفة العلمية والتطبيقية يمر بثلاث مراحل أساسية هي⁽³⁾:

2-1- **مرحلة التطلع والاكتشاف:** وتتميز بعدد قليل من المستعملين القادة، إلا أنهم يساهمون في انتشار الابتكار نسبيا، وتتماشى هذه المرحلة مع مرحلة طرح المنتج في السوق.

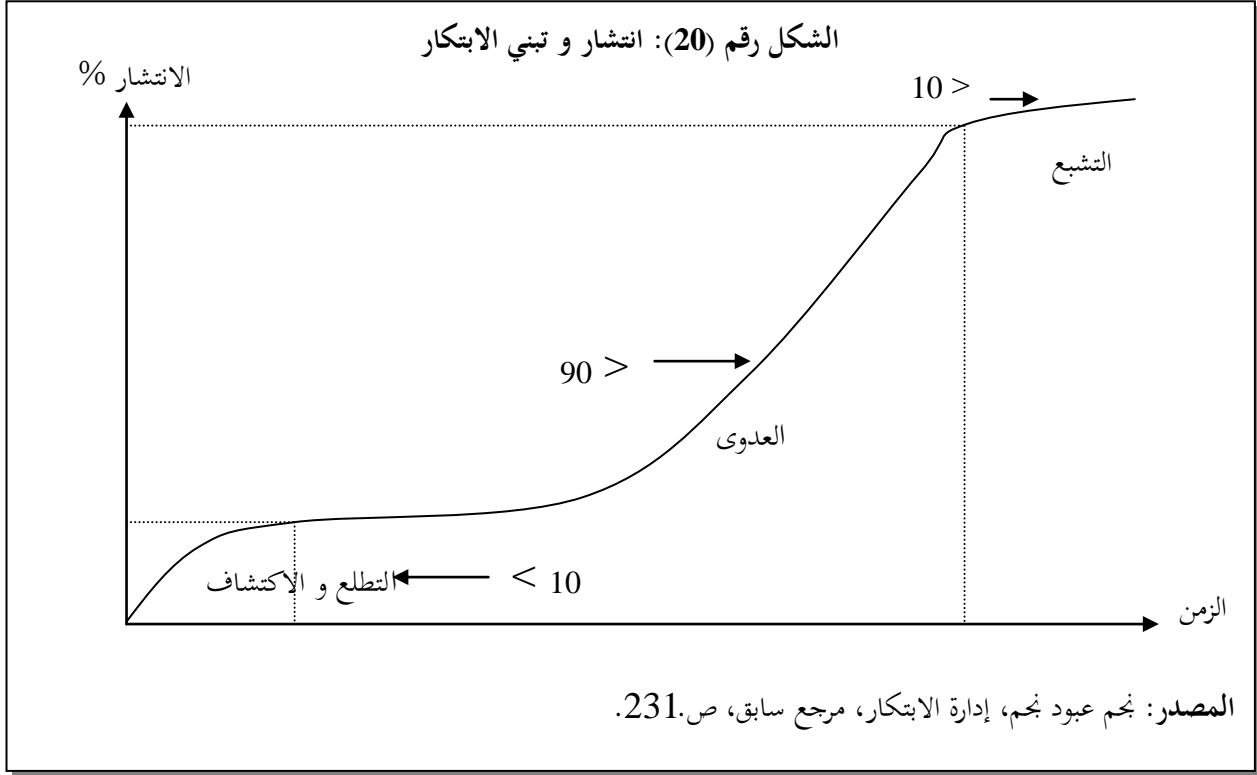
2-2- **مرحلة العدوى:** ويتم فيها انتشار الابتكار بمعدل أعلى وأسرع، وتتماشى مع مرحلتَي النمو والنضج في دورة حياة المنتج.

⁽¹⁾ برافين جويتا، مرجع سابق، ص.132.

⁽²⁾ Mellissa Schilling et al, op. cit., PP.83-85.

⁽³⁾ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.231.

3-2- مرحلة التشبع: حيث يصبح معدل الانتشار متناقصا ويبدأ التدهور، وتتماشى هذه المرحلة مع مرحلة الانحدار في دورة حياة المنتج.



الفرع الثاني: الإستراتيجية الابتكارية

يعتبر الابتكار البعد الخامس للإستراتيجية إضافة إلى الأبعاد: الجودة، التكلفة، المرونة والاعتمادية، لذلك فإن الاهتمام به من الناحية الإستراتيجية يزداد يوما بعد يوم كما أن المنظمات مهما كانت طموحاتها تحتاج لتحديد إستراتيجية ابتكارية لها بهدف تحقيق ميزة تنافسية في قطاعها.

1- الابتكار والميزة التنافسية: يعتبر الابتكار المصدر الرئيس لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، فالمنظمات المبتكرة تختلف عن تلك التي لا تضع الابتكار محورا لإستراتيجياتها، وقد أشار (P.F.Drucker) إلى أن الثقافة المسيطرة في المنظمات الناجحة هي: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر، أما الثقافة المسيطرة في المنظمات المبتكرة فهي: نحو الجديد، نحو المختلف⁽¹⁾، والجدول الموالي يوضح آليات خلق المزايا التنافسية الإستراتيجية من خلال الابتكار مع أمثلة توضيحية:

(1) المرجع السابق، ص.27.

الجدول رقم 08: آليات المزايا الإستراتيجية

مثال	الميزة الإستراتيجية	الآلية
تقلص أول آلة تصوير، غاسلة أواني، خدمة مصرفية بالهاتف، تجارة إلكترونية...	عرض شيء لا يمكن للآخرين عرضه.	الحداثة في عرض المنتج (سلعة/خدمة)
خدمات مصرفية بالانترنت، بيع الكتب على المباشر...	عرض طرق أسرع وأقل تكلفة بحيث لا يمكن للآخرين القيام بذلك.	الحداثة في الطريقة
شركة <i>Rolls-Royce</i> ومفاعلات الطائرات المتميزة بالتعقيد.	عرض شيء يواجه الآخرون صعوبة في التحكم فيه.	التعقيد
الأدوية الحرجة مثل: <i>Prozac, Zantac</i> .	عرض شيء لا يمكن للآخرين القيام به إلا بشراء تراخيص أو دفع حقوق إضافية.	الحماية القانونية للملكية الفكرية
صناعة السيارات في اليابان التي تجاوزت المنافسة بالأسعار والجودة والمرونة والاختيار...	تحريك قاعدة المنافسة: السعر/الجودة أو السعر/المنتج أو جودة/اختيار...	توسيع خيارات العوامل التنافسية
<i>Amazon.com</i> و <i>Yahoo</i> رغم التابعين الآخرين إلا أن الميزة تلتصق عادة بالداخل الأول.	ميزة الدخول الأول للصناعة الذي يكون أول المستفيدين من مزايا وعوائد الابتكار، كما يتحمل تكاليف ومخاطر الدخول أولاً.	الاستحقاق
المعالجات المصغرة (<i>Micro-processeurs</i>) لـ <i>Intel</i> التي تستخدمها معظم الحواسيب.	عرض شيء يوفر أساساً ترتكز عليه متغيرات أخرى.	التصميم القوي للأساس
آلات الكتابة التي أدت إلى معالجة النصوص، الجليد الذي أدى إلى ظهور الثلاجة، الكهرباء التي أدت إلى ظهور المصباح الغازي أو البترولي.	عرض شيء يتضمن منتجاً جديداً كلياً أو مفهوماً لطريقة مختلفة لعمل الأشياء، بحيث تصبح المنتجات الأخرى تابعة.	إعادة كتابة القواعد
مثل شركة <i>Dell</i> للحواسيب و <i>Toyota</i> في تسيير سلسلة التوزيع.	إعادة التفكير في الطريقة حيث تعمل أجزاء النظام مجتمعة، مثل صناعة شبكات أكثر فعالية، التخارج والتنسيق لمنظمة افتراضية.	تصميم أجزاء معينة في الطريقة
-	إعادة توليف العناصر ولكن في أسواق مختلفة	التحويل من خلال محتويات مختلفة التطبيق
-	الابتكار هو اكتشاف طرق جديدة للحصول على ميزة تنافسية إستراتيجية بطريقة تجعل إيجاد طرق جديدة والحصول على مزايا والحفاظ عليها أمراً ممكناً.	أخرى

Source : Joe Tidd et al, Management de l'innovation, De Beock, Paris, 2006, PP. 8-10.

2- الخيارات الإستراتيجية للابتكار: تصنف الخيارات الإستراتيجية الابتكارية عموماً إلى أربعة أصناف هي⁽¹⁾:
 2-1- إستراتيجية الابتكار الجذري: وهي إستراتيجية هجومية هدفها أن تكون المنظمة الأولى في مجالها في إدخال المنتجات والطرق والتكنولوجيا الجديدة، وفيما بعد تكون الأولى في تطوير الأجيال الجديدة القادمة، حيث تعمل على التوصل إلى الأفكار الجديدة اعتماداً على القدرات الذاتية للمنظمة لأن ما يبتكر خارجها لا يمكن أن يضمن لها القيادة في السوق كما لا تفعل التحالفات الإستراتيجية ذلك.

ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تتطلب من المنظمات أن تكون دائمة البحث عن المصادر الحقيقية للابتكار، وتتطلب هذه الإستراتيجية جهوداً كثيفة للبحث والتطوير والتطبيقات الهندسية، لأن القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة ومقدرة على تحمل مخاطر لا يستطيع تحملها إلا المنظمات الكبيرة.

2-2- إستراتيجية التحسين الجوهرية: وهي إستراتيجية دفاعية وتعرف بإستراتيجية إتباع القائد، فنظراً لكون الإستراتيجية الأولى خطرة ومكلفة، تفضل المنظمات تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة المتعلقة بالدخول الأول للسوق حيث يحمل الابتكار عدم التأكد الفني والاقتصادي، والمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتميز بقدرة جيدة على التطوير واللاحق بسرعة بقائد السوق، وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث والتطوير مع قدرة هندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قائد السوق.

2-3- إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز: وهي إستراتيجية موجهة للتطبيقات التي تعتمد على القدرة الكبيرة للمنظمة على إدخال تعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسماً محدداً من السوق، والمنظمات المتبعة لهذه الإستراتيجية هي المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل للسوق في مرحلة النضج وتطور المنتج وتقدمه لفئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهوداً ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

2-4- إستراتيجية الإنتاج الكفء: وهي إستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأهم عناصرها المنافسة السعرية والتوريد الفعال، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهوداً كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج، وترتبط هذه الإستراتيجية بالابتكار من جانبين، الأول هو منحى الخبرة، والثاني هو أن كثيراً من الابتكارات تبقى حتى أوقات متأخرة قابلة لتحريك وتطوير العديد من مزاياها.

الفرع الثالث: عوامل نجاح الابتكار في المنظمة

يرتبط الابتكار في حقيقة الأمر بالوسائل المالية التي تمتلكها المنظمة من أجل البحث والتطوير ارتباطاً ضعيفاً، ولكنه يرتبط بقوة بالأفراد وطرق توجيههم، وتوجد مجموعة عوامل يؤدي تضافرها إلى نجاح الابتكار في منظمات الأعمال، نلخصها في الجدول الموالي:

(1) المرجع السابق، ص. 30-39.

الجدول رقم (09): عوامل نجاح الابتكار

العوامل	الخصائص المحورية
الرؤية المشتركة، القيادة وإرادة الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> - رغبة واضحة متقاسمة ومعبّر عنها؛ - امتداد الرغبة إستراتيجيا؛ - التزام الإطارات السامية.
الهيكل الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم المنظمة بطريقة تسهل الإبداع، التعلم وتبادل الأفعال؛ - إيجاد توازن مقبول بين خيارات (العضوي، الآلي) في مواجهة الظروف الخاصة.
الأفراد المحوريون	<ul style="list-style-type: none"> - يقومون بالترقية والتجربة وأدوار أخرى تحفز وتسهل الابتكار.
عمل الفريق الفعال	<ul style="list-style-type: none"> - الاستعمال الملائم للفريق (على مستوى المنظمة والمستوى المحلي) بهدف حل المشاكل؛ - ضرورة الاستثمار في اختيار وبناء الفريق.
متابعة وتوسيع التطور الفردي	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام طويل الأجل بالتعلم والتكوين بهدف ضمان مستويات عالية من الكفاءات والمهارات وقدرات التعلم بفعالية.
الاتصال القوي	<ul style="list-style-type: none"> - داخل المنظمة (عمودي وأفقي) وبين المنظمة والأطراف الخارجية الأخرى.
المشاركة القوية في الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في نشاط التطوير على مستوى المنظمة ككل.
الاستهداف الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه الداخلي والخارجي بالعملاء وفي إطار شبكة موسعة.
المناخ الإبداعي	<ul style="list-style-type: none"> - مسيرة إيجابية تهدف لخلق الأفكار الإبداعية، مرتكزة على آليات تحفيز ملائمة.
المنظمة المتعلمة	<ul style="list-style-type: none"> - مستوى مرتفع من الالتزام داخليا وخارجيا في إطار تجربة مسبقة: تحديد وحل المشاكل، اتصال، مشاركة الخبرة ونشر المعارف.

Source : Joe Tidd et al, Management de l'innovation, op.cit., PP.477-478

المبحث الثاني: الجودة في منظمات الأعمال

تعتبر الجودة الركيزة الأساسية لبناء المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، حيث أن تقدم الأعمال المتسارع والنتائج عن التطور العلمي إضافة إلى نظم التصنيع المتطورة قد أفرزا منافسة شديدة بين المنظمات، وهو ما أجبر معظمها على تبني أنظمة إدارية جديدة تركز على الجودة بصورة أساسية لتحقيق مزايا تنافسية، وهو ما يتناوله هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مدخل للجودة

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: نظم إدارة الجودة

المطلب الأول: مدخل للجودة

إن التغيرات التي تطرأ باستمرار على بيئات الأعمال تجعل الجودة موضوعاً حيويًا وإستراتيجيًا أكثر فأكثر بالنسبة لكل المنظمات الساعية للتكيف مع متغيرات العصر.

الفرع الأول: مفهوم الجودة.

إن الإحاطة بمفهوم الجودة تقتضي إعطاء تعريف لها ومعرفة عناصرها وأهميتها بشيء من التفصيل.

1- تعريف الجودة: يعرف معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQS)

الجودة على أنها المزايا أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها على تلبية الاحتياجات⁽¹⁾.

كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التمييز⁽²⁾، وعموماً يختلف مفهوم الجودة حسب وجهات النظر المختلفة للمستهلك، المنظمة وغيرها.

1-1- الجودة من وجهة نظر المستهلك: يقول (W.Edwards Deming) وهو مستشار وخبير في مجال الجودة

أن المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج، وأن الجودة يجب أن تهدف إلى تلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية⁽³⁾، لذلك فإن تعريف المستهلك للجودة يجب أن يكون مركز التعاريف، حيث تتمثل أبعاد الجودة التي يهتم بها المستهلك بالنسبة للمنتج فيما يلي⁽⁴⁾:

أ- الأداء: ويتعلق بالخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج.

ب- المزايا: وتتعلق بالعناصر الإضافية التي تُضم إلى المزايا الأساسية.

ج- الموثوقية: وتتعلق باحتمال تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة دون إصلاحه.

د- التوافق (التطابق): ويتعلق بدرجة ملائمة المنتج للمعايير الموضوعية سلفاً.

هـ- المتانة: وتتعلق بمدة تعمر المنتج قبل استبداله.

و- الفائدة: وتتعلق بسهولة وسرعة الحصول على الإصلاح.

ز- الجمال: ويتعلق برأي المستهلك في المنتج عند استعماله بإحدى حواسه.

ح- الأمن: ويتعلق بضمان عدم لحاق الضرر بالمستهلك من جراء استعمال المنتج.

ط- اهتمامات أخرى: مثل الاسم التجاري، الإعلان...

أما عن الأبعاد التي يراعيها المستهلك في الحكم على جودة منتج عبارة عن خدمة فهي⁽⁵⁾:

(1) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص وغالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص. 31

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع السابق، ص. 32.

(4) Siddiki Abdallah, Management de la qualité, office des publications universitaires, Alger, 2eme éd, 2007,

(5) محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سابق، ص. 34.

أ- الوقت: وهو زمن الحصول على الخدمة وهل تمت في الوقت المحدد.

ب- الاكتمال: ويتعلق باكتمال طلب الشراء.

ج- المعاملة: أي معاملة الموظفين للمستهلك.

د- الانسجام: ويتعلق بثبات مستوى الخدمة للمستهلك في كل مرة.

هـ- السهولة: أثناء الحصول على الخدمة.

و- الدقة: وتتعلق بإنجاز الخدمة بشكل دقيق في كل مرة.

ز- الاستجابة: وتتعلق بتعامل المنظمة مع الأوضاع الطارئة.

1-2- الجودة من وجهة نظر المنظمة : تنظر المنظمات إلى الجودة على أنها قيد أساسي يتعلق بطريقة تصميم

المنتج، حيث يكون هذا الأخير ذا جودة عالية إذا كان مطابقا لموصفات التصميم المحددة مسبقا، ويعتمد تحقيق

التطابق في هذا الصدد على عدد من العوامل منها ⁽¹⁾: تصميم عملية الإنتاج، مستوى أداء الآلات، التكنولوجيا

والمعدات المتاحة، تدريب الأفراد والإشراف عليهم، درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة.

ولا يكتمل مفهوم الجودة إلا بدمج وجهتي النظر السابقتين، حيث يجب أن يكون المنتج مطابقا للموصفات

المحددة سلفا، كما يجب أن يلبي احتياجات المستهلك على أكمل وجه.

1-3- الجودة من وجهة نظر المتخصصين : أما بالنسبة للمتخصصين فإن الأمر أكثر تعقيدا، فبالنسبة لجودة

التوريد يتم التمييز بين الجودة التقنية والجودة التجارية ومجموعهما يشكل الجودة الكلية. ويرى المتخصصون أن الجودة

هي ⁽²⁾: — مراجعة مطابقة المنتج لمواصفاته.

— قدرة مجموعة الخصائص الداخلية على إشباع المتطلبات.

ويمكن لهذه التعاريف أن تتوسع أكثر إذا أخذنا المواصفات اليابانية في عين الاعتبار.

1-4- الجودة من وجهة النظر اليابانية : لقد كان اليابانيون وحدهم من استطاع تأسيس مفهوم القيمة الذي تمثل

في مزج الجودة مع السعر، كما كانوا أول من غير فلسفة تصميم المنتج بحيث لم تعد التكلفة عائقا أمام تحقيق الجودة

العالية، ويعرف اليابانيون الجودة على أنها:

- نظام من الوسائل لإنتاج منتجات اقتصادية ذات نوعية مناسبة لمتطلبات المستهلك.

- تتعلق الجودة بتطوير وتصنيع المنتجات الأكثر اقتصادا والأكثر منفعة والأكثر إشباعا للمستهلكين.

2- أهمية الجودة: تكتسي الجودة أهمية بالغة بالنسبة للمستهلك وبالنسبة للمنظمة وحتى بالنسبة للدولة إذا أنها

تمثل أهم العوامل المحددة لحجم الطلب على منتجات المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية الجودة في النقاط التالية ⁽³⁾:

(1) Siddiki Abdallah, op. cit., P.17.

(2) Ibid., P.19.

(3) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005، ص 30-31.

2-1- سمعة المنظمة: إذ تستمد المنظمات شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمات مع الموردين إضافة إلى خبرة العاملين ومهارتهم.

2-2- المسؤولية القانونية للجودة: حيث يزداد عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا المنظمات التي تصمم منتجات رديئة، لذلك فإن المنظمة مسؤولة قانونياً عن أي ضرر يلحق بالمستهلكين جراء استخدامهم لمنتجاتها.

2-3- المنافسة العالمية: تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية على طرق وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في الأسواق التنافسية الدولية، وفي عصر المعلومات والعولمة، تسعى كل منظمة إلى تحقيق جودة منتجاتها بهدف تحقيق مزايا تنافسية عالمية.

2-4- حماية المستهلك: تطبق الجودة على أنشطة المنظمة حيث توضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزز الثقة في منتجات المنظمة.

2-5- التكاليف وحصة السوق: إن تطبيق الجودة على جميع عمليات ومراحل الإنتاج في المنظمة من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتجنبها وهو ما يوفر على المنظمات تكاليف إضافية، كما يسمح بالاستفادة القصوى من زمن الإنتاج، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح وتوسيع الحصة السوقية.

3- الجودة والتكلفة: إن الأهمية البالغة للجودة جعلت المنظمات تخصص لها برامج وأنظمة فعالة لإدارتها وهو ما يجبر بالتأكيد تكاليف إضافية تتحملها هذه المنظمة في بادئ الأمر، وفي الوقت ذاته فإن المنظمة التي لا تهتم بعنصر الجودة لا تتحمل مثل تلك التكاليف، ولكنها تتحمل تكاليف من نوع آخر تعرف بتكاليف اللاجودة وهي تتعلق بأخطاء وعيوب المنتجات.

3-1- أنواع عيوب الجودة: توجد ثلاثة أنواع رئيسية لأخطاء الجودة التي تؤثر سلباً على مستقبل المنتج في المنظمة هي⁽¹⁾:

أ- **العيوب الحرج:** ويستلزم رمي المنتج أو المادة المراقبة، وأسباب الرمي ناتجة عن كون المنتج غير قادر على شغل وظيفته بشكل سليم، أو أنه أصبح يشكل خطراً على المستعمل.

ب- **العيوب الكبير:** وهو خطأ لا يتعلق بتشغيل المنتج أو بالمستعمل ولكنه يتعلق بمحدودية مدة الصلاحية.

ج- **العيوب الصغير:** وهو خطأ لا يؤثر على أداء المنتج ولا على أمنه خلال الاستعمال، ويتعلق عادة بالشكل أو باللون أي بالمظهر عموماً.

وتجدر الإشارة إلى أن منتجا يحتوي العديد من العيوب الصغيرة يكون مقبولا ولكن منتجا يحتوي عيباً كبيراً واحداً يُرمى.

3-2- تكاليف الجودة: تتمثل تكاليف الجودة في مجموعتين أساسيتين هما⁽²⁾:

⁽¹⁾ Siddiki Abdallah, op.cit., PP.27-28.

⁽²⁾ عبد الستار العلي، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 56-57.

أ- **التكاليف الوقائية:** وهي تكاليف ناجمة عن جهود المنظمة خلال مرحلة التصميم والإنتاج بهدف الوقاية من حصول حالات عدم التطابق مع المواصفات المحددة سلفاً، وتضم: تكاليف تخطيط الجودة، تكاليف تصميم المنتج، تكاليف العمليات، تكاليف التدريب وتكاليف المعلومات.

ب- **تكاليف الأداء:** وهي التكاليف الناجمة عن عمليات قياس وفحص وتحليل خصائص المواد والأجزاء والمنتجات النهائية، إضافة إلى الخدمات والعمليات الموجهة للتأكد من المطابقة، وهي تضم: تكاليف الفحص والتفتيش، تكاليف معدات وأجهزة الفحص، تكاليف المشغلين (الأفراد المتخصصون) وتكاليف قياس الجودة.

3-3 تكاليف الجودة: وتعرف أيضاً بتكاليف الجودة الرديئة، وتتعلق بتكاليف ناجمة عن ظهور منتجات ذات نوعية رديئة، أي نفقات عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة، وتضم هذه المجموعة التكاليف التالية⁽¹⁾:

أ- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي تظهر خلال العملية الإنتاجية.

ب- **تكاليف الفشل الخارجي:** وتظهر بعد استلام المستهلك للمنتج.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة

لقد ظهر الاهتمام بالجودة منذ القدم في الحضارات القديمة، ولكن التأسيس الفعلي والتنظير الأكاديمي والتطبيق العملي لها قد بدأ في القرن العشرين. وقد مرت إدارة الجودة بمراحل عديدة نوجزها فيما يلي⁽²⁾:

1 - مرحلة ضبط الجودة (1890-1920): حيث كانت مسؤولية تحديد الجودة تقع على عاتق المشرفين المتخصصين في ضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها.

2- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1920-1940): واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة لتحديد درجة التطابق مع المواصفات.

3- مرحلة ظهور منظمات متخصصة (1940-1960): وامتازت بعدد من التغيرات في بيئة الصناعات خاصة بعد الكساد الاقتصادي الرأسمالي (1929-1933)، مما أدى إلى ظهور منظمات صناعية متخصصة في ضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (*American Society Of Quality Control*)، وحلقات الجودة في اليابان عام 1956.

4- مرحلة تحسين الجودة (1960-1980): وتميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (*TQM*)، وظهور مفهوم التلف الصفري (*zero defect*) في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة الذي يعتبر نظاماً متكاملًا من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة.

5 - مرحلة إدارة الجودة (1980-2000): وتميزت هذه المرحلة بظهور عدد من المتغيرات ذات الصلة بالجودة مثل العولمة، الإيزو (*ISO*)، برامج الحاسوب التي ساهمت في ظهور التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن.

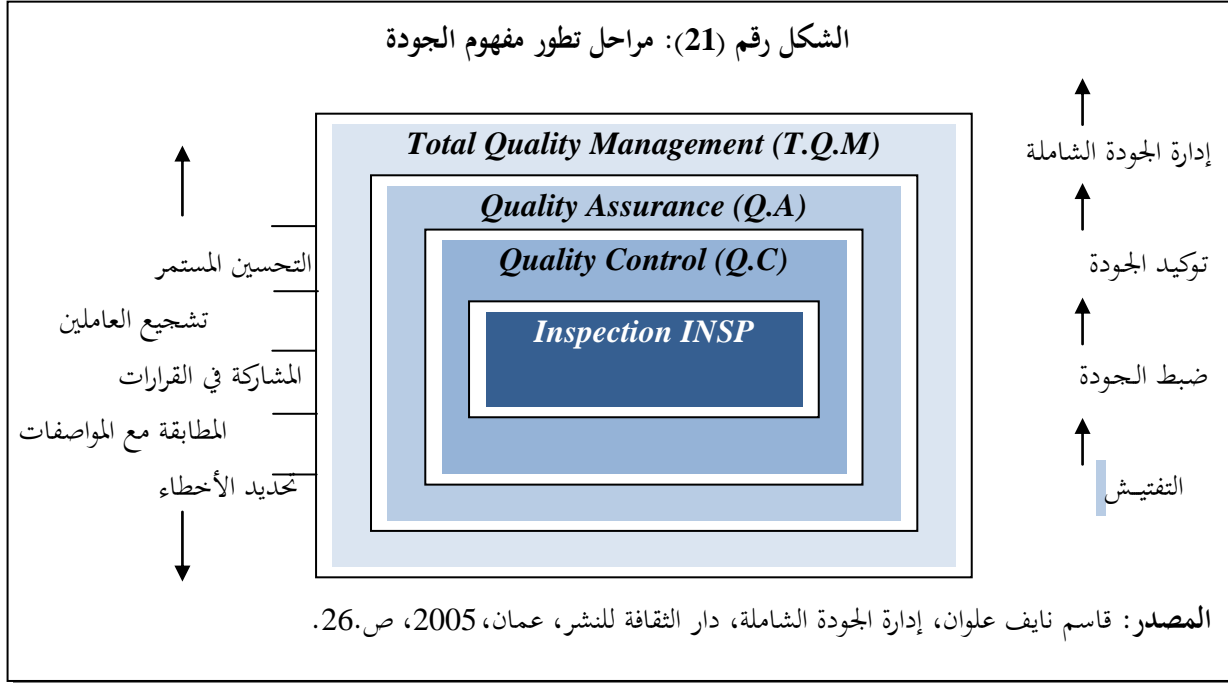
(1) راجع: المرجع السابق، ص ص 58-59.

- Siddiki Abdallah, op. cit., PP.184-190.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 24.

6- المرحلة المعاصرة: وهي المرحلة الحالية والمستقبلية التي يكون فيها المستهلك هو محور اهتمام المنظمات.

وقد اتفق عدد من الباحثين على تقسيم التطور التاريخي، لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل رئيسية يوضحها الشكل الموالي:



وقد حظي النصف الثاني من القرن العشرين بإسهامات العديد من الرواد الأوائل في مجال الجودة أهمها⁽¹⁾:

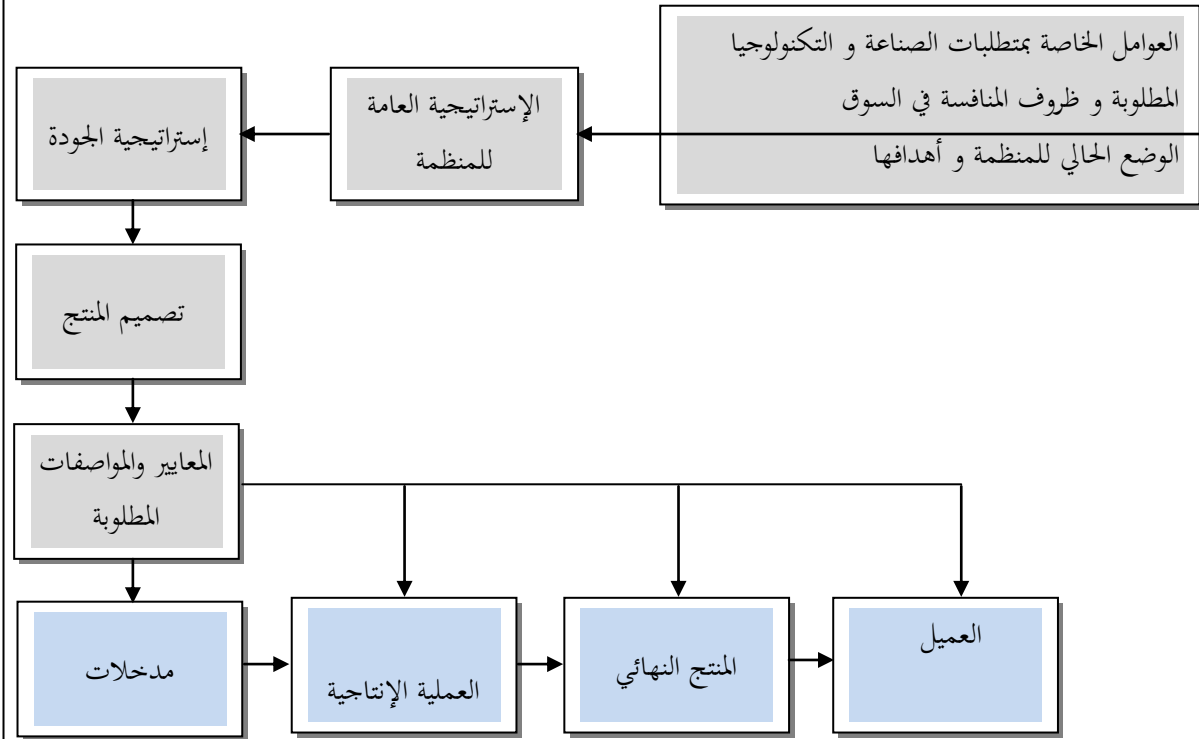
إسهام (W.E.Deming)، إسهام (Kaoru Ishikawa)، إسهام (Armand Feigenbaum)، إسهام (Joseph Juran) وإسهام (Tajuchi).

الفرع الثالث: الجودة والميزة التنافسية

ترتبط الجودة ارتباط وثيقاً بإستراتيجية المنظمة، حيث أن كل منظمة ساعية لتحقيق مزايا تنافسية يجب أن تقوم بتطوير تصورات حول إستراتيجيات الجودة المناسبة، ويمكن توضيح علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة فما يلي:

(1) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، القاهرة، 2003، ص. 268-272.

الشكل رقم (22): علاقة استراتيجية الجودة باستراتيجية المنظمة.



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، 2008، ص. 74.

عموما فإن الجودة تساهم في تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها بشكل أساسي من خلال أربعة أوجه أساسية هي ⁽¹⁾:

1- التكلفة: حيث تقوم المنظمات المرتكزة على المنافسة بالتكلفة بملاحقة واستئصال جميع أنواع العيوب والتلف من خلال إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام الوقت المحدد (Jit)، وقد أصبحت تجرى اليوم فحوصات كاملة للتكاليف الهيكلية لتخفيض التكاليف المحتملة، وليس فقط التكاليف المباشرة.

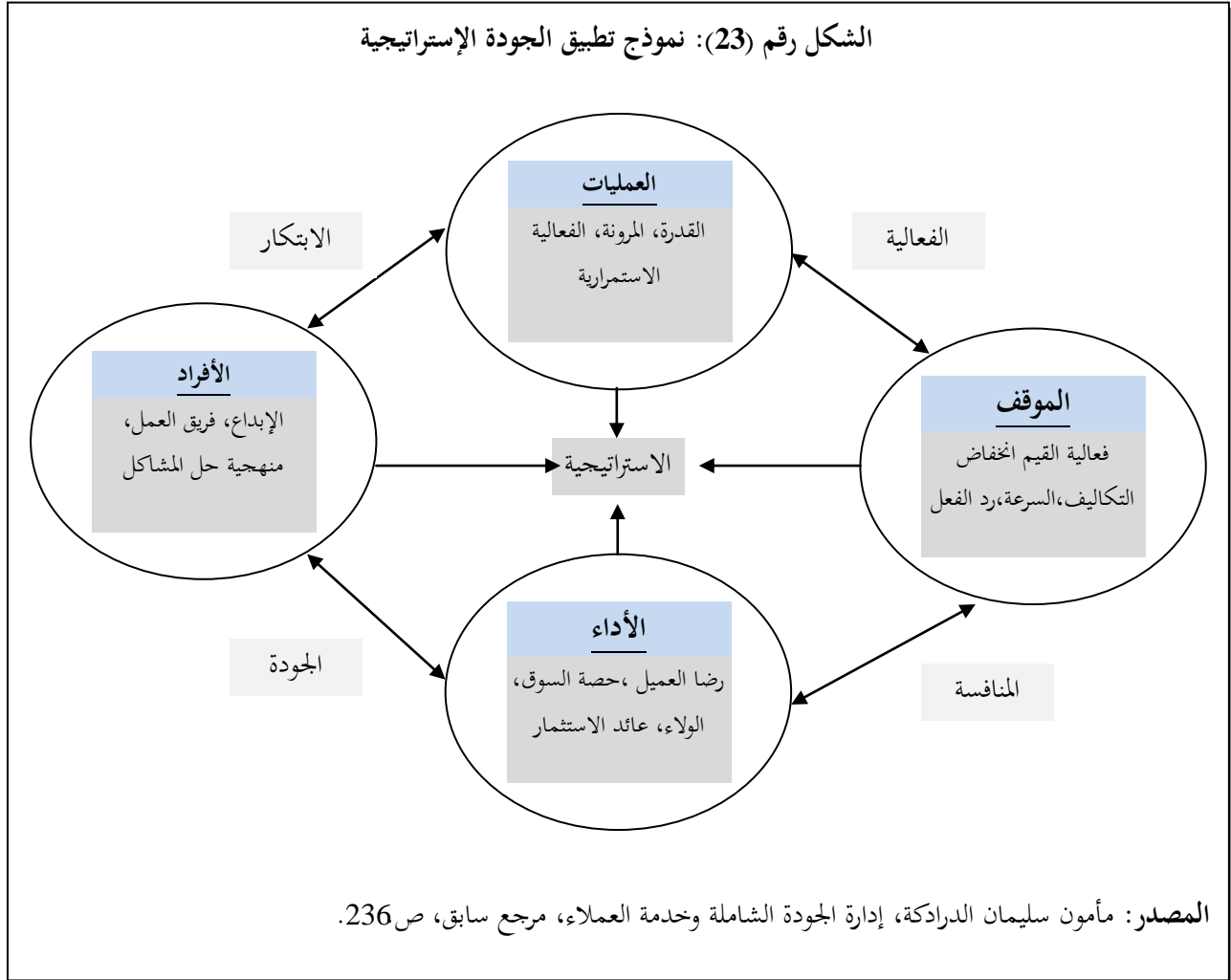
2- النوعية: تتعامل معظم المنظمات مع النوعية بطريقة دفاعية أي على شكل ردود أفعال، وتقتصر النوعية من مدخل الجودة على تقليل معدلات العيوب أو التطابق مع مواصفات التصميم، ويجب على المنظمات المتنافسة على النوعية أن تنظر إليها على أنها فرصة لإرضاء العملاء وليست مجرد وسيلة تجنبها المشاكل أو تقليل من تكاليف إعادة العمل، ويتم ذلك من خلال فهم موقف العميل اتجاه النوعية ومعرفة توقعاته بشأنها.

3- المرونة: يتجه التسويق دائما إلى تقسيم تنوعات أكثر للعملاء، وفي المقابل تقاوم الصناعة هذا التوجه الذي يؤثر على الثبات والاستقرار في نظام الإنتاج إضافة إلى زيادة التكاليف، وتقوم إدارة الجودة بتوفير هذا السلاح التنافسي

(1) محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص. 95-100.

من خلال توفير آليات إدخال المنتجات الجديدة وتعديل المنتجات الحالية والاستجابة الملائمة لحاجات العملاء بسرعة.

إن العناصر الثلاثة السابقة الذكر تستدعي من المنظمات اعتماد تعريف جديد لإدارة الجودة الشاملة في إطار بناء المزايا التنافسية، وهو ما أصبح يعرف حديثا بإدارة الجودة الاستراتيجية التي تعتبر مكملا للتخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة، والشكل الموالي يوضح عناصر تطبيق هذا المفهوم الجديد:



المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أحدث الاتجاهات الإدارية التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة متأصلة للجودة بمعناها الشامل والكلية داخل المنظمة.

الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد أثبت التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أنه قادر على تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة في العمليات، لذلك كان محل اهتمام كل المنظمات والكثير من الباحثين.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة : يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality Management*) فلسفة

لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلك كأهم هدف تسعى إليه المنظمة في الأجل الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل، فهو مدخل إداري يتطلب الإلتزام الكامل من الإدارة العليا حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة للمنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة استنادا إلى مجموعة أساليب وأدوات لازمة لتطبيقها، حيث تعتمد هذه الفلسفة على المبادئ التالية⁽¹⁾:

- التركيز على رضا المستهلك عن منتجات المنظمة؛

- اعتماد المشاركة الجماعية وفريق العمل في أداء المهام المختلفة؛

- إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة.

2- مبررات التحول لإدارة الجودة الشاملة : إن الاهتمام بضمان جودة المنتج لا يكفي، بل يجب الاهتمام أيضا

بضمان جودة نظام الإدارة على مستوى المنظمة ككل، وقد تضافرت العديد من الأسباب التي أدت إلى تنامي أهمية هذا النظام وتحول العالم بأسره نحو تبنيه وانتهاجه، نذكرها فيما يلي⁽²⁾:

- تصاعد حدة المنافسة خاصة بعد بدء تنفيذ الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (*الجات*)، والتي تقضي بتحرير

التجارة العالمية من قيود التعريف الجمركية والقيود الأخرى مثل حصص الاستيراد ودعم الصادرات؛

- تنامي تأثير التكتلات الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي، السوق الأمريكية الشمالية، منتدى التعاون الاقتصادي

لدول شرق آسيا والمحيط الهادي، حيث أن الدول الأعضاء في كل تكتل تمارس التجارة البينية فيما بينها وفق

معاملات تفضيلية، وهو ما يحد من فرص تسويق منتجات المنظمات الأخرى، ومن ثم فإنه يمكن للجودة أن

تكون سلاحا تنافسيا يساعد على دخول أسواق هذه التكتلات؛

- سعي المنظمات لدعم قدراتها التنافسية بالحصول على شهادة الإيزو (*ISO*) وذلك كجواز مرور للأسواق

المحلية والعالمية، خاصة وأن الكثير من المنظمات أصبح يشترط أن يكون مورده حاصلين على هذه الشهادة،

وتعد إدارة الجودة الشاملة السبيل الأنجع لجعل نظام إدارة المنظمات متوافقا مع متطلبات منح هذه الشهادة؛

- تحول مفاهيم واتجاهات الإدارة عالميا نحو الاهتمام بالعميل وجعله نقطة البداية لجهود المنظمة؛

- فشل المداخل والأساليب الجزئية وحدها في تحسين جودة المنتج مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة

بالاستثناء، الإدارة بالمشاركة، خفض التكلفة...

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. 81.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 287-289.

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة: يمكن إجمال أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية هي (1):

- استقرار جودة المنتجات وأن تكون أفضل ما يمكن أن تقدمه المنظمة؛
- امتلاك أفضل قنوات توزيع للمنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يلائم احتياجات المستهلك؛
- المرونة الدائمة والتكيف مع ارتفاع القدرة على إجراء التعديلات ومع متغيرات بيئة عمليات الإنتاج وفقا لاحتياجات المستهلك؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات وفي المنتجات.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تحتاج إدارة الجودة الشاملة للعديد من العناصر والمتطلبات لضمان نجاحها هي (2):

- 1-إلتزام الإدارة العليا:** حيث تلتزم الإدارة العليا بتصميم استراتيجية المنظمة أو النشاط، مركزة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية متزايدة، مع تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها ليس فقط لكافة مستويات العمال ولكن للعمال الموردين والموزعين الذين يتعاملون مع العملاء ويقدمون لهم خدمات ما بعد البيع.
- 2- التوجه بالعمل:** حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، إذ يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء وتوفرها في المنتجات، وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع.
- 3- إشراك العملاء في شؤون الجودة:** حيث يجب إيجاد طرق لإشراك العملاء في شؤون الجودة بالمنظمة، إذ يمكن مثلا الأخذ بأرائهم بشأن منتجات المنظمة ومنافسيها.
- 4- التصميم الجيد للمنتجات:** فرغبات العملاء هي التي تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج أي امتيازه في الأداء.
- 5- التصميم الجيد لعمليات الإنتاج:** حيث تمثل تجهيزات الإنتاج والأفراد نظاما للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء، مع الاهتمام بالصيانة الوقائية والعلاجية.
- 6- مراقبة عمليات الإنتاج:** إذ يجب أن يتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.
- 7- تطوير مشاركة الموردين:** حيث يجب تطوير نظام التوريد الذي يوفر المواد بالجودة المناسبة، ويتعلق الأمر بإنشاء علاقات طويلة الأجل مع الموردين وجعل معيار اختيارهم واستمرار التعامل مهم هو مدى إسهامهم في نجاح برنامج الجودة الشاملة.

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.99.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.289-294.

8- خدمة العميل: وذلك من حيث التوزيع، التركيب، التغليف، النقل، والاتصالات الفعالة والتعامل الجدي مع شكاوي العملاء.

9- بناء فرق عمل مملّكة: حيث يجب تدريب الأفراد وتنظيم جهودهم وتحفيزهم وشحنهم وإشراكهم كفرق ممكنة في المعلومات، وإعطائهم درجة من الاستقلالية عن الإدارة للتحرك ذاتيا، وهو ما يسهم في إنتاج منتجات عالية الجودة.

10- علاقة العميل/المورد: وتمثل هذه العلاقة محورا جوهريا في إدارة الجودة الشاملة وأهم أسسها ما يلي:

- العميل هو محور نشاط المنظمة؛
 - الجودة هي تحدّد لكافة عناصر نظام المنظمة؛
 - علاقة العميل/ المورد هي أساس الجودة الشاملة سواء داخل المنظمة أو خارجها؛
 - كل إدارة من إدارات المنظمة تمثل عميلا أو موردا للإدارة أو الإدارات الأخرى التي يتكامل عملها معها، ويجب استهداف إرضائها تماما مثل العميل الخارجي.
- 11- عادة الجودة:** تعتبر الإدارة مسؤولة عن النجاح في تطوير عادة الجودة وغرسها في كافة العاملين بالمنظمة وذلك من خلال:

- تصميم أهداف محددة وتحديد أعمال الأفراد؛
- تصميم خطط لبلوغ هذه الأهداف بالتفصيل المناسب؛
- تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين نحو بلوغ الأهداف؛
- تقديم الحوافز وفقا للنتائج المحققة.

الفرع الثالث: حلقات الجودة:

من بين كل المجموعات المتواجدة داخل المنظمة، فإن حلقات الجودة (*Quality circles*) لاقت الاهتمام الأكبر من الدراسة والتحليل، كما أن نتائجها كانت دائما الأفضل، خاصة ما حقته في اليابان منذ عام 1960، حيث عرفت في البداية بفرق حل المشاكل.

1- مفهوم حلقات الجودة: تتمثل حلقة الجودة في مجموعة من الأفراد داخل المنظمة تعمل مجتمعة وتمتلك صفاتها الخاصة بها والتي تميزها عن باقي المجموعات، هدفها الأساسي هو حل المشاكل التي تصادف بيئة العمل وتتكون حلقة الجودة من مجموعة أفراد متطوعين (مشغلين، أعوان تحكم وتقنيين) لا يتجاوز عددهم خمسة عشر على العموم⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Siddiki Abdallah, op. cit., P.287.

ومن أهم القضايا التي تعنى بها حلقات الجودة: التكلفة، الجودة، المواصفات القياسية، الإنتاجية، جدولة العمليات الإنتاجية، كما تظهر أهمية حلقات الجودة داخل المنظمة في مجالات التطبيق والتي يمكن حصرها في أربعة هي⁽¹⁾:

- المواد بأنواعها المختلفة والتي تتدخل في عملية الإنتاج؛
- الأفراد العاملون في المنظمة بما فيهم الإدارة؛
- الآلات والتجهيزات؛
- طرق العمل المستخدمة في الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.

2- نشاطات حلقات الجودة: تكون نشاطات فريق حلقة الجودة محددة مسبقا، ولكن القائمة تبقى مفتوحة أمام أي إضافات في الأنشطة، وأهم هذه النشاطات مايلي⁽²⁾:

- اختيار المشكل لمعالجته من طرف الحلقة ذاتها؛
- إيجاد وتطبيق الحلول ونتائجها؛
- إيصال الحلول والتطبيقات إلى هيكل الجودة؛
- تحديد القياسات والمواصفات بالتعاون مع هيكل الجودة، وكل الهياكل اللازمة؛
- القيام بتكوينات دورية مؤقتة لأفراد الحلقة؛
- امتلاك مجال واسع للتدخل فيما يرتبط بالعمل عموما؛
- عدم التوقف عند حد سوء تشغيل المواد؛
- البحث عن التحسين المستمر والاشتراك مع الجودة الشاملة في ذلك.

3- أهمية حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة عنصرا مكملا وأساسيا في إدارة الجودة الشاملة وذلك لما لها من مزايا عديدة تصب جميعها في حل المشاكل بطرق إبداعية، وأهم النقاط التي تبين هذه الأهمية ما يلي⁽³⁾:

- زيادة التزام العاملين في أداء مهامهم بسبب مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- القدرة على حل المشاكل المستعصية بطرق إبداعية متفردة؛
- زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة بسبب جو المشاركة والرقابة الذاتية؛
- تنمية وتطوير أداء المشرفين في جميع مستويات المنظمة وإبراز قدراتهم القيادية؛
- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية داخل المنظمة؛
- خدمة العملاء بأفضل الطرق (منتج مطابق للمواصفات، خدمات ما بعد البيع...).

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.133.

(2) Siddiki Abdallah, op.cit., PP.287-288.

(3) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.133.

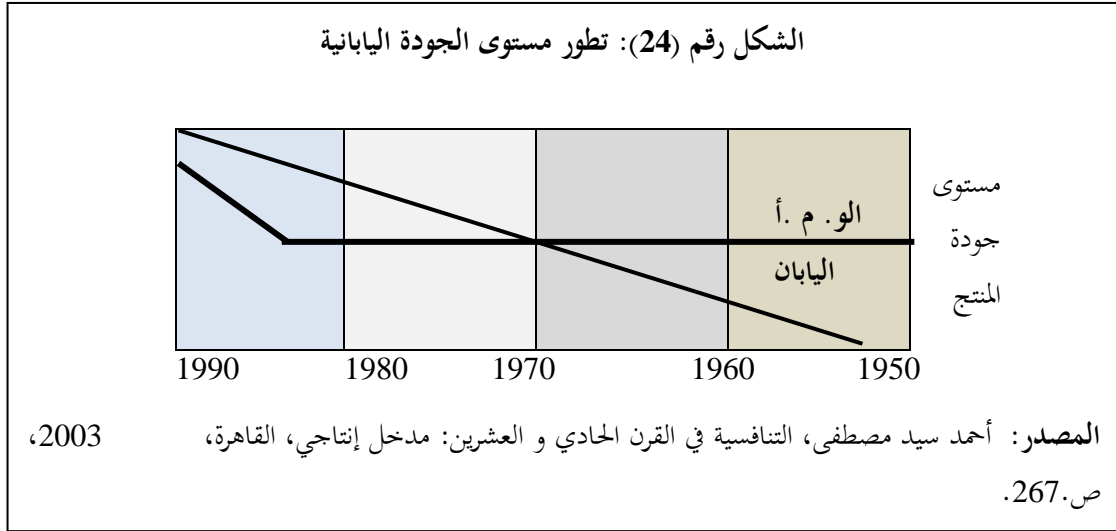
المطلب الثالث: نظم إدارة الجودة

لقد أسفر الاهتمام المتزايد بالجودة على المستوى العالمي عن ظهور نظم دولية متخصصة في التقييس وتحديد المواصفات والمعايير العالمية للمنتجات التي أصبحت تواجه تحدي الاستجابة لتوقعات العملاء المتطورة بسبب المنافسة العالمية الشديدة.

الفرع الأول: المعيار الصناعي الياباني

لقد قام اليابانيون بتطوير مواصفات لإدارة الجودة الشاملة نشرت في اليابان تحت اسم المعيار الصناعي Z8101-1981، ويوضح المعيار أن نجاعة السيطرة على الجودة تستدعي تعاون كافة الأفراد داخل المنظمة بما فيهم الإدارة العليا والمدراء والمشرفين في كافة مجالات الأداء كبحوث التسويق، بحوث تطوير وتخطيط وتصميم المنتجات، التجهيز للإنتاج والشراء والصنع والفحص، المبيعات وخدمة العملاء، الإدارة المالية وإدارة الأفراد... ورغم أن الأمريكيين قد كانوا الأسبق في الاهتمام بتحسين الجودة، إلا أن اليابانيين قد تفوقوا عليهم في النصف الثاني من السبعينات والثمانينيات، حيث كان اليابانيون حتى عام 1945 يهتمون بالجودة فقط على مستوى منتجاتهم الحربية، لكن نظرهم تغيرت بعد الحرب العالمية الثانية حيث تبنت اليابان مفهوم تحسين الجودة في كافة صناعاتها وكُلت نتائج هذه الجهود بالنجاح حيث تفوقت السيارات اليابانية على نظيراتها الأمريكية من حيث الجودة عام 1975، وتحول شعار "صنع في اليابان" من مجرد بطاقة إلى رمز للجودة الفائقة⁽¹⁾.

والشكل الموالي يوضح تطور مستوى الجودة في اليابان:



(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 266-267.

الفرع الثاني: نظام الإيزو الأوروبي

لقد طوّرت الجماعة الأوروبية معياراً للجودة هو (ISO-9000)* الذي ركز على إلزام المنظمات العاملة في نطاق دول الجماعة الأوروبية بإتباع إجراءات معينة ضمن نظام متكامل للجودة، وقد تضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي⁽¹⁾:

- توفير دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو؛
- توثيق إجراءات الجودة؛
- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

1- المنظمة العالمية للتقييس (ISO): إن المنظمة العالمية للتقييس ليست كيانا حكومياً، أنشئت عام 1947 بهدف تطوير مواصفات المنتجات، وهي المسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المعايير والمواصفات الدولية في مجال الأعمال والجوانب التقنية المتداخلة في بناء المواصفات، مقرر هذه المنظمة جنيف (سويسرا)، وهي تغطي جميع مجالات النشاط باستثناء الهندسة الكهربائية والإلكترونية، وهي لا تتدخل نهائياً في منح شهادات ISO، لأنها اختصاص شركات التسجيل (Certification Bodies) المعنية بمنح شهادات التطابق، وتقوم هذه المنظمة بمراجعة المواصفات كل أربع أو خمس سنوات طبقاً لاتجاهات مستخدمي المواصفة وانعكاساتها وتطبيقاتها⁽²⁾.

أما دوافع إقامة منظمة التفتيش العالمية فهي تخوف الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية من احتكار الأسواق العالمية من قبل المنتجات الأمريكية وكانت هذه المنظمة هي إحدى آليات العودة السريعة للتصنيع المتطور.

2- نظام إدارة الجودة (ISO-9000): يعرف نظام إدارة الجودة (ISO-9000) على أنه مواصفة تنصب بشكل مباشر على المنظومة الإدارية للمنظمات فهي ليست مواصفة فنية تتعامل مع المنتج وخواصه الفيزيائية، وهي تتصف بما يلي⁽³⁾:

- أنها مُمكنة التطبيق على كافة المنظمات بجميع أشكالها وأحجامها ومجالاتها (صناعية، إنتاجية، خدمية)؛
- تضم المواصفات جميع مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير المستمر؛
- تحدد العناصر الرئيسة الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة لأي منظمة؛
- تعد نموذجاً لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة والأفراد العاملين بها والعملاء بأن أنشطة الجودة بصورة عامة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية.

3- الإيزو وإدارة الجودة الشاملة: يعتبر الإيزو نظاماً لضمان وتوكيد الجودة، بينما تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً يهدف إلى التحسين المستمر داخل المنظمة، والاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا يعني أن هناك

* (ISO) مشتقة من كلمة يونانية أصلها (ISOS) تعني عدم الاختلاف، وليست اختصاراً لاسم المنظمة العالمية للتقييس (International Standardization Organization)

(1) المرجع السابق، ص. 268.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009، ص. 119.

(3) المرجع السابق، ص. 120.

قصورا في نظام الإيزو، بل أن هذا الأخير يوفر معيارا معينا للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة، والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (10): الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

جوانب الاختلاف	نظام الإيزو	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمام بالعميل	لا يأخذ الاهتمام الكافي	يأخذ الاهتمام الكافي
جودة المنتج	لا تأخذ الأهمية الكافية	تأخذ الأهمية الكافية
مبادئ التحسين المستمر	لا يتم التركيز عليها	يتم التركيز عليها
مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة	لا تعطي الاهتمام اللازم	تعطي الاهتمام اللازم
المعايير المتبعة	معايير دولية متفق عليها ذات طابع علمي	معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى
التعامل مع العميل	تعامل غير مباشر	تعامل مباشر لتوفير حاجاته
الاستقلالية	المنظمة الحاصلة على الإيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من المواصفات ومتطلبات الشهادة	المنظمة لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء أي عنصر
نوعية المنظمات	يناسب المنظمات الصغيرة التي تريد الدخول للأسواق العالمية	تناسب المنظمات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص. 259.

الفرع الثالث: سلسلة المواصفات القياسية (ISO-9000):

تتكون سلسلة المواصفات القياسية (ISO-9000) من خمس مواصفات رئيسية هي⁽¹⁾:

1- المواصفة رقم (ISO-9000): وتتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام، وتتناول جميع الصناعات بما فيها المنتجات الجاهزة.

2- المواصفة رقم (ISO-9001): وتتضمن نموذجا لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير، والإنتاج والفحص والاختبار، والتركيب والخدمة، وتشتمل على 20 عنصرا، وتطبق على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية...

3- المواصفة رقم (ISO-9002): وتتضمن نموذجا لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز، وهي تشتمل على 18 عنصرا، وهي تغطي جميع المجالات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع.

⁽¹⁾ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص. 248-249.

4- المواصفة رقم (ISO-9003): وتتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار

النهائي، وتشتمل على 16 عنصراً، وهي تناسب الورشات الصغيرة أو موزعي الأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام.

5- المواصفة رقم (ISO-9004): وتتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة

لإدارة الجودة وبيان عناصرها، وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات، أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على المنظمات إتباعها للحصول على شهادات الإيزو 9001، 9002، 9003، وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات مجموعة مواصفات جديدة مضافة لسلسلة (ISO-9000) هي مواصفات (ISO-1000) التي تناولت الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق وتنفيذ سلسلة (ISO-9000).

المبحث الثالث: الاستجابة لمتطلبات العميل

يتطلب بناء المزايا التنافسية من المنظمات وجود المرونة اللازمة لتوفير احتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وكلما ارتفع مستوى استجابة المنظمة لاحتياجات العملاء، ارتفع معه مستوى ولائهم لها، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هو اعتماد نظام متكامل لإدارة العلاقة مع العملاء، وهو ما يتناوله هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: البعد الاقتصادي للعلاقة مع العميل

المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع العميل

المطلب الثالث: إستراتيجية العلاقة مع العميل

المطلب الأول: البعد الاقتصادي للعلاقة مع العميل

لقد أصبح العميل في مرحلة اقتصاد السوق محور اهتمام المنظمات التي أدركت أنه العنصر الوحيد الكافل لنجاحها وبقائها، وذلك من خلال تلبية احتياجاته المعلنة والخفية بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

الفرع الأول: العميل كوحدة قيمة

يمثل العميل قيمة أساسية وجوهرية بالنسبة للمنظمة التي يقع عليها عبء تعريف هذه القيمة وحسن إدارتها لضمان النجاح والتفوق، ويصنف عملاء المنظمة إلى صنفين⁽¹⁾:

- **العملاء الخارجيون:** وهم المستهلكون لمنتجات المنظمة (مخرجاتها النهائية).

- **العملاء الداخليون:** وهم العاملون في جميع إدارات وأقسام المنظمة الذين يتعاملون مع بعضهم البعض.

لإنجاز الأعمال حيث تمثل مخرجات كل وحدة مدخلات لوحدة أخرى.

(1) إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط 1، 2008، ص 119.

فالعميل بهذا المفهوم الجديد هو مستهلك مخرجات المنظمة أو إحدى وحداتها التنظيمية.

1 - القيمة المزدوجة للعميل: تعتبر قيمة العميل موضوعا حرجا وذلك لامتلاكه بعدا مزدوجا، حيث تبرز هذه

القيمة من خلال وجهين:

- القيمة التي توفرها المنظمة للعميل وهي عبارة عن **استثمار**؛

- قيمة العميل بالنسبة للمنظمة وهي عبارة عن **العائد** عن ذلك الاستثمار.

فالعملاء يمثلون الأرصداء التي تحتاج المنظمة إلى الاستثمار فيها وتقييم عوائدها المحتملة منها، و الأكيد أن عملاء

المنظمة مختلفون في توليد الأرباح فهم ليسوا مربحين بالتساوي، لذلك ينبغي أن يتفاوت استثمار المنظمة فيهم تبعا للأرباح المحتملة لهم.

والشكل الموالي يوضح أربع حالات ممكنة للتعامل مع العملاء:

الشكل رقم (25): أنواع العملاء بالنسبة للمنظمة

قيمة العملاء بالنسبة للمنظمة	مرتفعة	العملاء المستضعفون	عملاء النجمة
	متدنية	القضايا الخاسرة	الراكبون المجانيون
		متدنية	مرتفعة

القيمة التي يحصلها العملاء

المصدر: سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، الدار العربية للعلوم - ناشرون، بيروت، ط1، 2006، ص 75.

ويمكن توضيح الحالات الأربع للعملاء فيما يلي (1):

1-1- عملاء النجمة: تحصل هذه الفئة على أعلى قيمة من منتجات المنظمة، كما توفر لهذه الأخيرة قيمة مرتفعة من خلال هوامش الأرباح الكبيرة المتولدة عنها وولائها القوي للمنظمة، وتتميز العلاقة هنا بكونها متوازنة ومفيدة لكل الأطراف.

1-2- عملاء القضايا الخاسرة: تحصل هذه الفئة على قيمة متدنية من المنتجات، كما أن هذه الفئة تعتبر هامشية بالنسبة للمنظمة، حيث أن قيمة هؤلاء العملاء تبرز فقط في حالة اعتماد المنظمة على اقتصاديات الحجم، وفي هذه

(1) راجع: سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد (Management Customers as Investment)، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم - ناشرون، بيروت، ط1، 2006، ص ص. 74-79.

الحالة إن لم تتمكن المنظمة من الانتقال معهم إلى مستويات ربحية أعلى فعليها تخفيض استثماراتها فيهم أو حتى التخلص منهم.

1-3- العملاء المستضعفون: يوفر هؤلاء العملاء قيمة عالية للمنظمة و لكنهم لا يحصلون على قيمة كبيرة من منتجاتها، ومن أمثلتهم: العملاء المكتسبون حديثا بأعداد كبيرة و الذين تنقصهم الخبرة وربما يتساءلون عن سبب شرائهم لمنتجات المنظمة، وهم في الغالب مخلصون رغم استغلال المنظمة لهم.

1-4- الركابون المجانيون: وهم يمثلون الصورة المعاكسة للعملاء المستضعفين، فهم يحصلون على قيمة فائقة من استخدام منتجات المنظمة ولكنهم لا يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة إليها، فهؤلاء العملاء يعملون على استغلال علاقتهم بالمنظمة و يستأثرون بحصة الأسد من القيمة.

وتتطلب الاستراتيجيات الناجحة التي تعتمد على العميل قيام المنظمة بدراسة كل من القيمة التي توفرها لعملائها والقيمة التي يقدمها هؤلاء العملاء لها، كما تحتاج معرفة العميل وإدارة العلاقة معه بنجاح وبالشكل الذي يعظم منافع المنظمة في الأجل الطويل، إلى نموذج إحصائي يعرف بإدارة قيمة العميل وهو يتبنى التحليل الاقتصادي القياسي لقيمة العميل، والهدف من هذا النموذج هو مساعدة المنظمات على قياس استثماراتها وتحصيل نتائج الربحية فيما يتعلق بإستراتيجية العلاقة مع العملاء⁽¹⁾.

إن تطوير برنامج لإدارة قيمة العميل، يتطلب تقييم العميل من خلال إسهامه ومشاركته في خلق قيمة المنظمة، حيث أن وحدة قياس قيمة العميل هي العميل، كما أن المقارنة بكاملها مرتكزة على القيمة التي يولدها العميل أو قطاع العملاء وبعبارة أخرى مرتكزة على الفرق بين العوائد المجمعة من جهة والتكاليف الناجمة عن إدارة هذه العلاقة من جهة أخرى⁽²⁾.

2- سلوك العميل: يقوم العميل عادة باقتناء السلع والخدمات لإشباع مجموعة كبيرة من الحاجات والرغبات النفسية، الاجتماعية والفيزيولوجية، وهدفه الأساسي هو تحقيق أقصى إشباع ممكن في حدود إمكانياته وموارده المحدودة، والأمر يتطلب من المنظمة دراسة وتحليل دوافع الشراء لدى العملاء حتى تتمكن من تحقيق الاستجابة الملائمة، وتنوع دوافع العملاء كما يلي⁽³⁾:

1-2- الدوافع الأولية: وهي ناتجة عن رغبة العميل في إشباع حاجاته الأساسية سواء كانت مادية أو نفسية مثل حاجة الأكل أو الحاجة للدفع...

2-2- الدوافع الانتقائية: وهي ناتجة عن رغبة العميل في اقتناء صنف معين من المنتجات دون الأصناف الأخرى، وعادة ما يرتبط الصنف بمزايا إنتاجية معينة مثل: الشهرة، النوع، السعر، الحجم...

(1) **Christophe Allard**, le management de la valeur client, Dunod, Paris, 2002, P.45.

(2) **Ibid.**, P.46.

(3) طلعت أسعد عبد الحميد، الاتصالات التسويقية المتكاملة طريقك المباشر إلى قلب و فكر العميل، دار الفجر، مصر، 2006، ص ص.47-48.

2-3- الدوافع العقلية: وهي ناتجة عن دراسة دقيقة للسلعة أو الخدمة قبل الإقدام الفعلي على الشراء، وتتعلق بالمنفعة، الجودة...

2-4- الدوافع العاطفية: وتتعلق بقرارات الشراء العفوية من طرف العميل لأسباب عاطفية مثل شراء المنتجات بمجرد التقليد.

2-5- دوافع التعامل: وهي ناتجة عن خصائص المنظمة مثل الشهرة الذائعة أو الخدمة الممتازة أو الأسعار المناسبة أو القرب من موقع العميل...

وتساهم دراسة الدوافع في تحديد تعريف واضح لاحتياج العميل الواجب الاستجابة له من طرف المنظمة ويتم ذلك من خلال طرح مجموعة أسئلة هي: من هو المعني بهذا المنتج؟ بماذا يتعلق؟ ما هو هدفه؟ ويتم تحديد الاحتياج انطلاقاً من استجواب الهدف منه هو ضمان أن يكون الاحتياج حقيقياً، وتواجه المنظمات نوعين من احتياجات العملاء⁽¹⁾:

أ - احتياجات موضوعية: وتتعلق بالخصائص المادية للمنتج كالأداء، المدة، الصيانة، نسبة العطل، الوفرة، الزمن المتوسط للتشغيل الجيد...

ب- احتياجات ذاتية: وتتعلق بالوظائف التقديرية للمنتج كالراحة، المظهر، التصميم، الشكل...

الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين العميل والمورد

يشير مصطلح علاقة إلى وجود إحساس معين بين طرفين مثل: التجاذب، الاحترام، الاعتبار، الثقة التبعية... والعلاقات تفترض تفاعلات مستمرة من طرف طرفين أو أكثر وتستلزم تبادلات مختلفة الأشكال.

1- وصف العلاقات بين العميل والمورد:

يميز علماء النفس عموماً بين نوعين من العلاقات:

1-1- العلاقات الأولية: وتتعلق بالعلاقات بين الأشخاص في الأجل الطويل، وهي تركز بصورة أساسية على المشاعر المتبادلة.

1-2- العلاقات الثانوية: وتتم بين العميل والبائع مثلاً، وهي علاقات شخصية أكثر سطحية، وهي قصيرة الأجل، ذات تفاعل اجتماعي محدود، قواعد استعمال واضحة وأدوار محدودة.

وقد قدم كل من (Poeisz) و (Van Raaij) عام 1993 وصفاً مفصلاً لسيروية العلاقة بين المورد والعميل نوردته فيما يلي⁽²⁾:

- أن التفاعلات يجب أن تتم بين طرفين على الأقل وأنها متبادلة التأثير أي ثنائية الاتجاه؛

⁽¹⁾ Gille Lasnier, Amélioration des performances par l'analyse de la valeur, Hermes Science Publication, Paris, 2006, PP.18-19.

⁽²⁾ Frédéric Jallat, Eric Stevens et Pierre Volle, Gestion de la relation client, (Ed) Peelen, Pearson Education, Paris, 2^{ème} éd, 2007, PP.23-24.

- أن التفاعلات الماضية تؤثر على التفاعلات الحالية والمستقبلية، والحفاظ على هذه العلاقات يجب أن يتم وفق رؤية متكاملة من طرف المنظمة وأن يمتد لوقت طويل؛
- يعتمد تأثير التفاعلات بين الأطراف على الأحداث الواقعة أكثر مما يعتمد على التفسير الذاتي للأحداث من قبل الأطراف الفاعلة.
- 2- مكونات العلاقة بين العميل والمورد:** يظهر هرم العلاقات اختلافات في طبيعة أصناف العلاقات بين العملاء والموردين كما يلي⁽¹⁾:
- 1-2- التعاون/المنافسة:** تنشأ المنافسة في العلاقة عندما يحاول العميل وضع العديد من الموردين في منافسة فيما بينهم لتقديم العرض الأكثر امتيازاً، أما التعاون فيسيطر في علاقة مشتري/بائع يعملان معا للوصول إلى نتيجة مرضية لكليهما.
- 2-2- توزيع متساوي/غير متساوي للسلطة:** يكون التوزيع المتوازن للسلطة بين الأطراف أمراً نادراً، وذلك لأن أحد الطرفين عادة ما يعتمد على الطرف الآخر في جزء كبير من رقم أعماله ولا يملك بدائل أخرى لذلك.
- 2-3- التبعية/الاستقلالية:** وهذا العنصر مرتبط تناسيباً وعكسياً بتوازن السلطات فالطرف الذي يملك أكبر قدر من السلطة يتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والعكس.
- 2-4- توجه تبادلي/توجه اجتماعي:** وهنا تكون التفاعلات بين الأطراف إما تبادلية أي موجهة نحو تحقيق مهمة محددة (حالة سوق كبير من العلامات أو المصنعين)، أو تكون اجتماعية يطمح عليها الجانب المشاعري.
- 2-5- اتصال رسمي/غير رسمي:** فالاتصال بين العميل ومحاميه يكون أكثر رسمية من الاتصال بين العميل وحلاقه، وذلك يرجع لطبيعة المنتج (سلعة/خدمة).
- الفرع الثالث: حركية العلاقة بين العميل والمورد**
- اعتماداً على دراسة (Foa Foa) عام 1976، يلاحظ أنه عند بداية العلاقة يتم التركيز على تبادل السلع والخدمات مقابل تعويضات، أما أثناء المراحل اللاحقة فتختلف معطيات وأهداف التعامل، وقد قدمت العديد من الدراسات في المجال النفسي والاجتماعي التي تصف تطور العلاقة بين المورد والعميل بالتفصيل، حيث حددها كل من (Dwyer)، (Schurr) و (Oh) عام 1987، في خمس مراحل هي⁽²⁾:
- 1- الانطلاق:** حيث يتعارف الطرفان ويحاول كل طرف إظهار مزاياه فقط.
- 2- الاكتشاف:** وتشهد هذه المرحلة تفاعلات متبادلة، وهي مرحلة المعاينة وتبدأ نتيجة تجاذب متبادل لأن الطرفين يظنان أن لهما الأهداف ذاتها، وترفع طاقة الموارد المتبادلة وهو ما يرفع مزايا العميل بالنسبة للمورد، ويبقى التوجه المستقبلي محدوداً لأن وضع حد للتعاون ليس أمراً صعباً.

(1) Ibid., PP.24-25.

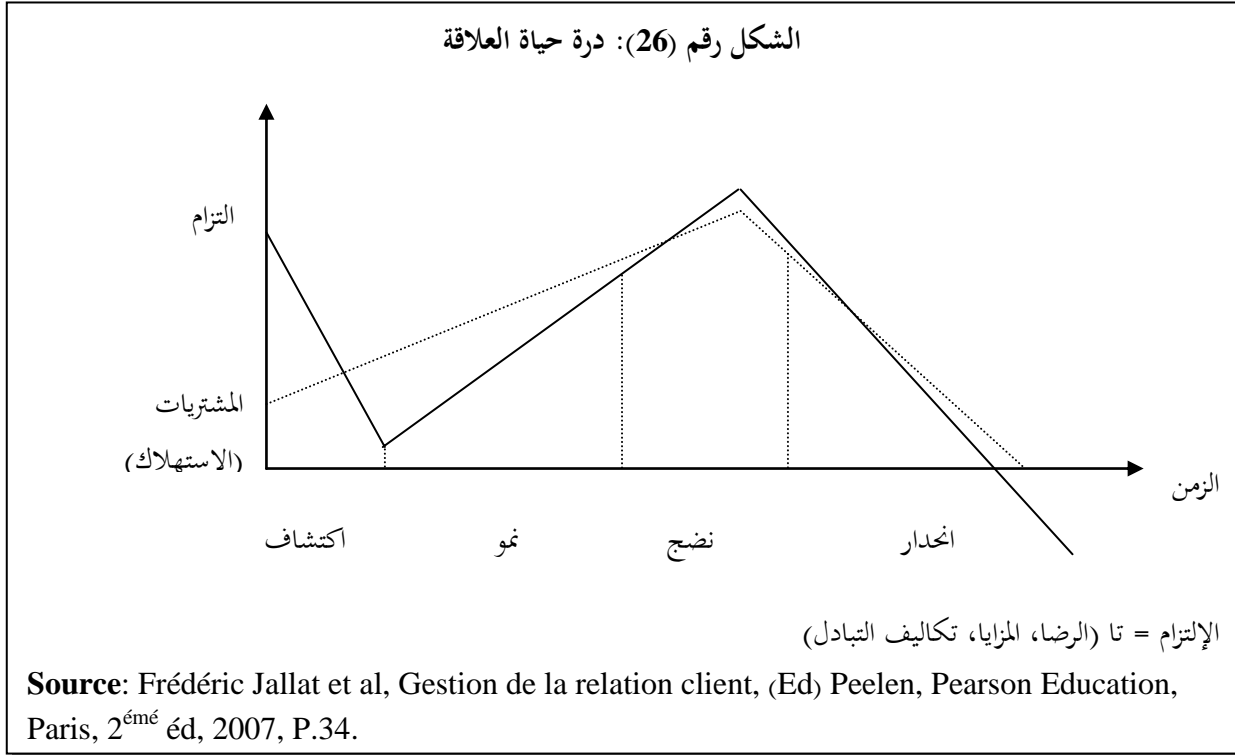
(2) Ibid., PP.34-36.

3- النمو: يتم تتبع وتطوير التفاعلات الناتجة في المرحلة السابقة أكثر فأكثر، وتستمر النقاشات والمفاوضات بصورة أدق وأكثر تفصيلاً لمعايير وانتظارات كل طرف، وتظهر مخاطر هذه المرحلة من خلال بعض الاختبارات والتجارب للعلاقة، ترتفع التبعية التعاونية وترتفع معها الموارد المتبادلة.

4- التشبع: وهي مرحلة النضج حيث تبلغ العلاقة مستواها الأقصى من التبعية التعاونية، الثقة، الاحترام المتبادل، ويرتفع كم الموارد المتبادل، تناقش المشاكل بمصداقية وانفتاح لإيجاد الحلول، ويقوم المحيط الاجتماعي بتشجيع العلاقة على الثبات.

5- الانحدار: إن انشداد انتباه أحد الطرفين على الأقل إلى شريك جديد هو مؤشر لبداية النهاية، فاختلاف الانتظارات أو الخصائص الفردية للشركاء وكذا أهدافهم قد يكون سبباً لانقطاع العلاقة، كما قد تفعل ذلك مؤثرات خارجية أخرى.

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة العلاقة بين المورد والعميل:



المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع العميل

إن القيمة الاقتصادية للعميل بالنسبة للمنظمة تجعل منه مركز الاهتمام ونقطة البداية والنهاية، لذلك فإن العلاقة المؤسسة معه تتطلب إدارة ذكية تكفل إشباع حاجاته وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت ذاته.

الفرع الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العميل

تعرف إدارة العلاقة مع العميل بأنها مسيرة من قياسات أمثلية قيمة العميل بالارتكاز على برامج مستهدفة ومتبناة لاحتياجات المستهلكين مع الحفاظ على اعتبار الملاءمة مع نماذج المردودية الاقتصادية للمنظمة، وهذه المسيرة مرتكزة على النموذج الإحصائي لإدارة قيمة العميل⁽¹⁾.

كما تعرف إدارة العلاقة مع العميل على أنها إستراتيجية تهدف إلى تطوير نسبة رضا العملاء بحيث يصبح الوفاء بالنسبة للعميل أكثر فائدة وتميزا من عدمه⁽²⁾.

وعموما يمكن تعريف إدارة العلاقة مع العميل من وجهات نظر مختلفة أهمها⁽³⁾:

1- إدارة العلاقة مع العميل كسيروية تكنولوجية: من وجهة النظر التكنولوجية تعرف إدارة العلاقة مع العميل على

أنها آلية من السيرويات التي تتحقق من خلال العديد من نقاط الاتصال الممكنة مع العميل (تسويق، بيع، ما بعد البيع، المساعدة التقنية)، مع المراجعة المستمرة لقنوات الاتصال المتعددة والمتداخلة.

وهذا التعريف يوضح إدارة العلاقة مع العميل من وجهة نظر التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال.

2- إدارة العلاقة مع العميل كسيروية علاقات: وفي تعريف آخر مختلف تعرف إدارة العلاقة مع العميل على أنها

سيروية تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بمعرفة العملاء من خلال الاهتمام بتكوين قاعدة معرفة العملاء، تأسيس العلاقات مع العملاء وتطويرها، تحسين صورة المنظمة ومنتجاتها أمام العملاء.

وهذا التعريف لم يتطرق لتقنيات الإستراتيجية العلائقية للمنظمة، فإدارة العلاقة مع العميل تبقى دائما

سيروية أو سلسلة من النشاطات لا يتطلب تحقيقها الرجوع إلى نظم المعلومات والاتصالات الحديثة، وإنما يتطلب الاهتمام بالعميل وأهدافه.

3- إدارة العلاقة مع العميل كمبدأ فعالية تنظيمية: تعرف إدارة العلاقة مع العميل من هذا المدخل على أنها

إستراتيجية تهدف إلى تعظيم مردودية المنظمة ورضا العميل بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ومن خلال التركيز على قطاعات خاصة من العملاء واختيار سلوك خاص للاستجابة لتوقعاتهم، ومن خلال تطبيق سيروية مرتكزة على العميل.

و هذا التعريف لا يعتبر إدارة العلاقة مع العميل سيروية ولكن إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أقصى استجابة

لحاجات العملاء بالتركيز على الفعالية التنظيمية ومشاركة الموظفين.

(1) Christophe Allard, op.cit., P.45.

(2) Idem.

(3) Frédéric Jallat et al, op.cit., PP. 1-3.

الفرع الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع العميل

تعتمد القيادة الجيدة للإستراتيجية العلائقية على وجود عناصر معينة حتى تكون الإدارة فعالة وسليمة، وهذه العناصر هي⁽¹⁾:

1- معرفة العميل: إن معرفة كل عميل بشكل فردي أمر ضروري لتطوير علاقة مستدامة والاستجابة لاحتياجاته من خلال عروض مقبولة، والأمر لا يقتصر على العميل الحالي وإنما المستقبلي أيضاً، مع تأسيس روابط قوية معه في الأجل الطويل، والمنظمة يجب أن تعمل على تجميع هذا النوع من المعارف بالنسبة لعدد كبير من العملاء، وأن توسع قاعدة بياناتها بمعلومات دقيقة ومنظمة ومتجددة لتكتمل فيما بعد بدراسات السوق.

2- الإستراتيجية العلائقية: إن استغلال المعطيات المتعلقة بكل عميل يجب أن يساهم في بناء علاقة مستدامة بين العميل والمنظمة، وبعبارة أخرى يجب التمييز بين أي إستراتيجية تسويقية أو أخرى وبين الإستراتيجية التي تهتم بالمبادلات، فالمنظمات التي تركز جهودها على تنشيط مبيعاتها تصبح خبيرة في فن الخدع وهما الأكبر هو رقم الأعمال، أما المنظمات التي تعتمد إستراتيجية علائقية ذات آفاق أوسع فهي تتحدث وتستمتع أكثر وأفضل مما تباع، كما أنها توجه الانتباه الأكبر للعملاء الأكثر أهمية والأكثر ربحية، والبيع لا يمثل سوى بداية علاقة من الالتزام والثقة المتبادلة والمتنامية.

3- الاتصال: تعتمد الإستراتيجية العلائقية بشكل واسع على الاتصال الفعال بين المنظمة وعملائها، فمهمة البدء بحوار شخصي تبدو بسيطة، ولكن وعلى العموم فإن المحاورات العفوية بطبيعتها لا تجلب سوى المنفعة السريعة، في حين يتطلب الاتصال الفعال المهادف إلى بناء علاقات قوية ومستدامة أنظمة متكاملة للمعلومات والاتصالات، والحصول على معلومات حول العملاء في هذا الإطار الواسع ليس أمراً بسيطاً وذلك لتعدد قنوات الاتصال في كل الاتجاهات (شبكة قنوات متكاملة).

4- القيمة الفردية: لقد أصبح من الضروري في ظل المعطيات الراهنة أن تكيف المنظمة منتجاتها مع كل فرد، وأن تمتلك قدرات ضرورية لتقديمها بالشكل الملائم حيث أصبح التنسيق مع العميل لإيجاد المنتج الذي يستجيب بالشكل المطلوب لاحتياجاته أمراً ممكناً، وفي مرحلة تالية تقوم المنظمة بتتبع طريقة صنع المنتج وإيجاد مقاييس معيارية لصنعه بكميات كبيرة.

إن العروض الفردية يمكن أن تشكل خطراً حقيقياً على المنظمة بسبب التعقيد الكبير الذي يتولد عن الاستجابات المتنوعة والمتفاوتة للعملاء، وفي هذا الإطار يجب على المنظمة استخدام اقتصاديات الحجم والتصنيع المرن، ويجب أن تتجنب التضحية باقتصاديات الحجم، وأن تحد من تكاليفها مع الحفاظ على جودة مضمونة، والأمر قد يتحقق إذا تم الاستثمار بشكل واسع في موارد الآلات بهدف تصنيع منتجات متميزة بتكاليف منخفضة إلى أدنى حد ممكن.

⁽¹⁾ Ibid, PP. 9-11.

الفرع الثالث: نجاح إدارة العلاقة مع العميل

تعتمد إدارة العلاقة مع العميل مبدأً قديماً قدم المنظمات التجارية وهو تصنيف العلاقة مع العميل من بين أولى أولوياتها، فالحرفيون القدماء كانوا يعرفون شخصياً عملاءهم وكانوا يعملون على توفير المنتجات الملائمة لهم كما يتوقعون، ولكن التطور الصناعي الآن قد خلق هوة كبيرة بين المنظمات والعملاء، وقلل من أهمية العلاقة مع العميل خاصة على مستوى أسواق استهلاك الحجم الكبير.

إن التطور الاقتصادي يجب أن يمنح فرصة ثانية للتسويق العلائقي فقيمة العميل الحقيقية تكمن في الحفاظ عليه وليس في جذب أول مرة، والتسويق العلائقي هو الحل لهذا الإشكال لأنه قد يجر فوائد إستراتيجية كبيرة للمنظمة، والمنظمات تحتاج إلى أن تتوجه بالعميل وليس بالمنتج لتطوير العلاقات الفردية مع العملاء⁽¹⁾.

و قد ساهمت تطبيقات الإعلام الآلي الحالية - في إدارة العلاقة مع العميل - في تطور استخدام التسويق العلائقي وذلك من خلال مواقع الانترنت، التجارة الإلكترونية...

وبصورة عامة يجب على المنظمات اعتبار إدارة العلاقة مع العميل نقطة إيجابية - بعد فترة من إهمال ردات فعل السوق - والتوجه نحو الإستراتيجيات العلائقية مع ضرورة فهم معناها الحقيقي وشروط تطبيقها بهدف تحقيق الاستجابة الملائمة في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: إستراتيجية العلاقة مع العميل

تحتاج العلاقة الجيدة والمهادنة مع العميل إلى إستراتيجية تقودها وتؤطرها، كما أن إدارة العلاقة مع العميل في حد ذاتها عبارة عن إستراتيجية كما رأينا سابقاً لذلك سيتطرق هذا المطلب إلى تحليل العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة العلاقة مع العميل.

الفرع الأول: إدارة العلاقة مع العميل وإستراتيجية المنظمة

تحتاج إدارة العلاقة مع العميل إلى بناء إستراتيجية علائقية تمتاز بقرارات ملائمة ومتكاملة، كما تمتاز بنتائج واضحة للتحليل النظامي لفرص وتهديدات السوق من خلال كفاءات مميزة بعد الاختبار المعمق لنقاط القوة ونقاط الضعف، ومن جهة أخرى فإن بناء إستراتيجية علائقية يتطلب وجود إطار متكامل وشامل لأهداف المنظمة وهو ما يعرف بإستراتيجية المنظمة، حيث أن إدارة العلاقة مع العميل ترتبط مع إستراتيجية المنظمة من خلال عدة أوجه هي⁽²⁾:

1- رسالة المنظمة: تتنوع الاتجاهات الإستراتيجية العامة تبعاً لرسالة المنظمة وتنوع محيطها وتعقده وتتميز المنظمة العلائقية بمجموعة خصائص أساسية هي:

1-1- الهدف التنظيمي الأهم : هو خدمة العميل وإرضائه بطريقة خاصة ومتميزة حيث أن تحقيق هذا الهدف يؤدي آلياً إلى تحقيق باقي الأهداف الإستراتيجية.

⁽¹⁾ Ibid., PP.13-15.

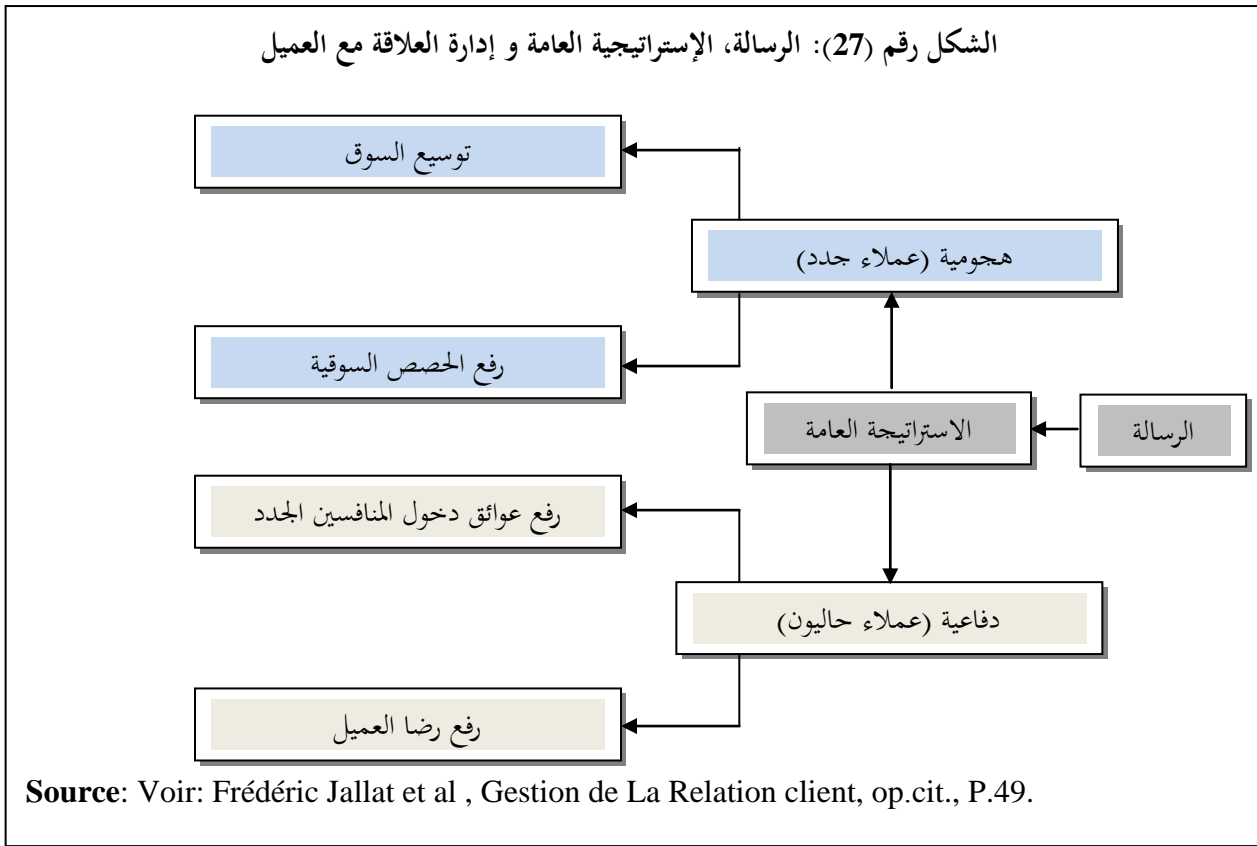
⁽²⁾ Ibid., PP.48-64.

1-2- الإستراتيجية: هي تطوير علاقة تفضيلية مع العملاء، مع الحفاظ على الهوية الخاصة بالمنظمة، صورة العلامة والأسواق المهمة، فمركز الاهتمام هو العلاقة.

1-3- خط سير المنظمة وطرق بناء العلاقات : تطوير التعاطف لدى الموظفين الذين يجلون محل العملاء وهي طريقة لإنشاء الثقة المتبادلة، الانفتاح والجدية بين الأطراف.

1-4- قيم المنظمة : وتتمثل في تفضيل العلاقة وأخذ مضمون كل عميل على حدا بعين الاعتبار لخدمته بطريقة أفضل.

ويجب على المنظمة أن تعمل بالتوازي مع تحقيق رسالتها على تطوير مفهوم الرسالة لدى موظفيها الذين إذا شعروا بأهميتهم في تحقيق الرسالة اختلفت طرق تفكيرهم وطرق عملهم في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة. والشكل الموالي يوضح علاقة الرسالة والإستراتيجية العامة بالخيارات الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع العميل:



2- الثقافة: تحتاج المنظمة العلائقية إلى وجود ثقافة علائقية تتحقق من خلال الالتزام بالنقاط التالية:

- معرفة القيم والمعايير المشتركة داخل المنظمة؛
- وضع الأفراد المسؤولين عن تعزيز الثقافة التنظيمية في الأماكن المناسبة؛

- الربط الداخلي للمعايير والقيم بطرق نظامية وترجمتها لأفعال وعمليات ملموسة؛
- مراجعة العناصر الرمزية القوية للفلسفة العلائقية للمنظمة؛
- ربط المفاهيم السابقة بتسيير الموارد البشرية؛
- تحديد مقاييس ملموسة تساعد على قياس الأداء العلائقي للأفراد.

3- الهيكل: تحتاج المنظمة العلائقية إلى تحديد طرق وآليات التنظيم والانتظام حول الاتصالات مع العملاء، حيث يمثل التنظيم بطريقة "المسؤولية أمام العميل" مصدرا أساسيا للصراع التنظيمي الذي يمثل أحد أسباب فشل إدارة العلاقة مع العميل.

إن التحول إلى منظمة علائقية يتطلب استقلالية في اتخاذ القرارات وهيكلية سليمة من أولوياتها إعطاء الأهمية التنظيمية اللازمة للمسؤولين عن العملاء، وعلى مسؤولي المنتجات الذين يقودون التوجه التسويقي داخل المنظمة ترك الامتياز لمسيرى العملاء لقيادة وتسيير سلسلة قيمة المنظمة (العملاء المستهدفون، الزمن، الوضعية التجارية...)، فمسؤول الإنتاج يجب أن يتقاسم مع الآخرين امتياز تحديد الأهداف، توزيع الميزانيات، قيادة العمليات التسويقية، وهنا تظهر المقاومة الواضحة لهم وتظهر أهمية إدارة التغيير.

4- الاتصال وأنظمة المعلومات: يعتمد أداء المنظمة العلائقية بشكل كبير على جودة الاتصالات الداخلية والخارجية لها، ويجب أن تكون الاستثمارات المتعلقة بالإعلام الآلي وتسيير قواعد البيانات منظمة بطريقة تجعل استغلال المعلومات المتعلقة بالعميل أمرا سهلا، لأن بعض المعلومات غير القابلة للاختراق وغير القادرة على تقديم سوى عدد محدود من الاستعلامات حول العميل، تجعل الاستثمار أكثر في أنظمة المعلومات غير مجدٍ.

5- الطبيعة الواقعية للإستراتيجية العلائقية: يرى كل من (Teacy) و (Wiersema)، 2002 أن هناك ثلاثة فروع معرفية للقيمة حسب أهم المنظمات الرائدة في العالم هي: الامتياز التنظيمي، الابتكار في المنتج والمعرفة الحميمة للعميل، وكل واحدة من هذه الفروع تضم مجموعا من الإجابات عن الأسئلة الإستراتيجية المطروحة سلفا، كما تحدث الطريقة التي يمكن أن تتطور من خلالها القيمة عن طريق الاستجابة لاحتياجات العملاء المستهدفين، وتشرح الطريقة التي يمكن أن تتبعها المنظمة لتنظيم نفسها لاستغلال هذه الاستجابة، حيث تعتمد ملائمة الفرع المعرفي للقيمة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على طبيعة المنظمة وخصائص محيطها.

الفرع الثاني: تبيين الإستراتيجية العلائقية

تتأسس العلاقة الجيدة مع العميل بتطوير إستراتيجية علائقية، والرهان المطروح هو تحديد العلاقة المثلى بين العميل والمنظمة حيث تكون كل الأطراف رابحة، وهذه الإستراتيجية هي نقطة البداية المميزة في حلقة اتصالات العميل، كما أن كل مقارنة إستراتيجية تترافق مع ردود أفعال تؤثر على تبادل القيمة مع أخذ القيمة المحصلة من طرف العميل بالنسبة للمنظمة وتلك التي حصل عليها العميل من خلال منتجات المنظمة بعين الاعتبار ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Pierre Alard et Damier Dirringer, La stratégie de la relation client, Dunod, Paris, 2000, PP.108-109.

ومصطلح تبادل القيمة ليس جديداً، والفضل يعود للابتكارات التكنولوجية الحديثة في تنظيم النشاطات وفقاً لهذا المبدأ، فالتكنولوجيا قد سمحت بالفعل بتعظيم أرباح المعلومات المحصلة عن العميل وتقييم الفوائد المجمعة من الاستثمارات في العلاقة معه.

ويرتكز تعظيم المردودية على تطوير ثلاثة اتجاهات هي⁽¹⁾:

- اكتساب عملاء جدد؛
- رفع مردودية العملاء الحاليين؛
- إطالة مدة العلاقة مع العملاء.

وهذه الأبعاد الثلاثة تنوع من قطاع لآخر ومن نشاط لآخر، وهي تفتح مجالات عديدة أمام المنظمات التي تختلف في أنماط تجزئتها السوقية ومدة علاقاتها مع العملاء، وبالنسبة لمعظمها هناك فرق كبير بين المردودية الحالية والمردودية المستقبلية للعلاقة، وإزالة هذا الفرق في القيمة يتطلب التركيز على التحسين المستمر للقيمة الصافية لكل علاقة مع العميل اعتماداً على الأبعاد سابقة الذكر للمردودية.

الفرع الثالث: مستقبل إدارة العلاقة مع العميل

لقد عرفت التجارة الإلكترونية انطلاقة مع تطور مفهوم إدارة العلاقة مع العميل، وهي حالياً في مرحلة النضج، والعديد من المؤشرات يدل على ذلك مثل: التركيب المستدام لمراكز الاتصال، نمو القوانين والتشريعات التي تحمي المستهلك... ويعتمد تطور هذا المفهوم مستقبلاً على صنفين من العوامل:

1- العوامل الخارجية: إن تطور تطبيقات إدارة العلاقة مع العميل مستقبلاً محكوم ببعض العوامل الخارجية هي⁽²⁾:

1-1- التقدم التكنولوجي: إن التقدم التكنولوجي دون أدنى شك هو الذي جعل إدارة العلاقة مع العميل إحدى أهم الانشغالات الحالية للمنظمات، حيث وفر آليات معالجة المعطيات (تخزين، استخراج...) وخفض من تكاليف الاتصال (التداخل بين الإعلام الآلي والهاتف)، وهذه التطورات سوف تستمر وتحمل معها مستقبلاً أنواعاً جديدة من الأفكار والأساليب والخدمات.

1-2- تطور العملاء: ومن جهة أخرى يقوم العملاء بتبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، فوتيرة التبني بالنسبة لكل صنف من العملاء، الفوائد المحصلة وآثار ذلك تنتج خيارات عديدة من قنوات التوزيع، وهو ما يتم دراسته وتحليله من طرف الأولويات الإستراتيجية والتقنية للمنظمات مع مراعاة أن العملاء يتوجهون أكثر فأكثر نحو التصرف بشكل انتقادي ومستقل قادر على فرض طرق الاستجابة وأشكالها وزمنها على المنظمات.

1-3- تطور الأسواق المتخصصة: إن الانتظارات الجديدة للعملاء لا تظهر إلا على مستوى أسواق الاستهلاك الكبير، وعلى مستوى الأسواق المتخصصة يظهر التفاعل الحقيقي للعلاقة عميل/مورد لأن المورد يحاول تلبية

⁽¹⁾ Ibid., PP.109-110.

⁽²⁾ Frédéric Jallat et al, op.cit., PP.353-356.

احتياجات شريحة معينة من العملاء بالشكل المطلوب في ظل منافسة حادة، لذلك فإن زيادة تخصص الأسواق تؤدي بالضرورة إلى ظهور احتياجات جديدة للعملاء.

1-4- استثمارات قطاع الإعلام الآلي: إن المتخصصين في دمج الأنظمة وتطوير البرامج والمراقبة والاستعمال قد أولوا اهتماما كبيرا لتطوير وتطبيق الهيكل الجديدة لإدارة العلاقة مع العميل وذلك من خلال تسخير جهود مالية كبيرة لضمان هذه الهيكلية.

1-5- اضمحلال الحدود بين العملاء والموردين: إن ظهور النموذج العلائقي قد ترافق مع نحو تناسبي للحدود القائمة بين المورد والعميل، وعلى عكس الأنظمة الموجهة للتبادل فإن الأنظمة العلائقية تفترض تداخلا كبيرا أثناء التفاعل من خلال تخفيض عوائق تقديم المعلومات وعرض المنتجات وهذا التطور يؤدي إلى تبني ثقافة جديدة حيث تختفي المنافسة بين المنظمات وترتكز تحديدا بين الشبكات، من خلال تفضيل أشكال متغيرة من التعاون، وفي هذا الصدد تنتقل العلاقة الكلاسيكية عميل/مورد إلى شكل جديد يتعلق بالتعاون مع العميل ويعرف بالتوجه بالعميل.

2- العوامل الداخلية: وتمثل العوامل الداخلية في تلك العوامل التي تساعد على تطور تطبيقات إدارة العلاقة مع العميل داخل المنظمة وهي⁽¹⁾:

1-2- أثر الخبرة: إن تطور إدارة العلاقة مع العميل في السنوات الأخيرة قد أدى إلى تراكمات كبيرة للخبرة المتعلقة بتطبيقاتها، حيث تساهم التطبيقات الجيدة لها في تفادي احتمالات فشلها فالخبرة المجمعلة تسمح للمنظمات بتقدير استعدادها للتعلم من عملائها والتأثير في محيطها.

2-2- الأولويات التكتيكية/الإستراتيجية: إن المتخصصين اليوم يعتبرون إدارة العلاقة مع العميل إستراتيجية قائمة بحد ذاتها لا تزال محل الدراسة والاختبار والتحليل، حيث لا تزال فكرة أن الروابط المستدامة مع العملاء مريحة في الأجل الطويل محلاً لنقاش واسع.

2-3- إدارة العلاقة التحليلية/التشغيلية: إن معظم المنظمات اليوم يفضل المظهر التشغيلي لإدارة العلاقة مع العملاء ويركز جهوده على تطوير قنوات الاتصال بهدف الحصول والتحكم في كل مراحل دورة الاتصال، وهي طريقة مجدية فقط بالنسبة للمنظمات التي تتحقق مبيعاتها بالاتصال المباشر مع العملاء، أما المظهر التحليلي لإدارة العلاقة مع العميل فهو يعاني من إهماله لأن الكثير من المنظمات يجهل فوائد جودة المعطيات التي تحدد العملاء الأكثر وفاء.

2-4- مقارنة تنظيمية جديدة: إن البحث عن التقارب مع العميل في كل وقت، تطبيق قنوات تفاعل مختلفة، تخزين ومعالجة المعلومات المرتبطة بالعميل، كلها عوامل تجبر المنظمات على تحويل سيروراتها وتطوير وظائفها المرتبطة بالتسويق والبيع، مع التركيز على التفاعل مع العميل كسيرورة تعلمية حيث يجب تعلم كل شيء عن الوضعية الجديدة وتحديد ردود الأفعال المناسبة من خلال تكييف هيكلها وسيروراتها التنظيمية.

⁽¹⁾ Ibid., PP.357-359.

المبحث الرابع : الكفاءة المتفوقة في منظمات الأعمال

إن منظمات الأعمال بجميع أشكالها الصناعية أو الخدمية هي أداة لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات ذات قيمة أكبر، وتعتبر الكفاءة المفهوم الأساسي للتعبير عن التناسب بين المدخلات والمخرجات وهي ما يساعد المنظمات الساعية لبناء مزايا تنافسية على تخفيض تكاليفها ورفع أرباحها، وهو ما يتناوله هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية

المطلب الثالث: علاقة الكفاءة بسلسلة القيمة

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

لقد ارتبط مفهوم الكفاءة بشكل خاص في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية المتعلقة بندرة الموارد أي إشكالية تخصيص الأمثل للموارد المحدودة على الاستخدامات غير المحدودة.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة

لقد وردت العديد من التعاريف المقاربة لمفهوم الكفاءة نذكر منها:

- الكفاءة هي الطريقة المثلى لاستعمال الموارد⁽¹⁾؛
- الكفاءة هي الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات⁽²⁾؛
- الكفاءة هي إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، والعمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية⁽³⁾؛
- الكفاءة هي أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة أدوات أو آلات جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة⁽⁴⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أن الكفاءة مفهوم يعبر عن التناسب القائم بين مدخلات ومخرجات المنظمة وهي تقاس على ذلك الأساس بالعلاقة:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وذلك للتعبير عن حسن وأمثلية استخدام الموارد، حيث تتحقق الكفاءة إذا كانت قيمة الكسر أكبر من الواحد الصحيح.

(1) قريشي محمد الجموعي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية: دراسة نظرية و ميدانية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص. 6.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

(4) أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص. 14.

الفرع الثاني: الكفاءة وبعض المؤشرات

يتداخل مفهوم الكفاءة مع مفاهيم بعض المؤشرات المستخدمة من طرف المنظمات والتي نذكر أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

1- الإنتاجية: تعرّف الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، ورغم التشابه بين مفهوم الكفاءة ومفهوم الإنتاجية إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، فالإنتاجية هي الإنتاجية الحالية والحقيقية لعوامل الإنتاج أي ما تنتجه عناصر الإنتاج فعلا، بينما الكفاءة هي ما يجب أن ينتجه ذلك العنصر.

فإذا كان الإنتاج يسير وفق دالة لعنصري العمل ورأس المال: $P = f(K, L)$ وكانت إنتاجية رأس المال معطاة بالتناسب بين رأس المال والإنتاج، فإنه وعند نقطة معينة أي مقدار معين من رأس المال يوجد نوعان من الإنتاجية هما: الإنتاجية الحقيقية لهذا المقدار وهي الإنتاجية المتوسطة، والإنتاجية الواجب أن تكون وهي أعلى من الإنتاجية المتوسطة وتعرف بالمستوى الكفاء لرأس المال.

2- الفعالية: كثيرا ما يتم الخلط بين مفهومي الكفاءة والفعالية كمؤشرين من مؤشرات الأداء، في حين أن الفرق بينهما كبير وواضح رغم التداخل الموجود، فالفعالية هي الطريقة المنتهجة لتحقيق هدف معين أو هي درجة بلوغ الأهداف المسطرة، ويتحقق التداخل بين المفهومين إذا تعلق أحد الأهداف المسطرة من طرف المنظمة بالموارد وحسن استخدامها، وفي هذه الحالة يكون تحقيق الكفاءة متضمنا في تحقيق الفعالية، ومن جهة أخرى قد يتطلب تحقيق الكفاءة وجود الفعالية لأن تحديد الأهداف وبلوغها يساهم في خفض التكاليف، كما يمكن أن يتحقق أحد هذين المفهومين دون تحقق المفهوم الآخر.

3- الأداء: يعرف الأداء بأنه الطريقة التي تنجز بها المهام والأعمال، كما يعرف على أنه انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ويعرّف أيضا الأداء على أنه دالة لمؤشرات وخصائص المنظمة إضافة إلى خيارات قادتها.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن الأداء أشمل من الكفاءة وأن هذه الأخيرة هي مؤشر من مؤشرات الحكم على نجاعته داخل المنظمة.

الفرع الثالث: أنواع الكفاءة

يتنوع مفهوم الكفاءة وفقا لمستويات التحليل الاقتصادي المعتمدة: المنظمة، قطاع الصناعة والاقتصاد ككل، ويمكن إيجاز أنواع الكفاءة فيما يلي⁽²⁾:

1- الكفاءة الاقتصادية للمنظمة: تتعلق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة بمجالات، الإنتاج، التوزيع وتخصيص الموارد، وهي تتمثل بالنسبة للمنظمات الصناعية في الكفاءة الإنتاجية التي تعبر عن الاستغلال الأمثل لمدخلات مخرج معين.

(1) راجع: قريشي محمد الجموعي، مرجع سابق، ص ص. 17-20.

(2) المرجع السابق، ص ص 8-15.

2- الكفاءة الهيكلية: وهي تعبر عن مفهوم كفاءة قطاع ما وتهدف إلى قياس مدى استمرار وتطور الصناعة

بالاعتماد على أفضل منظمات القطاع، وهي تقاس بطريقتين هما:

- حساب المعدل المرجح للكفاءة التقنية لمنظمات القطاع، ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل منظمة والذي يمثل الكمية المنتجة للمنظمة إلى الكمية المنتجة للقطاع؛
- حساب المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من المعدل المرجح لأنه غير كاف من الناحية الاقتصادية وذلك اعتمادا على فرضية عدم تجانس دوال الإنتاج لمنظمات القطاع الواحد.

3- كفاءة تخصيص الموارد: ويهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس خسارة الرفاهية الاجتماعية للمجتمع

والناجمة عن عدم استخدام أو تخصيص الموارد بشكل أمثل، ويرى معظم الاقتصاديين أن اللاكفاءة في تخصيص الموارد تؤدي إلى خسارة في رفاهية المجتمع يمكن تقديرها بمقارنة حالة الاحتكار التام مع حالة المنافسة التامة من أجل قياس فائض المستهلك وفائض المنتج الناتجين عن التحول من حالة الاحتكار إلى حالة المنافسة التامة.

4- كفاءة إكس: وهي مؤشر إضافي لتخصيص الموارد على مستوى المنظمة، الصناعة والاقتصاد ككل، وقد تم

اقتراحها من طرف الاقتصادي (*Leibenstein*) اعتمادا على فرضية أن الأفراد والمنظمات ليسوا منتجين كما ينبغي، ويمكن في ظل حوافز المسيرين والعمال بلوغ مستوى إنتاج يفوق المستوى الأمثل، ويقاس هذا النوع من الكفاءة بالفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد والاستخدام الفعلي لها، وهو ما يمثل درجة كفاءة إكس.

المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية

يتجسد مفهوم الكفاءة في أوضح صورته بالنسبة للمنظمات الصناعية التي تمارس وظيفة الإنتاج

والعمليات، حيث تظهر بوضوح العلاقات الوثيقة بين العناصر المنتجة ونتائج استخدامها مجتمعة للحصول على مخرجات، ويمكن بالنسبة لهذا النوع من المنظمات تحديد مدى كفاءتها الإنتاجية بشكل أسهل من المنظمات الأخرى لأن معظم العناصر ملموسة وممكنة القياس.

الفرع الأول: أنواع الكفاءة الإنتاجية

كما رأينا سابقا فإن الكفاءة عبارة عن مؤشر نظري يعتبر بمثابة هدف أسمى لجميع المنظمات التي لا تستطيع الوصول إليه في الغالب، لذلك تقوم بتحديد مستويات أخرى، تختلف قليلا عن مستوى الكفاءة النظرية، والأمر ينطبق بالتأكيد على العملية الإنتاجية أكثر من غيرها من العمليات، وهذه المستويات هي⁽¹⁾:

1- الكفاءة الإنتاجية الذاتية: وهي الكفاءة الإنتاجية التي تفرضها إمكانيات وطاقات كل مُصنع على حدا، فكل

وحدة إنتاجية تملك طبيعة متميزة تختلف عن غيرها من الوحدات الإنتاجية وهذه الإمكانيات والطاقات والخصائص تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة تتغير بتغير الظروف.

(1) أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 16-18.

وبالدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة والمستخدمة بالمصنع، يمكن تحديد أقصى ما يمكن أن تحققه هذه العناصر من أداء، وأفضل ما يمكن التوصل إليه من نتائج في الوقت المحدد وبالتكلفة الملائمة، وبناءً على نتائج هذه الدراسة تتضح المستويات الذاتية التي يفترض أن تحققها تلك العناصر بافتراض أن الوحدة الإنتاجية في الموقف الأمثل.

2- الكفاءة الإنتاجية الفعلية: وهي الكفاءة الإنتاجية التي تظهرها النتائج اليومية للتشغيل، والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في الوحدة الإنتاجية عن طريق القياس المستمر لهذا الأداء من حيث زمنه وتكلفته باستخدام وسائل القياس المباشرة وغير المباشرة.

والحكم على الكفاءة الإنتاجية الفعلية يتطلب مقارنتها مع كل مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية إضافة إلى المستويات السابقة للكفاءة الإنتاجية الفعلية التي تحققت، ومستويات الكفاءة الإنتاجية السائدة في قطاع الصناعة.

الفرع الثاني: اقتصاديات الإنتاج

إن المنظمات وفي طريق الوصول إلى الكفاءة يجب أن تهتم بتحقيق وفورات أو إقتصاديات الإنتاج، وهي عبارة عن مجموعة متنوعة من السبل التي تكفل تخفيض التكاليف، وأهم هذه الإقتصاديات الشائعة مايلي⁽¹⁾:

1- اقتصاديات الحجم (Economics of scale): وهي من أقدم الوفورات، وهي تتحقق من خلال الإنتاج الكبير باستخدام آلات متخصصة العرض، ويترتب عن زيادة حجم الإنتاج انخفاض في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتج معين، وذلك راجع إلى انخفاض التكلفة الثابتة الوحيدة وهي جزء من التكلفة الوحيدة.

2- اقتصاديات المدى (Economics of scope): وتتحقق وفورات المدى في حالة تنوع المنتجات، فهي تعتمد على مفهوم يعرف بأثر مشاركة الموارد ويعرف بالتداؤب أو التفاعل (Synergy) وهو يشير إلى التفاعل الحاصل بين الأنشطة والوظائف المترابطة بالنسبة للمنظمة متعددة النشاط أو المنتجات، وعلى سبيل المثال فإنه يمكن استخدام تسهيلات التصنيع أو تسهيلات التوزيع ذاتها بالنسبة لعدة منتجات من منتجات المنظمة التي توفر تكرار الأنشطة أو استخدام الموارد ذاتها بالنسبة لتشكيلة منتجاتها وهي بذلك توفر مقدارا معتبرا من التكاليف.

3- اقتصاديات التكامل (Economics of integration): تعمل وفورات التكامل على التوفيق بين كل من خصائص وفورات الحجم وخصائص وفورات المدى لتحقيق قدر متوسط من الإنتاج مع أكبر قدر من المرونة في عمليات التصنيع ويتم ذلك من خلال استخدام نظم التصنيع المتكاملة مع الكمبيوتر والتي تهدف إلى: تخفيض زمن دورة التصنيع أو دورة التطوير، زيادة الإنتاجية، زيادة الجودة، زيادة المرونة وتخفيض التكاليف.

فوفورات الحجم تعبر عن إمكانية تحقيق مزايا تكاليفية هامة ولكن عيبها هو عدم المرونة في تنوع المنتجات، أما وفورات المدى فهي تسمح ببلوغ حد من المرونة في استخدام التكنولوجيا مع تكلفة منخفضة راجعة إلى إنتاج منتجات بشكل مترابط بدل أن تكون منفصلة تماما عن بعضها البعض.

(1) نبيل محمد مرسي، إدارة الإنتاج و العمليات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 77-101.

4- وفورات التكامل الرأسي : (*Economics of vertical integration*) : تمثل قرارات التكامل الرأسي أهم

القرارات التي تواجه متخذي القرار وهي تنطوي على عمليات مفاضلة واختيار في ضوء الوفورات التي تحققها لمنظمات الأعمال، ويعني التكامل الرأسي قيام المنظمة بأكثر من مرحلة من مراحل الإنتاج أو التوزيع، ويعد التكامل الرأسي بمثابة طريقة لزيادة هوامش القيمة المضافة بالنسبة لحلقة معينة من التشغيل بدءاً بالحصول على المواد الخام وانتهاءً بالمستهلك النهائي، والهدف الأساسي من هذا النوع من الاقتصاديات هو تخفيض التكاليف بسبب تحسين التنسيق الأممي والخليفي وبالتالي خلق حواجز مرتفعة للدخول إلى السوق.

5- اقتصاديات منحنى الخبرة (*Economics of Learning curve*) : قُدمت فكرة منحنى الخبرة من طرف

المجموعة الاستشارية بيوسطن (BCG) أثناء قيامها بدراسة عن التكلفة والسعر، ومفاد هذه الفكرة أن تكاليف القيمة المضافة تنخفض بحوالي 20% - 30% في كل مرة يتم فيها مضاعفة الخبرة المتراكمة، وهذا يعني انخفاض التكاليف المرتبطة بالوظائف التي تؤدي من طرف المنظمة مثل: الإنتاج، التسويق، التوزيع...

الفرع الثالث: وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية

يعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية عملية فنية (تقنية) تحتاج خبرة واسعة عن الإنتاج وعناصره وتنظيمه، ويتطلب الأمر في البداية إجراء العديد من الدراسات عن أداء كل عنصر من العناصر المنتجة، ويوجد نوعان رئيسيان من وسائل القياس هما⁽¹⁾:

1- الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية: وتقاس الكفاءة الإنتاجية بالنسبة لكل عنصر منتج من خلال

الوسائل التالية:

1-1- المواد الأولية: وتتمثل وسائل قياس كفاءة المواد الأولية في: معدل سرعة التسليم، نسبة الشوائب، معدل

استعمال المواد، معدل استعمال المواد المرجح بالتكلفة، المعايير التكاليفية للتالف والنقص الطبيعي.

1-2- الآلات والتجهيزات: وتتمثل وسائل قياس كفاءة الآلات في: مستويات الأداء القياسية للآلات، الحياة

الإنتاجية للآلات، تقادم الآلات، الكفاءة الإنتاجية الذاتية للآلات، معدل دوران الآلة، معدل تكلفة تشغيل الآلة في الساعة، الجدول الزمني لكل آلة وإنتاجيتها، معدل إنتاج الآلة في الساعة ومعدل إيقافها للصيانة، نسبة الانتفاع من الآلة، درجة استهداف الآلة للحوادث، خريطة تعادل أداء الآلة وتكلفتها...

1-3- العمل: وتتمثل وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل في: نسبة الأداء الفعلي إلى القياسي للعامل، الأرقام

المعيارية للانحراف، معدل سرعة الأداء، إنتاجية العامل أو مجموعة من العمال، تقارير النشاط الدورية، تقارير الرقابة على الأداء...

(1) أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص. 53 وما بعدها.

2- الوسائل غير المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية:

2-1- الوسائل المتعلقة بالإنتاج: وأهمها: نسبة الإنتاج الإجمالي إلى عدد العمال، إنتاجية الوحدة النقدية الواحدة،

نسبة الإنجاز، معيار متوسط الانحرافات، معادلة القيمة الحقيقية للإنتاج، نسبة الإنتاج المعيب إلى الإنتاج الكلي.

2-2- الوسائل المتعلقة بالتكلفة: وأهمها: نسبة القيمة المضافة إلى المال المستثمر، نصيب ساعة العمل من القيمة

المضافة، نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج، نسبة الفائض إلى صافي القيمة المضافة، نسبة تكلفة العمل إلى التكلفة الكلية، نسبة الزيادة في الإنتاج إلى الحوافز المالية.

2-3- الوسائل المتعلقة بالعمل: وأهمها: معدل التغيب، نسبة الغياب العامة، نسب التأخر، معدلات

الحوادث، معدل دوران العمل، معدل الشكاوى والتظلمات.

المطلب الثالث: علاقة الكفاءة بسلسلة القيمة

إن قيام المنظمات بتحسين أدائها الوظيفي سيؤدي بالتأكيد إلى رفع كفاءة وظائفها خاصة تلك التي تتدخل بصورة أساسية في خلق القيمة وبناء المزايا التنافسية.

الفرع الأول: الهيكلية القاعدية والكفاءة

تمثل الهيكلية القاعدية البنية المساعدة على عمل ونمو الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة داخل المنظمة، ويترتب على ذلك الإسهام في تحقيق الأهداف المرتبطة بالكفاءة وتعزيز التعاون بين الوظائف المختلفة المساهمة في تحقيق تلك الأهداف، وذلك بمساعدة قيادة الإدارة العليا، حيث تتجسد مهمة القيادة في صياغة رؤية يمكن التعرف من خلالها على الحاجة إلى جميع وظائف المنظمة للتركيز على تحسين وتطوير كفاءتها، والأمر لا يقتصر على تحسين كفاءة الإنتاج والتسويق أو البحث والتطوير، وإنما يتعداه إلى ضرورة وجود التزام كامل من طرف المنظمة وإدارتها العليا لتحقيق الكفاءة المتفوقة، ومن المهام الرئيسية التي يتعين على الإدارة العليا القيام بها: تسهيل التعاون والتنسيق المطلوب بين الوظائف المتقاطعة مثل وظائف الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق والموارد البشرية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الموارد البشرية، البحث والتطوير والكفاءة

يرتبط كل من وظيفتي الموارد البشرية والبحث والتطوير بالكفاءة المحققة داخل المنظمة:

1- البحث والتطوير: تساهم إستراتيجية البحث والتطوير إسهاما أساسيا في رفع الكفاءة وذلك من جانبين هما⁽²⁾:

- تصميم المنتج بالشكل الذي يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، وتخفيض زمن تجميع الأجزاء وهو ما يرفع مستوى إنتاجية العامل ويخفض تكلفة إنتاج الوحدة؛
- جعل المنظمة رائدة في تطوير عمليات التصنيع حيث تساعد عمليات البحث والتطوير على بناء مزايا تنافسية للمنظمات.

(1) شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص. 262.

(2) المرجع السابق، ص ص. 258-259.

2- الموارد البشرية: تمثل إنتاجية العامل أهم محددات هيكل التكلفة وبالتالي كفاءة المنظمة، فكلما ارتفعت كفاءة العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، لذلك فإن أهم التحديات التي تواجه المنظمة هي إيجاد الوسائل التي تستطيع من خلالها رفع إنتاجية عنصر العمل وأهم هذه الوسائل⁽¹⁾:

1-2- تدريب الأفراد: إن المنظمة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية أمامها فرصة أكبر لتكون أكثر كفاءة، فالأفراد ذوو المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع وأكثر دقة، كما أنهم الأكثر قدرة على تعلّم العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية والإدارية الحديثة، ويساعد التدريب على مثل تلك الطرق إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد وبالتالي كفاءة المنظمة.

2-2- فرق الإدارة الذاتية: وقد شرعت المنظمات الأمريكية في استخدامها منذ الثمانينيات وانتشرت بعد ذلك انتشاراً واسعاً نتيجة التوجه المتنامي نحو التصنيع المرن بدل اقتصاديات الحجم، ويضم الفريق النموذجي ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظفاً يتولون مهمة إنتاج منتج بصفة شاملة، ويتجسد أثر هذه الفرق في ارتفاع معدل الإنتاجية بنسب تفوق 30% مع زيادات ملحوظة في جودة المنتجات، وانخفاض التكاليف نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين.

2-3- الأجر مقابل الأداء: يعمل الأفراد من أجل الحصول على المال بالدرجة الأولى، لذلك فإنه ليس من المستغرب أن ربط الأجر بالأداء يرفع من إنتاجية الفرد، ولكن الأمر لا يتوقف عند نظام الحوافز وإنما يجب معرفة أيضاً أنواع الأداء الجديرة بالمكافأة والطرق الملائمة لذلك، وتعتقد المنظمات الرائدة عالمياً أن التعاون بين الأفراد ضروري لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية لذلك ترى أن لا يربط الأجر بالأداء الفردي وإنما بالأداء الجماعي أو أداء الفريق.

الفرع الثالث: إدارة المواد، التسويق والكفاءة

وترتبط الكفاءة أيضاً ارتباطاً وثيقاً مع وظيفتي التموين والتسويق:

1- إدارة المواد: لا يقل دور إدارة المواد عن دور الإنتاج في رفع كفاءة المنظمة، حيث تشمل وظيفة إدارة المواد مختلف الأنشطة الضرورية لتوفير المواد الداخلة في العملية الإنتاجية وإيصال المنتجات تامة الصنع للمستعمل النهائي من خلال نظام التوزيع، وتخفيض التكاليف من خلال إدارة أكفأ للمواد ليس أمراً سهلاً إذا علمنا أن تكاليف المواد والنقل تمثل 50% إلى 70% من عائدات المشروع الصناعي متوسط الحجم⁽²⁾، ويمكن تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT)* الذي يتضمن فلسفة متعلقة بالتميز من خلال وضع سياسة المخزون المتأثر بالطلب والتي تؤدي إلى الإنتاج وفقاً للمواصفات الموضوعية وبمعدل تسليم سريع ودون مخزون غير مستخدم ولا

(1) المرجع السابق، ص 259-261.

(2) سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 248.

* Just In Time: في الوقت المحدد

وقت انتظار غير ضروري، مع زيادة انغماس الأفراد في عملية الإنتاج لتحسين جودة تنفيذ العمليات، ومن أهم خصائص هذا النظام⁽¹⁾:

- حجم مخزون صغير لأن المخزون الكبير يعني التكلفة العالية؛
- تهيئة سريعة ويتعلق الأمر بعملية إحلال الآلات والأجزاء محل بعضها البعض؛
- حجم إنتاج صغير يعمل على إشباع الطلب دون زيادة؛
- شحنات متعددة ومتعاقبة تذهب مباشرة إلى خطوط الإنتاج وليست إلى المخازن؛
- عمل مرن يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب؛
- آلات مرنة من حيث السرعة والتعديل بالشكل الذي يجعلها متعددة النشاطات؛
- إدارة جماعية تعتمد على التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- تكامل الجهود الفنية الداعمة مع جمهور الموردين (مشتريات، إدارة المخزون، الرقابة على الجودة...).

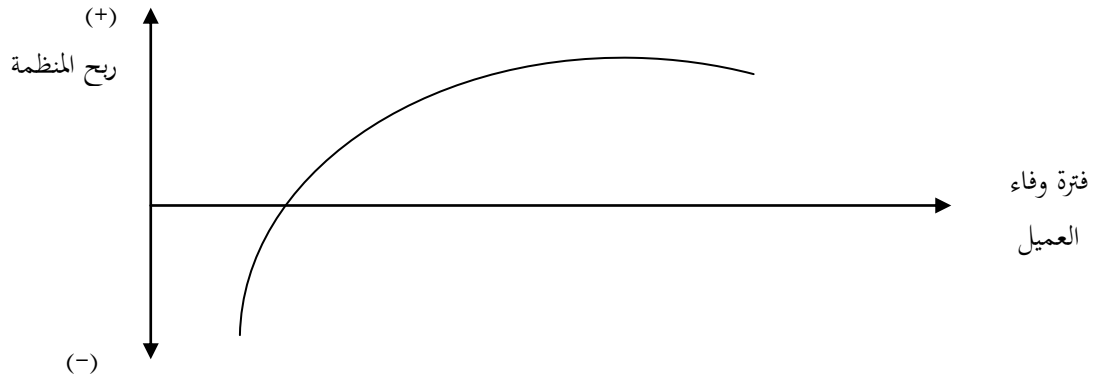
2- التسويق: تؤثر الإستراتيجية التسويقية تأثيراً كبيراً على مستوى الكفاءة وهيكل تكاليف المنظمة وذلك يتحقق

بصورة أساسية من خلال أنظمة التسعير والترويج والإعلان وتصميم المنتجات والتوزيع، إلا أن بعض جوانب هذه الإستراتيجية يتميز بعدم الوضوح مثل العلاقة بين معدلات تحول المستهلكين عن منتجات المنظمة وتكاليف إنتاج الوحدة حيث تمثل معدلات تحول العميل النسبة من عملاء المنظمة الذين يتحولون كل عام إلى المنافسين، وتحدد هذه المعدلات بعنصر ولاء العملاء الذي يمثل دالة لقدرة المنظمة على إرضاء العملاء، ونظراً لأن اكتساب عميل جديد يقتضي وجود تكاليف ثابتة في كل مرة من مرات الإنتاج خاصة فيما يتعلق بالإعلان والترويج، فإن العلاقة تصبح مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف، وكلما طالت فترة احتفاظ المنظمة بالعميل، زاد حجم مبيعات الوحدة التي يمكن أن تكون مقابلاً للتكاليف الثابتة، وانخفض متوسط تكلفة الوحدة في كل حالة بيع، لذلك فإن خفض معدلات تحول العميل يسمح للمنظمة بتحقيق اقتصاديات عالية للتكلفة، إضافة إلى فوائد اقتصادية أخرى كالدعاية المجانية التي يقوم بها العملاء الأوفياء لصالح المنظمة⁽²⁾، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين ولاء العملاء والربح الذي تحققه المنظمة من جراء ذلك:

(1) المرجع السابق، ص ص. 249-250.

(2) المرجع السابق، ص ص. 254-257.

الشكل رقم (28): العلاقة بين ولاء العميل و ربح المنظمة



المصدر: شالز هل و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 256.

خلاصة الفصل الثاني:

يحتاج بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها إلى مسيرة مستمرة من الجهود تهدف إلى إنتاج القيم الإستراتيجية وتطويرها، وذلك لا يتم إلا بتدخل أربعة عناصر رئيسية ترافق ثقافة المنظمة وطريقة تفكيرها هي: الابتكار، الجودة، الاستجابة لاحتياجات العملاء وكفاءة الأداء، فالابتكار يعمل على إيجاد كل وسائل وآليات التجديد والتطوير، والجودة تعمل على التحسين والمحافظة على ولاء العملاء، والاستجابة لاحتياجات العملاء تعمل على إدارة علاقات خاصة ومتميزة ومستدامة مع العملاء، وكفاءة الأداء تعمل على تخفيض التكاليف، وكل هذه العناصر الأربعة يعمل مجتمعا على تأسيس موقع متميز للمنظمة في أذهان العملاء من حيث التميز في المنتجات أو الريادة في التكلفة أو كلاهما.