

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: التسويق

تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية
- دراسة حالة مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته بالبليدة -

من طرف

كريمة بكوش

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة
أستاذ محاضر، جامعة الجزائر
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة

كمال رزيق
علي عبد الله
علي كساب
سعدون بوكابوس
نبيل برصالي

البليدة، نوفمبر 2006

ملخص

في ظل ظروف عدم الاستقرار والتأكد أصبح واجبا على المؤسسة أن تدرس بيئتها الداخلية والخارجية من أجل مواكبة التغيير، وتحقيق مكانة في السوق وكذا ضمان ديمومة وسيرورة نشاطها وهذا من خلال تحقيقها لمزايا تنافسية تميزها عن منافسيها وهذا لا يتأتى إلا بامتلاكها لجملة الموارد الملموسة والغير ملموسة التي أصبح يعول عليها كثيرا والمتمثلة في الكفاءات والمهارات والعقول البشرية العالية التميز أو ما أصبح يطلق عليه برأس المال الفكري، ولكن هذا الأخير وحده لا يكفي إذا لم تؤمن إدارة المؤسسة وعمالها بأن بقائها في السوق مرهون بمدى تحقيقها وإشباع رغبات وطلبات وحتى توقعات عملائها، فالتوجه إلى إرضاء العميل الخارجي لا يتحقق في أي مؤسسة كانت إلا إذا تضافرت كل جهود الموارد البشرية عن طريق التدريب والتحفيز والتمكين، وبنشر ثقافة الجودة الشاملة في أرجاء المؤسسة .

وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع استخدمنا عدة أدوات كالمسح المكتبي العادي لبناء الجزء النظري بالإضافة إلى إجراء تريبص في مؤسسة ترافل بإجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء المديرية وقد دعمت عملية البحث بتوزيع استقصاء للأراء حول موضوع الدراسة لكل من إطارات وعمال المؤسسة لمعرفة مدى مساهمتهم وتحقيقهم لرضا العميل الخارجي وكذا الموزعين الذين يتعاملون مع المؤسسة لمعرفة درجة رضاهم عن ما تقدمه لهم مؤسسة ترافل من منتجات وخدمات باعتبارهم عملاء خارجين لهم احتكاك مباشر مع العملاء الداخليين للمؤسسة.

Abstract

Due to instability and uncertainty, it is quite necessary for enterprise to examine its environment (both internal and external) in order to be hard in the lag of change, and attain an appropriate position in the market, as well as to guarantee the continuity of its activities. This is only enabled by means of the achievement of competitive advantages that distinguish it from its competitors, and the possession of abstract as well as concrete resources, such as skills, abilities and qualified personnel; i.e the intellectual capital. This latter, although desperately needed is quite insufficient unless the management realizes that its success is directly related to the satisfaction of their partners' requirements and expectations. Trying to please the external partner, which is unrealizable unless the human resources' efforts are coordinated by means of training, motivation, empowerment, and the expansion of excellent quality' culture through the enterprise.

In order to be conversant with the topic several means are employed such as documentation (to provide the theoretical back ground), in addition to the provision of probation in "TREFLE" that consist of personal interviews with some divisions' managers (micromanagers). This process has been consolidated by opinion forms distributed about the field of study among the enterprise' and personnel, so as to better understand the scope of their contribution and to satisfy the external partner, as well as the distributors, and to test their satisfaction with TREFLE's products & services, taking into consideration their close contact with the internal partners.

شكر



...

19

"

":

:

:

.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر	01
32	مداخل التكيف مع المتغيرات البيئية	02
44	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	03
45	تأثير الجودة على الربح	04
72	المؤسسات ذات التدرج الصحيح والخطئ	05
75	القيمة المدركة للعميل وقرار الشراء	06
76	العلاقة بين توقعات العميل والقيمة المدركة له	07
81	الاتصالات بالعملاء وتدعيم المركز المالي والتنافسي للمؤسسة	08
86	علاقة التوقعات بتحقيق الرضا والولاء للعملاء	09
94	نموذج Oliver لتوضيح العلاقة بين الرضا والولاء	10
97	كشف الثغرات في مجال الرضا من أجل التخطيط لإجراء التحسين	11
98	نموذج مبسط للعمل على زيادة رضا العميل	12
102	نموذج Oliver لمقدمات ونواتج الرضا	13
104	نموذج Hill	14
105	نموذج Spreng	15
120	أنواع الحوافز	16
141	نظام إدارة الجودة	17
158	تطور استثمارات مؤسسة ترافل	18
159	توزيع العمال حسب وضعهم القانوني في مؤسسة ترافل	19
159	متوسط أعمار عمال مؤسسة ترافل	20
160	مصاريف الموارد البشرية	21
160	الحصة السوقية	22
161	تطور رقم أعمال مؤسسة ترافل	23
162	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل	24
166	رمز مؤسسة ترافل	25
171	قناة التوزيع المباشر في مؤسسة ترافل	26
175	العمليات الأساسية لإدارة الجودة في مؤسسة ترافل	27
187	ماهية الميزة التنافسية	28
188	أسس بناء الميزة التنافسية	29
189	تقييم وضعية المؤسسة إزاء المنافسين	30
190	تقييم العنصر البشري	31
192	مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية	32
193	كفاية القدرات الانتاجية	33

195	طريقة الحصول على أعلى حصة سوقية ممكنة	34
196	المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به	35
198	عدد الشكاوى	36
199	طرق التعرف على مستوى رضا العملاء	37
200	أسباب ارتفاع نسبة المبيعات	38
201	اهتمام المؤسسة بالتدريب	39
202	نوع الحصص التدريبية	40
203	أسس الترقية	41
204	الحوافز المفضلة	42
205	أسس تحديد الحوافز	43
205	دوافع حصول المؤسسة على شهادة الإيزو	44
206	وسيلة التعرف على منتجات ترافل	45
207	معايير اقتناء منتجات ترافل	46
208	تقييم درجة الرضا عن المنتجات	47
209	سرعة تسلم المنتجات	48
209	معاملة الموظفين	49

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	خصائص البيئة في ظروف عدم التعقد	01
49 -48	دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية	02
92	أهداف ووسائل التسويق بالعلاقات	03
131 -130	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	04
140 -139	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	05
166	تحليل معاني الألوان والشكل	06
187	ماهية الميزة التنافسية	07
188	مدى تحقيق مؤسسة ترافل لميزة تنافسية	08
188	أسس بناء الميزة التنافسية	09
189	تقييم وضعية المؤسسة إزاء المنافسين	10
189	تقييم العنصر البشري	11
190	نوع الكفاءات المعتمدة في المؤسسة	12
191	مدى ارتباط تحقيق الميزة التنافسية برضا العميل	13
191	مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية	14
192	التزام المؤسسة بإرضاء العملاء	15
193	تحديد أنواع العملاء الخارجيين	16
193	كفاية القدرات الانتاجية	17
194	الخطة التسويقية	18
194	طريقة الحصول على أعلى حصة سوقية ممكنة	19
195	مدى اهتمام المؤسسة بالعملاء	20
196	دور رضا العميل	21
196	المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به	22
197	شكاوى العملاء	23
197	عدد الشكاوى	24
198	هل تعد الشكاوى مصدر للمعلومات	25
199	طرق التعرف على مستوى رضا العملاء	26
199	أسباب ارتفاع نسبة المبيعات	27
200	معدل تقديم منتجات جديدة للعملاء	28
201	تأهيل العميل الداخلي	29
201	اهتمام المؤسسة بالتدريب	30
202	نوع الحصص التدريبية	31
202	أسس الترقية	32

203	أنواع الحوافز	33
204	الحوافز المفضلة	34
204	أسس تحديد الحوافز	35
205	دوافع حصول المؤسسة على شهادة الإيزو	36
206	وسيلة التعرف على منتجات ترافل	37
207	معايير اقتناء منتجات ترافل	38
207	تقييم درجة الرضا عن المنتجات	39
208	ضمان السلعة	40
209	سرعة تسلّم المنتجات	41
209	معاملة الموظفين	42
210	الإتصال بمصلحة المستهلك	43
210	سرعة التحصل على المعلومة	44

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

11مقدمة
171. دور الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية
171.1. تحليل بيئة المؤسسة
181.1.1. تحليل البيئة الخارجية
242.1.1. تحليل البيئة الداخلية
263.1.1. خصائص بيئة المؤسسة وكيفية تحقيق التكيف البيئي
332.1. الإطار العام للميزة التنافسية
331.2.1. مفهوم الميزة التنافسية
392.2.1. أنواع الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها
463.2.1. مساهمات العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية
493.1. الموارد والكفاءات
491.3.1. أسس الموارد والكفاءات
582.3.1. العقول البشرية عالية التميز
653.3.1. مميزات الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية
682. رضا العميل الخارجي
681.2. أساسيات رضا العميل
691.1.2. مفهوم العميل ورضا العميل
732.1.2. العوامل المؤثرة في رضا العميل

82	3.1.2. محددات رضا العملاء
86	2.2. التسويق بالعلاقات
87	1.2.2. أساسيات التسويق بالعلاقات
93	2.2.2. العلاقات التفاعلية لرضا العميل
96	3.2. قياس رضا العملاء
96	1.3.2. أساليب قياس رضا العملاء
101	2.3.2. نماذج قياس رضا العملاء
107	3. ممارسات الموارد البشرية لتحقيق رضا العميل الخارجي
108	1.3. تأهيل العميل الداخلي
103	1.1.3. التدريب
115	2.1.3. التحفيز
121	3.1.3. التمكين
126	2.3. إدارة الجودة الشاملة
126	1.2.3. أساسيات إدارة الجودة الشاملة
135	2.2.3. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو
143	3.2.3. خطوات الحصول على شهادة الإيزو
145	3.3. ممارسات تحسين رضا العملاء
146	1.3.3. تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل
151	2.3.3. تحقيق التميز في مجال التوجه بالعملاء
155	4. مدى تحقيق رضا العميل في مؤسسة ترافل
155	1.4. تقديم عام لمؤسسة ترافل
155	1.1.4. تطور مؤسسة ترافل
161	2.1.4. دراسة الهيكل والتنظيم الوظيفي في مؤسسة ترافل
165	3.1.4. مميزات منتجات ترافل
168	2.4. دراسة المزيج التسويقي ونظام إدارة الجودة
168	1.2.4. دراسة المزيج التسويقي
173	2.2.4. تحليل نظام إدارة الجودة
184	3.4. منهجية الدراسة التطبيقية
184	1.3.4. وسائل جمع المعلومات

185.....	1.3.4. تحضير الاستقصاء.....
186.....	2.3.4. تبويب وتحليل نتائج الاستقصاء.....
213.....	خاتمة
219.....	قائمة المراجع.....
226.....	قائمة الملاحق.....

المقدمة

تختلف المؤسسات في العديد من النواحي أو السمات المميزة مثل رسالتها أو أهدافها أو إستراتيجيتها أو أنماط العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئاً واحداً مشتركاً يجمع بينهما، وهو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق يتوقف على مدى وجود قاعدة من العملاء، ونوعية العلاقة التي تربطها بهؤلاء العملاء، وفي الحقيقة فإنه يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات العملاء يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة.

إن تقديم خدمات أو منتجات جيدة للعملاء لم يعد أمراً اختيارياً أو مجموعة من الشعارات أو أساليب الدعاية التي تنتهجها المؤسسات المنافسة بل أصبح واقعا تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات في البيئة المعاصرة، كما تفرضه طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف بفاعلية يستوجب أن تكون هناك جهودا متصلة من جانب الإدارة، وإيمان حقيقي بمجموعة القيم والمبادئ التي تعكس أهمية العملاء، والاهتمام بهم كما يجب أن تترجم هذه الجهود إلى واقع يتمثل في تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال تشخيص احتياجات العملاء وأساليب التعامل معهم ومداخل الحفاظ عليهم.

إن وضع معايير وبرامج لتدعيم العلاقات مع العملاء والحفاظ عليهم لا قيمة لها بحد ذاتها ما لم يتوافر لدى المؤسسة تلك النوعية من العاملين الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي وحب العمل ويدركون جيدا أن وظيفتهم الأولى هي خدمة العملاء بشكل جيد. فالموظف المتميز يساعد المؤسسة على الدخول في دائرة المنافسة وتحقيق المكانة والسمعة الجيدة في مجال نشاطها، والحقيقة أنها غير متميزة مالم يتسم الأشخاص الذين يقومون بمعاملة العملاء بالتميز كذلك، فالسر الذي تملكه المؤسسات الرائدة يكمن في القدرة على جذب العمالة الماهرة والحفاظ عليها.

ولإدارة العنصر البشري وتحقيق رضا العملاء هناك عناصر أساسية يجب مراعاتها وهي:

- استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات.

- تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين.

- مكافأة وتحفيز الأداء المتميز.

فقياس ومتابعة رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة يعد قضية مهمة للمؤسسة باعتبارها المدخل لضمان الحفاظ على العملاء وتنمية ولائهم للمؤسسة ويتم هذا عن طريق تقديم منتجات أو خدمات بجودة مميزة وبسعر ونوعية مميزة وفي الأجل المرغوبة والمطلوبة.

وعلى هذا الأساس تتبلور معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الجوهرى التالي:
كيف يتم تحقيق قيمة للعميل الخارجى من خلال الموارد البشرية؟ أي كيف يتمكن العميل الداخلى من تحقيق رضا وولاء العميل الخارجى؟

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة كما يلي:

- ماهي الدعامة التي تستند عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية؟

- هل يحظى رضا العميل الخارجى بالاهتمام من قبل المؤسسة؟

- ماهي طرق ووسائل قياس رضا العميل؟

- هل أهداف الأفراد مرتبطة بأهداف العمل وهل هذه الأهداف منسجمة مع احتياجات العميل؟

- هل يمتلك الموظفون الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق رضا العميل الخارجى؟

- ما مدى تحقيق المؤسسة الإنتاجية قيد الدراسة لرضا عملائها؟

فرضيات البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة ارتأينا طرح

الفرضيات التالية التي تكون منطلقا لدراستنا:

- الموارد البشرية الممثلة بالكفاءات والعقول البشرية عالية التميز تعتبر الدعامة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- وضع العميل الخارجى في مركز الاهتمام يعد العامل الأساسى في تحديد أولويات المؤسسة؛

- تأهيل العميل الداخلى وحده كاف لتحقيق رضا العميل الخارجى؛

- حصول المؤسسة قيد الدراسة على شهادة الإيزو يعتبر بمثابة رفع راية الاهتمام بالعملاء .

- تتمثل أهم الأسباب التي نهتم إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي:
- التحديات التي يفرضها القرن الواحد والعشرين، بما يحتم على المؤسسة مواكبة التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية والعمل على إرضاء العميل.
 - الرغبة الشخصية في البحث في مثل هذا النوع من التخصص (الموارد البشرية).
 - طبيعة التخصص الدراسي (تسويق).
 - إمكانية البحث في هذا الموضوع بالشكل النظري والتطبيقي.
 - لم يتطرق أي باحث من قبل لمعالجة هذه الإشكالية .

أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف نصبوا إلى تحقيقها والتمثلة في:
- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي لاسيما في ظل ظروف المنافسة المتزايدة بين المؤسسات .
 - محاولة معرفة إلى أي مدى توصلت المؤسسة الجزائرية في تغيير الثقافة الاستهلاكية خاصة فيما يخص مشتقات الحليب.
 - محاولة معرفة كيفية عمل المؤسسة الإنتاجية الجزائرية على تحقيق رضا العملاء.
 - دعم وتعزيز الروح المعنوية والدافعية والالتزام الوظيفي عند العاملين.
 - المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمحتويات هذا العمل النظري والتطبيقي.

حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتسيير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بهذه الدراسة، وذلك بوضع حدود الإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها، ومنهجية اختيار فرضياتها، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

البعد الزمني: يتوافق سياق التحليل في هذا البحث في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتسارعة والمتداخلة فيما بينها التي برزت نهاية القرن العشرين، وما زالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على تحقيق رضا العملاء، وننسم بيئته بالمنافسة الشرسة بين المؤسسات التي تهدف لتحقيق رضا العملاء.

البعد المكاني: تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة بإجراء تربص وطرح استبيان على المستويين: الداخلي والمتمثل في إطارات المؤسسة محل الدراسة, وإلى مجموعة من الموزعين الذين يقتنون منتجات المؤسسة لتعاملهم المباشر والمستمر مع عمال مؤسسة ترافل لمعرفة مدى رضاهم عما تقدمه لهم من منتجات أو خدمات .

المنهج المستخدم في البحث:

بغية القيام بتحليل علمي ومنتجهي لإشكالية تحقيق رضا العميل من خلال الموارد البشرية، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا منهج الاستنباط والاستقراء.

الاستنباطي: من خلال الأسلوب الوصفي في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، ويعتبر الأسلوب الوصفي مناسباً لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع فالاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول ومن العام إلى الخاص.

الاستقرائي: من خلال الأسلوب التحليلي لأهم الممارسات التي يجب إكسابها للعميل الداخلي وتأهيله لتحقيق رضا العميل الخارجي في إطار دراسة الحالة.

* إن أدوات الدراسة المستخدمة لبناء هذا البحث هي:

- المسح المكتبي: من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على جملة من المراجع باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية تراوحت بين الكتب، رسائل الماجستير، الملتقيات بالإضافة إلى استخدام بعض المواقع لشبكة الإنترنت.
- أما فيما يخص أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة في الفصل الرابع ضمن منهجية الدراسة التطبيقية.

الدراسات السابقة :

- سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة مقدمة ضمن مقتضيات الحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، حيث توصل الباحث إلى أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تعكس وضعا تنافسياً مهماً للمؤسسة واقتراح مقارنة تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً يمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية

- بتنمية مخزونها من رأس المال الفكري حيث أن الدراسة كانت نظرية ولم تتطرق إلى الدور الذي تلعبه الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق رضا وولاء العميل الخارجي؛
- كشيده حبيبة: استراتيجيات رضا العميل رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير بالبيدة، 2004، تناولت الدراسة مفهوم وتطور الجودة حيث تم اعتبار هذه الأخيرة كاستراتيجية للوصول لرضا العميل وقد ربطت الجودة بسلوك الرضا أو عدم الرضا، كما بينت مختلف مراحل تطور النظرة للعميل من وجهة المداخل التسويقية والإدارية، وعرضها لمختلف طرق قياس الرضا ولكنها لم تتطرق إلى العميل الداخلي بالتحليل وإلى العلاقة المباشرة التي تربطه بالعميل الخارجي بل اكتفت بذكره عند تطرقها لأنواع العملاء بالنسبة لإدارة للجودة الشاملة؛
 - ريم محمد صالح الألفي: قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، توصل الباحث إلى أن رضا العميل ينتج عن المرحلة الأخيرة من مراحل القرار الشرائي بالإضافة إلى وجود سلوكيات تترتب على حالة الرضا أو عدم الرضا فالدراسة كلها كانت تصب في قالب العميل الخارجي بمعزل عن العميل الداخلي؛

خطة وهيكل البحث:

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا جانبين أحدهما نظري ممثل بثلاثة فصول، والآخر تطبيقي ممثل بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة وتعبهم خاتمة عامة والنتائج المتوصل إليها مدعومة بالاقتراحات والتوصيات لتختم بالآفاق المستقبلية للموضوع.

تناولنا في الفصل الأول ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تحليل بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية وإلى خصائص بيئة المؤسسة وكيفية تحقيق التكيف البيئي في ظل ظروف التغير المستمر وإذا حققت المؤسسة هذا التكيف تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية بحيث تطرقنا إلى إعطاء تفصيلات عن الميزة التنافسية ثم أوردنا أنواع الميزة التنافسية وكذا الأسس العامة لبنائها وأخيرا إلى مساهمات العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية، فتحقيق ميزة تنافسية لا يتم إلا إذا امتلكت المؤسسة جملة من الموارد والمهارات والكفاءات المتمثلة في العقول البشرية عالية التميز لأن الموارد المادية لوحدها لم تعد تكف لمواجهة المنافسة الشرسة، ولهذا تطرقنا في المطلب الأخير من هذا المبحث الثالث إلى مميزات الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن الهدف من امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متخصصة وذات كفاءة لتحقيق ميزة تنافسية في حقل نشاطها مقارنة بمنافسيها ليس إلا بغرض تحقيق هدف أسمى تسعى جاهدة لتحقيقه مسخرة له كل ما تملك من موارد وكفاءات والمتمثل في تحقيق رضا العميل الخارجي، وقد خصصنا الفصل

الثاني لذلك من خلال التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم العميل ورضا العميل الخارجي ثم تطرقنا إلى أهم العوامل المؤثرة في رضا العميل وإلى محددات رضا العملاء، وقد أوردنا مبحث ثاني عن التسويق بالعلاقات من خلال التعرف على أساسياته والعلاقات التفاعلية لرضا العملاء، أما في المبحث الثالث فخصصناه لقياس رضا العملاء من خلال التطرق لأساليب ونماذج القياس.

في حين ركزنا في الفصل الثالث في المبحث الأول على طرق تأهيل العميل الداخلي بإكسابه لأهم المهارات والقدرات التي تتماشى مع المتغيرات الخارجية ومتطلبات منصبه كالتدريب والتحفيز والتمكين، هذا بالإضافة إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعزز من دور و أهمية كل من العميل الخارجي والداخلي، وتتعرز مكانة هذا الأخير بامتلاك المؤسسة لمواصفة ISO9000 وبهذا يضمن العميل جودة المنتجات وسلامته، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى أهم الممارسات التي تعمل على تحقيق رضا وولاء العملاء للمؤسسة عن طريق تحقيق الاستجابة المتوقعة للعميل، وكذا إلى سبل تحقيق التميز من خلال التوجه بالعميل.

وفي الفصل الرابع والأخير حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بمؤسسة إنتاجية من خلال فترة التربص حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة وفي المبحث الثاني إلى نظام إدارة الجودة في المؤسسة وفي المبحث الثالث إل تحليل نتائج الاستقصاء.

صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، عرقلت السير الحسن له، ومن أهمها:
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع بالرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع؛
 - صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية فموضوع الدراسة يتطلب إسقاط ميداني و نظرا للتنافس الحاد بين المؤسسات الخاصة فكل واحدة لها حاجتها في عدم استقبال الطلبة لإجراء التربص وأصبح الباحث يتهم بالتجسس للمنافسين، فكثير من المعلومات لم أتمكن من الحصول عليها لهذا السبب؛
 - هذا بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتها في الاستقصاء سواء مع عمال المؤسسة أو الموزعين.

الفصل 1

الموارد البشرية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية

منذ النصف الثاني من القرن العشرين شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسات العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكرها وأدائها، ولعل من أهم العوامل التي ساعدت على حدة التغير البيئي انتهاء الصراع الدائم بين القوتين، وانهيار القوى الشيوعية، وتكوين الاتحاد الأوربي وسيطرة القوى الرأسمالية على مجريات الأمور في العالم وظهور النظام العالمي الجديد، فمن خلال هذه الأحداث والتفاعلات التي تتم بين المتغيرات البيئية والمؤسسة يمكن وصف مدى اعتماد المؤسسة على البيئة. فالمؤسسة كإنسان لا تعيش ولا تعمل في فراغ بل في البيئة التي تحيط بها، فأصبح أمر استمرار وبقائها فيها من الأمور التي تتوقف على مدى قدرة تلك المؤسسة على دراسة الظروف والمتغيرات التي تحيط بها، وخاصة أن تلك الظروف والمتغيرات أصبح لها من التأثيرات الخطيرة على النتائج التي تحققها المؤسسة ما لا يمكن إنكاره ولا حتى التقليل من أهميته.

إن جوهر نشاط المؤسسة يكمن في قدرة المسؤولين في إحداث التواءم أو التطابق بين احتياجات ورغبات العملاء من جهة وبين موارد وإمكانيات المؤسسة من جهة أخرى، غير أن هذا التطابق لا يتم في فراغ، بل إن هناك العديد من العوامل البيئية خارج سيطرة أي مؤسسة وتمثل لها تهديدا و تؤثر على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق ميزة تنافسية لضمان البقاء في السوق ومن ثم استمرارية نشاطها، فما هي الدعامة يا ترى التي تستند عليها المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لتضمن استمرارية نشاطها وبقائها في السوق؟

1.1. تحليل بيئة المؤسسة

أصبحت دراسة بيئة المؤسسة تعد أمرا ضروريا في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المؤسسات منذ النصف الثاني من القرن العشرين، نظرا لأن هذه الأخيرة تجد نفسها دائما في علاقة

مستمرة مع بيئتها، تتعامل معها وتتفاعل مع عناصرها المختلفة بشكل تبادلي معقد، تتأثر بها وتؤثر فيها، فهي تحصل على وسائل نشاطها (كالموارد البشرية، المالية، المعلوماتية...) من بيئتها، كما تزودها بمنتجاتها، ومن أجل الوقوف على ذلك سوف نتطرق إلى تحليل بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية وكذلك إلى خصائص بيئة المؤسسة وكيفية تحقيق التكيف البيئي.

1.1.1. تحليل البيئة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة المتغيرات الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة وبالتالي على واقعها ومستقبلها في الأجلين الطويل والقصير [1] ص46، وترجع أهمية تحليل البيئة الخارجية إلى الأسباب التالية:

- البيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية بالنسبة للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي بمثابة المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية كالمواد الخام، رؤوس الأموال والعاملين والمعلومات، أما كونها نقطة النهاية فهي المستعمل الأساسي لمنتجات المؤسسة وخدماتها؛
- البيئة الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات المؤسسات، كقوانين حماية المستهلك، والحفاظ على البيئة.

وسوف نتطرق إلى تحليل مستويين للبيئة الخارجية، العام والخاص كما يلي:

1.1.1.1. مستوى البيئة الخارجية العام

يقصد بهذا المستوى المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة والتي تؤثر في نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر [2] ص48، وقد تكون هذه المتغيرات ذات طبيعة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية،

وفيما يلي استعراض لأهم المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية العامة للمؤسسة.

1.1.1.1.1. المتغيرات الاقتصادية

تعد المتغيرات الاقتصادية قوة خارجية تؤثر على أنماط شراء المستهلكين، وهي تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتتمثل المتغيرات الاقتصادية في:

[3] ص 99 الدخل ، الطلب ، عوامل الإنتاج، السياسات النقدية والمالية للدولة، معدل النمو الاقتصادي، المستوى العام للأسعار، معدل التضخم، ميزان المدفوعات، الإنفاق الحكومي فإذا كانت الظروف الاقتصادية جيدة ومواتية فيكون المستهلكون قادرين على شراء أكبر من السلع والخدمات، وهذا ما يجعل المؤسسات قادرة على تحقيق أرباح أعلى علاوة على هذا، فإن إنفاق المستهلكين يتحول بعيدا عن الإنفاق على الضرورات الأساسية للحياة كالطعام والملبس والسكن إلى الإنفاق على السلع غير الأساسية كالقيام برحلة سياحية إلى دولة أجنبية أو اقتناء أجهزة منزلية وهذا ما يزيد من الطلب وبالتالي ظهور مؤسسات منافسة تلبي هذه الاحتياجات في السوق. كما أصبحت الاقتصاديات الوطنية تتسم بالتححر المتزايد وزيادة التوجه نحو اقتصاديات السوق والحرية الاقتصادية، بالإضافة إلى تقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي ولاسيما بعد انتشار الخصخصة وانسحاب الدولة تدريجيا من السلع وتقديم الخدمات للعملاء كان له الأثر البارز في المجرى الاقتصادي. ولقد ساعد على تراجع الحواجز التي كانت موضوعة من قبل العديد من الدول أمام الأفكار والاتصال بين البشر على التقدم الهائل والسريع في وسائل الاتصالات والمواصلات المعلوماتية.

ولقد تجسدت مظاهر العولمة في مجموعة من الظواهر وسوف نلخصها كما يلي [4] ص 214:

◆ التحالفات الإستراتيجية للشركات العالمية: فالشركات العالمية هي التي يقع مركزها الرئيسي في الدولة الأم وتدير عملياتها في أسواق متعددة في العالم بهدف زيادة فرصها التسويقية، وتشكل هذه الشركات العالمية تحديات تنافسية هائلة للشركات المحلية بسبب ما تتوفر عليه من موارد (بشرية، مالية، إنتاجية...) عالية التأهيل، ونميز بين نوعين من هذه الشركات:

- الشركات المتعددة الجنسيات: وهي شركات تنشر عملياتها في أكثر من دولة في نفس الوقت، ولكنها تخطط لها وتديرها استراتيجيا من مركزها الرئيسي في الدولة الأم مثل: IBM.

- الشركات العابرة للقارات: تدير هذه الشركات عملياتها في أكثر من دولة، ولكل شركة محلية هامش معتبر من الحرية في اتخاذ القرارات التي تناسب ثقافة البلد المتواجدة فيه، وتبقى القرارات الخاصة بتحديد قطاعات النشاط الإستراتيجية والرقابة من اختصاص الشركة الأم.

◆ تعاضم دور وقوة ونفوذ المؤسسات الدولية وبصفة خاصة المثلث الذي أصبح يحكم العالم من الناحية الاقتصادية ويتشكل من: البنك الدولي، صندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة.

1.1.1.1.2. المتغيرات السياسية والقانونية

تعمل المؤسسة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها، فالنظام السياسي يفرض على كل المؤسسة دورا خاصا لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني، كما أن هدف المؤسسة التي التزمت به أمام القانون يعتبر الموجه الأساسي لنشاطها، تؤثر هذه المتغيرات من حيث التشريعات والقوانين على المعاملات الصناعية والتجارية والسياسية الخارجية، بالإضافة إلى مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

1.1.1.1.3. المتغيرات التكنولوجية

أحدث التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة جديدة تضاهي الثورة الصناعية في القرن 19م نتيجة ما أحدثته من تغيرات على مستوى الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، وتعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي تتألف منها البيئة التنافسية للمؤسسة، فهي تلعب دورا مهما في ظهور منتجات جديدة ومؤسسات جديدة، فتعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد احتياجات العملاء، كما يؤدي الإبداع والابتكار إلى خلق سلع وخدمات جديدة تلبي رغبات العملاء. كما يحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولا جذريا من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى المكتب الافتراضي.

وقد خلقت الثورة التكنولوجية جملة من الفوائد يصعب علينا حصرها ولكن نذكر أبرزها كما

يلي [5]ص 21:

- ظهور وسائل وطرق جديدة للاتصال بين البشر خصوصا البريد الإلكتروني؛
- ظهور تقنيات جديدة لتخزين ومعالجة المعلومات وتسهيل استعمالها كالقرص المرن؛
- القرص المضغوط (CD ROM)، البرمجيات (Pascal , Excel ...)؛
- ظهور ممارسات تجارية جديدة والمتمثلة في التجارة الإلكترونية التي تقلل من دورة الشراء وتزيد من القوة الشرائية للعميل.

4.1.1.1.1. المتغيرات الاجتماعية والثقافية

وتمثل في مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمع ما، والتي تؤثر على عادات ورغبات العملاء، وكذا توقعاتهم واتجاهاتهم.

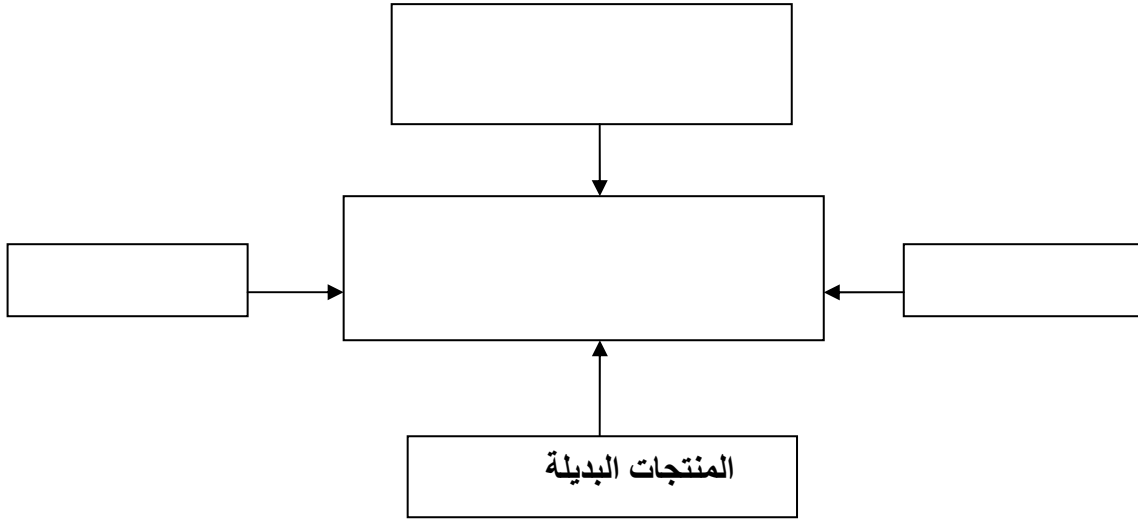
ويعد تحليل البيئة الثقافية مهم جدا خاصة عند إدخال منتج جديد إلى السوق فهناك ما يعرف بالثقافة الدينية ويجب أخذها بعين الاعتبار، نأخذ على سبيل المثال في البلدان العربية لا تسوق فيها مستحضرات التجميل التي تحتوي على شحوم الخنازير، أو ما قامت به إحدى مؤسسات العطور عند تقديم منتجاتها في أسواق دول أمريكا اللاتينية تحت اسم Camellia ولم تعرف المؤسسة أنه هو اسم أحد الزهور التي يتم وضعها عند زيارة القبور أو في حالات الوفاة، فكان مصيرها الخسارة في المشروع التي قامت به.

ولا يجب إغفال الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسارع تغير العادات والتقاليد والقيم وأذواق المستهلكين من خلال الاطلاع على ثقافات الدول سواء من خلال تعدد قنوات البث التلفزيوني أو الإشهار في الصحف والمجلات والإنترنت.

2.1.1.1. مستوى البيئة الخارجية الخاص (المباشر)

و كما يطلق عليها بالبيئة التنافسية، ونعني بها المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة بشكل يومي وتتأثر بها والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة، ولها علاقة مباشرة بها [6] ص77، فعلى المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها، ولقد قدم مايكل بورتر ضمن دراسته لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف " بنموذج قوى المنافسة لبورتر "، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع (L'atrait du secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله أما العامل الثاني فيتمثل في الوضعية التنافسية النسبية (La position concurrentielle relative) لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع [7] 462.

فالمؤسسات لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع، هذه القوى التي تحكم المنافسة قدمها بورتر ضمن خمسة أقسام كما هي مبينة في الشكل أدناه.



الشكل رقم (01): نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter [7] ص 463.

1.2.1.1.1. تهديدات الداخلين الجدد

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق، وبهذا يؤثران في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سابقا في القطاع، وتتجدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط [7] ص- ص: 463- 464.

2.2.1.1.1. خطر المنتجات البديلة

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من المهارة حتى يتم تفادي الابتعاد عن النشاط المستهدف.

3.2.1.1.1. شدة المزاومة بين المتنافسين

تأتي شدة المزاومة ما بين المتنافسين في الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، إشهار، خدمات ما بعد البيع، تميز...) هذه التحركات التي من شأنها أن تخلق أثارا على بقية المتنافسين تولد ردود أفعال من شأنها إما أن تحسن من وضعية القطاع أو أن تؤدي به إلى التدهور في حالة التصعيد والردود غير المدروسة بالنسبة " للحروب السعرية " المتواصلة المفضية إلى تدهور مردودية القطاع خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنها عجز بعض المؤسسات وفي بعض الأحيان حتى تغطية التكاليف الثابتة.

كما يمكن القول أن توفر ربحية أكبر لمعظم المتنافسين في الصناعة ترتبط بمدى تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع ودرجة تمركز عالية للمؤسسات المشاركة فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع لإمكانية تميز المنتج.

4.2.1.1.1. قوة تفاوض العملاء

يجتهد العملاء لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع وترتبط قوة العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، ويمكن أن تتحقق قوة العملاء التفاوضية بتوافر العناصر الآتية:

- أن تمثل مشتريات العملاء كميات كبرى من مبيعات القطاع؛
- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من مشتريات العملاء لأنهم أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحويلهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي؛

- توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

إن قوة تفاوض العملاء تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء العملاء تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الميزة التنافسية.

5.2.1.1.1. قوة تفاوض الموردين

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو تدنئة مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

وقوة التفاوض لدى الموردين تشتد عندما تتوفر الشروط الآتية:

- أن تكون هذه المجموعة منظمة و متمركزة في السوق، وأن يكون لديها عملاء مهمين خارج القطاع؛
- أن تشكل منتجاتها عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج عملائها مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

2.1.1. تحليل البيئة الداخلية

تشمل البيئة الداخلية على هيكل المؤسسة وثقافة العمل والعمليات، وفيما يلي شرح موجز لهذه المتغيرات.

1.2.1.1. الثقافة التنظيمية

يتطلب توفير بيئة آمنة ثقافة تنظيمية وقيم تهتم بالإنسان وسلامته وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ونوعية حياة العمل التي توفرها لمن يعملون فيها، والمقصود بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال [8] ص 128 , تتصف المؤسسة

بامتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخرى نتيجة اشتراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات والمعايير الاجتماعية، ويصف النوره جي الثقافة بأنها الكل المعقد من المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعرف والعادات وكل ما يمكن أن ينتقل إلى الإنسان من مجتمعه [9] ص43. وتختلف الثقافات من حيث مضمونها وبالتالي القيم والاتجاهات والسلوك الذي تغرسه:

فبعض الثقافات تعطي الأولوية للإنسان وأخرى تعطي الأولوية للربح مثلا، فالمؤسسات التي تحتاج الإبداع والتميز كالمؤسسات التي تتعامل مع الفنون والاختراع والتطوير تحتاج ثقافة منظمة تثمن الإبداع والتميز، بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع.

أما المؤسسات التي تحتاج سلوك حذر ومحافظ كالبنوك والمؤسسات الخدمية والصناعات التقليدية، فهي تحتاج ثقافة تثمن الحذر والكفاءة والدقة في العمل، وهناك مؤسسات تغرس قيم وسلوكات التماسك والتعاون والعمل كفريق، هذه القيم ضرورية لمؤسسات تحتاج التعاون والتماسك كشرط للبقاء.

ويشيع حاليا هدف التمكين أي تأكيد الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، وجعلهم يملكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا أن ينتظروا توجيهات الإدارة، وقد بدأت مؤسسات مختلفة عالمية تجرب كيف يمكن أن تجعل ثقافتها تخلق عاملين متمكنين [8] ص481.

يمكن التعبير عن ثقافة المؤسسة بأشكال عديدة منها:

- طريقة التعامل اليومية: مناداة الأفراد باسم العائلة، لبس ربطة العنق أثناء العمل؛
- قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس؛
- قيم العمل: أن يكون شعار المؤسسة هو " التميز في كل شيء نفعه " .

تتكون ثقافة العمل من عدد من العناصر ويمكن أن تستخدم المؤسسة عدد من الخصائص التي تساعد في تحديد ثقافتها وتتراوح هذه الخصائص بين تشجيع الابتكار إلى تعظيم إرضاء العميل إلى توفير فرصة العمل الآمنة. وتستطيع المؤسسات ترتيب هذه العناصر حسب الأولوية كي تتمكن من تحديد ثقافتها في الحاضر وفي المستقبل.

2.2.1.1. الهيكل التنظيمي

يعبر هيكل المؤسسة عن الأسلوب الذي صممت به المؤسسة والذي يوضح تدفق العمل، السلطة، وقنوات الاتصال، وعملية صنع القرار، ولا بد أن تكون الهياكل التنظيمية بسيطة بحيث يسهل إدارتها، ومرنة وسهلة بحيث يمكن فهمها، ولا بد أن يكون فيه نوع من التسلسل الرئاسي، وأن تساعد العاملين الذين لهم اتصال يومي ومباشر بعملاء المؤسسة الخارجيين، وكما هو معروف أن أساس العديد من الهياكل التنظيمية هو الافتراض بأن الإجراء الفعال ينبع من القيادة العليا، ولذا تصمم الهياكل من أعلى إلى أسفل، ولكن وفي ظل التغيرات العديدة التي تواجهها المؤسسات لا بد أن يعاد النظر في هذا الترتيب وأن تلجأ إلى بناء هيكل تنظيمي نموذجي يساير مجرى التغيرات من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال اعتمادها على الموارد البشرية التي تضمن الأداء المتميز والمطابق لمطالبات العملاء لتحقيق رضاهم وبالتالي كسب ولائهم ومن ثم البقاء والاستمرار في السوق.

سنورد مثال لمؤسسة تعمل في مجال الخدمات الصناعية وكانت تعاني من مشكلات في تقديم خدمات للعميل من خلال مختلف الأقسام التي تقوم بأداء أنواع مختلفة من المهام ولم تنخفض شكاوى العملاء ولا حتى مشكلة الوقت الذي تستغرقه عملية مناولة العميل، فعمد المخطط لإعادة هندسة الهيكل قصد التغلب على هذه المشاكل، فقام بتفكيك سبعة أقسام مختلفة تعمل في مجال خدمة العملاء، وتكونت فرق عمل تدير نفسها إدارة ذاتية، وتولى الموظفون ذوي المهام المتعددة التعامل مع مختلف الأنشطة تحت إشراف الإدارات السابقة، فكانت نتيجة هذا التغيير أن المؤسسة استطاعت تحقيق هدفها الاستراتيجي وهو إرضاء العميل [10]ص 89.

إن سرعة تغير البيئة الداخلية تزيد عن سرعة تغير العوامل الخارجية، كحالة الاقتصاد أو العلم والتكنولوجيا، ولهذا فإن متطلبات التكيف معها هي أكبر.

3.1.1. خصائص بيئة المؤسسة وكيفية تحقيق التكيف البيئي

1.3.1.1. خصائص بيئة المؤسسة

يمكن وصف الأحداث والتفاعلات التي تتم بين المتغيرات البيئية والمؤسسة من خلال وصف مدى اعتمادها على البيئة. فمن الضروري أن نوضح تلك العلاقة من خلال دراسة مدى حاجة المؤسسة إلى معلومات عن البيئة والتي تعكس حالة "عدم التأكد البيئي"، وعدم التأكد البيئي كما

عرفه Hedberg هو " عدم توافر معلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية، ومن ثم زيادة صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات". وتقاس درجة عدم التأكد البيئي من خلال المحورين التاليين:

- محور البساطة – التعقد؛
- محور الاستقرار – عدم الاستقرار.

أما محور البساطة – التعقد فيقيس درجة التجانس أو التنافر بين المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وبمعنى آخر تكون البيئة معقدة إذا تأثرت المؤسسة بعدد كبير من المتغيرات البيئية غير المتجانسة، في حين تكون البيئة بسيطة إذا تأثرت المؤسسة بعدد محدود من المتغيرات المتجانسة.

وفيما يخص محور الاستقرار – عدم الاستقرار فيستخدم للدلالة على مدى حركية

(ديناميكية) المتغيرات البيئية. ولذلك توصف البيئة بالاستقرار إذا ظلت المتغيرات البيئية على حالها فترة طويلة دون تغيير.

وعلى العكس توصف البيئة بعدم الاستقرار عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معه التنبؤ بسلوكها المستقبلي، من خلال المحورين السابقين يمكن لنا أن نحدد مصفوفة من أربع حالات أساسية للبيئة تعكس درجات مختلفة من عدم التأكد.

الجدول رقم (01): خصائص البيئة في ظل ظروف التعقد والاستقرار [1] ص 09

بيئة معقدة	بيئة بسيطة	
2. درجة متوسطة من عدم التأكد عدد كبير من المتغيرات والمكونات البيئية درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة. تتميز المكونات البيئية بالاستقرار والثبات. مثال: المنتجات الغذائية.	1. درجة منخفضة من عدم التأكد عدد صغير من المتغيرات والمكونات البيئية. درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة. تتميز المكونات البيئية بالاستقرار والثبات مثال: مؤسسات المياه الغازية	بيئة ساكنة
4. درجة مرتفعة من عدم التأكد عدد كبير من المتغيرات والمكونات البيئية درجة عالية من عدم التشابه بين مكونات تتميز بالتغير وعدم الاستقرار. مثال: مؤسسات الطيران.	3. درجة مرتفعة نسبياً من عدم التأكد عدد صغير من المتغيرات والمكونات البيئية درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة تتميز المكونات البيئية بالتغير وعدم الاستقرار. مثال: صناعة الغذاء السريع.	بيئة ديناميكية

فالحالة الأولى تؤدي إلى وضوح الأهداف التنظيمية وبساطة المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، أما الحالة الثانية غالباً ما يكون لطبقة الإدارة العليا دور مهم في تفسير وتبسيط التعقد البيئي وذلك من خلال نظم الاتصالات التنظيمية، وقد يؤدي حدوث التغيرات العشوائية في الحالة الثالثة التي تتصف فيها البيئة بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي إلى خلق مناخ من التوتر وعدم الاستقرار والذي يصعب في ظلّه أن تتم عملية التطور بشكل مناسب، وأخيراً في الحالة الرابعة التي تحتاج فيها المؤسسة إلى تأكيد دورها الابتكاري لمواجهة ظروف الغموض البيئي.

سنورد بعض خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تلخيصاً لما قلناه سابقاً في بعض النقاط كما يلي [10] ص 84:

- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل فيها عدة متغيرات تؤثر على أدائها كالمغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... إلخ، وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على استراتيجياتها؛
- إن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر ما يستدعي القيام بالتحليل المستمر لمغيرات البيئية؛
- تتميز بيئة المؤسسة بالتعقد بسبب تفاعل متغيراتها المختلفة ليصبح هذا التأثير أكثر تعقيداً على المؤسسة؛
- يوجد ارتباط قوي بين متغيرات بيئة المؤسسة نتيجة لتداخلها، مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل؛
- صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المؤسسة؛
- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد وطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها على كل المؤسسة.

توجد المؤسسة في وسط زخم هائل من المتغيرات، وهذا ما يضيف عليها طابع عدم الاستقرار والتغير، فكيف تتمكن المؤسسة يا ترى من مواكبة هذه التغيرات؟

2.3.1.1. تحقيق التكيف البيئي

إذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافاً رئيسية لأي مؤسسة فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وتعمل المؤسسة للإجابة على

التساؤل المطروح أعلاه لتحقيق التكيف البيئي من خلال مداخل التغيير، فالمؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك القادرة على إحداث التغيير الفعال لأنه ضرورة حتمية في هذا العصر، الذي لا مكان فيه للمؤسسات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية، ونذكر من بين أهم هذه المداخل : إدارة الجودة الشاملة، الإيزو ISO وإعادة الهندسة.

1.1.2.3.1.1. إدارة الجودة الشاملة

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " (Totale Quality of Management TQM) , ولقد عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير [11] ص22، والجودة الشاملة هي فلسفة أو نظرية جديدة أو نمط عمل تركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلازم في كل شيء في المدخلات والعمليات والخدمات والمخرجات: كما تركز على الإنسان باعتباره القيمة الكبرى للمؤسسة داخليا وخارجيا وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته.

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتصميم العمليات.

ويمكن تعريف التغيير على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها، فالتغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر أن يكون العاملين في المؤسسة ملمين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح، ومن الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة مايلي [11] ص48:

- التركيز على العميل؛ - أداء العمل الصحيح من المرة الأولى؛ - احترام الآخرين؛ - الصدق في التعامل مع الآخرين؛ - الخطأ هو فرصة للتعلم؛ - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية؛ - التمييز هو نهجنا.

فالمؤسسة التي لاتلقي بالا إلى فكر الجودة، والإدارة التي لا تضع خدمة مجتمعها والتسيير على أفرادها على قمة اهتماماتها تكون قد أخلت بأسباب وجودها الأساسية، وفقدت دواعي استمرارها، ولم يعد أمامها إلا اختياران لا ثالث لهما ، فإما الاعتدال أو الاعتزال [12] ص108، فتحقيق الجودة يعني تحقيق الوجود، واستمرار الجودة .

2.2.3.1.1. الإيزو ISO

وهي اختصار لتسمية *International Standards Organization* بمعنى المنظمة العالمية للتقييس والمواصفات، تأسست في 1946/10/24 بلندن، وبشرت أعمالها رسميا اعتبارا من 1947/10/23 [13] ص09.

إن اتجاهات ومتغيرات السوق الدولية، وانفتاح التجارة العالمية وزوال الحواجز الاقتصادية والسياسية بين الدول، لا يدع مجالاً للشك في أهمية تطبيق المواصفات القياسية الدولية للحصول على شهادة المطابقة لهذه المواصفات، فالمؤسسات التي لا تتطابق أوضاعها مع شروط المواصفة الدولية ستجد نفسها تدريجياً خارج السوق وستفقد جزء كبير من عملائها [14] ص35 ، باعتبار أن كافة المؤشرات تؤكد على أن هذه المواصفات ستصبح لغة التجارة الدولية لمواكبة تغيرات القرن الـ21م.

والإيزو 9000 هي سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المؤسسات، والتي تسعى لتوفير متطلبات الحصول على شهادة الإيزو حتى تستطيع التعامل مع دول السوق الأوربية من خلال جعل إنتاجها متطابقاً مع القواعد والشروط المحددة في الإيزو، وقد يستغرق الحصول على هذه الشهادة حوالي سنة ونصف، لتسجيل المؤسسة في دليل منظمة الإيزو.

ولقد تم سنة 2000 تعديل الإيزو 9000 لسنة 1994 ليتماشى مع التغيرات والمحيط الجديد للمؤسسة الذي أصبحت فيه مجبرة على تحديد وتعريف منتجاتها أو خدماتها قبل عملية الإنتاج، أي العمل على تصميم المنتج أو تقديم الخدمة وفقاً لما هو مطلوب حقيقة [15] ص70، و سوف نتطرق لهذا الموضوع و لعائلة الإيزو 9000 في الفصل الثالث.

3.2.3.1.1. إعادة الهندسة

عرف مايكل هامر إعادة الهندسة بأنها طريقة جديدة للتفكير لإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات هامة في مقاييس الأداء كالجودة والتكلفة والخدمة وسرعة الأداء [16] ص42.

يجري التركيز في إعادة الهندسة على العمليات، والعملية هي مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات لإخراج مخرجات معينة ذات قيمة للعملاء، ولكي تنجح الهندرة في مهمتها على إدارة المؤسسة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير، وكيفية تحقيقه ومن أبرز التغييرات والتحويلات التي تحدثها المؤسسة ما يلي [10] ص115:

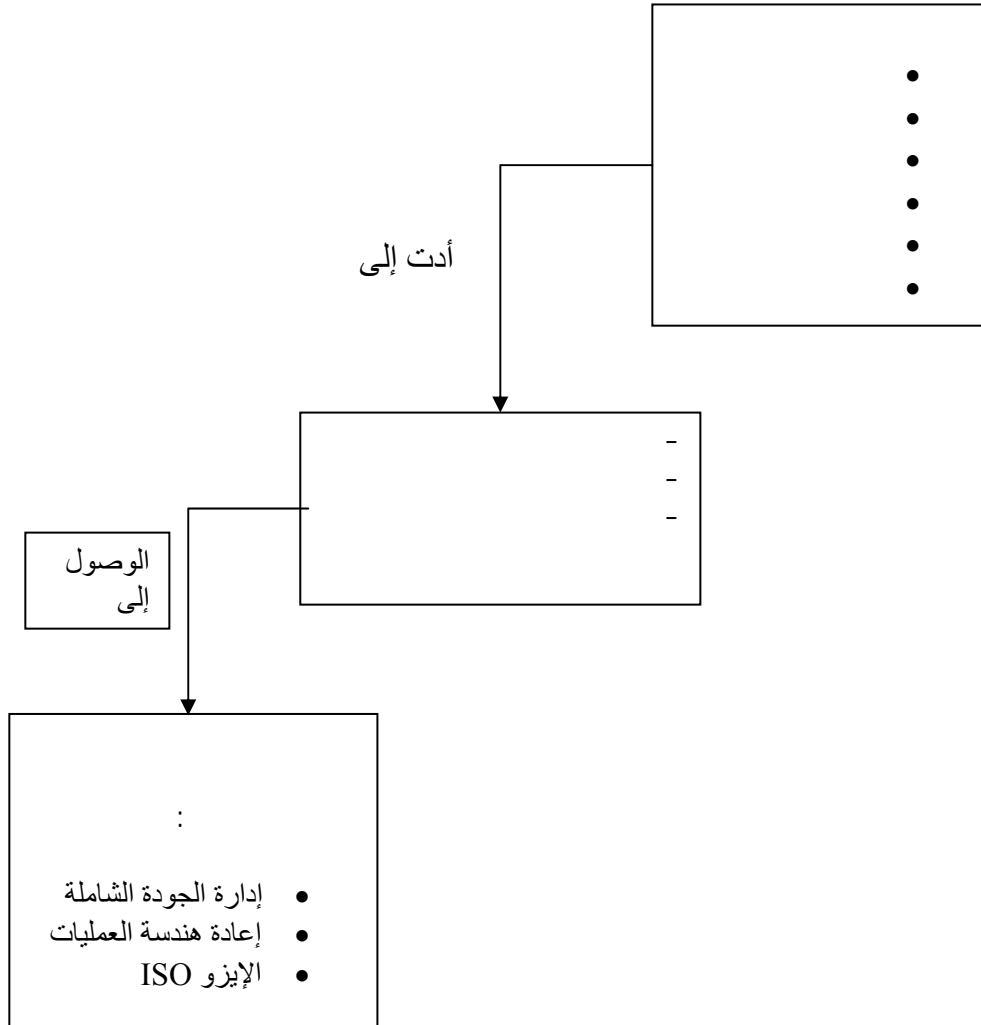
- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات؛
 - تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى مهام مركبة؛
 - يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل؛
 - يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين؛
 - يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي؛
 - يتحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين؛
- ويتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير والتصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة واختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية، وهي تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

ومن أسس ومبادئ إعادة الهندسة الكفاءة والفاعلية فهما بمثابة الجناحان اللذان لا يمكن أن تخلق بدونهما نحو الأفاق التي تريد بلوغها، فالكفاءة هي: تعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة المتاحة (البشرية، مادية، تقنية). أما الفاعلية فهي تحقيق النتائج والوصول إلى الغايات التي حددتها المؤسسة لنفسها (كتحقيق الأرباح، التميز، رضا العملاء، الشهرة والولاء).

مما سبق نستخلص أن إعادة هندسة المؤسسة هي البدء من الصفر ولا تلجأ إلى ترقيع الثوب أو إصلاح جزئي، وأن ترفض الفرضيات التي قامت بها العمليات وانخفضت كفاءتها وفعاليتها، وأن

تضع فروضا جديدة تتناسب ومتغيرات العصر باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأن تهتم بالعميل وتتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه وإسعاده وحتى ولائه، والشكل الموالي يلخص ما قلناه في طيات هذا المطلب كما يلي:



الشكل رقم (02) مداخل تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية

من خلال هذا التحليل يتبين بأن قوى التنافس تدفع المؤسسات إما للنمو شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما للزوال إذا ما فشلت في مجارة وتيرة تطور وتغير البيئة، وعلى هذا الأساس سننطلق إلى الحالة التي تحقق فيها المؤسسة التكيف السليم من خلال تحقيقها للميزة التنافسية في مجال نشاطها، وعليه يتبادر إلى أذهاننا ما المقصود بالميزة التنافسية، وما مصادرها وكيف يتم المحافظة عليها؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في المبحث الموالي.

2.1. الإطار العام للميزة التنافسية

أدت عملية تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية إحداث تغيير جذري على مستوى المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية في السوق لضمان البقاء والاستمرار، ضمن هذا الإطار سوف نتطرق لمفهوم الميزة التنافسية، وكذا أنواعها ومصادر الحصول عليها وأخيرا إلى مميزات الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية.

1.2.1. مفهوم الميزة التنافسية

فمن خلال هذا المطلب سنتطرق لتعريف الميزة التنافسية، أبعادها ومن ثم أهميتها.

1.1.2.1. تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية (Compétitivité) وكذا المنافسة (Concurrence) من المصطلحات الأكثر رواجاً في هذا العصر خاصة على المستويين الكلي والجزئي، وإن اختلفا في مدلولهما بحيث يستعمل الأول في المدلول الاقتصادي على المستوى الدولي (الكلي) والثاني على مستوى المؤسسة (الجزئي)، فإنهما يتداخلان ضمن ما يعرف بالميزة و القدرة التنافسية [07] ص460، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، وفرضها للمنافسة الحادة، بحاجة إلى أسس و أساليب جديدة، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول و الخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

إن مصطلح القدرة التنافسية لا يوجد له تعريف موحد ويرجع السبب إلى الزاوية التي يتناول منها كل باحث للموضوع، بحيث يختلف مفهوم القدرة التنافسية على المستوى الكلي عنه على المستوى الجزئي (المؤسسة)، وبما أننا سنتناول موضوعنا على المستوى الجزئي سوف نركز عليه أكثر، ولا بأس أن نورد مفهوم القدرة التنافسية على المستوى الكلي، بحيث أن شيوع هذا المصطلح بدأ مع الرئيس الأمريكي ريجان بتكوين لجنة تنافسية للصناعة الأمريكية وتدهور قدرتها الناشئة أمام مثيلتها اليابانية، حيث أنشأ بعد ذلك مجلس السياسة التنافسية الأمريكية، وقد عرف هذا المجلس

القدرات التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق العالمية وتحقيق مستويات معيشة متزايدة على المدى الطويل [17] ص 230 , أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) عرفت القدرة التنافسية بأنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية، والمحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لموظفيها في المدى الطويل.

ويوجد تعريف آخر للقدرة التنافسية باعتبارها استعداد وقابلية المؤسسة على مواجهة المنافسة الفعلية، و المحتملة للمؤسسات، أو قطاعات أخرى حيث ترتبط بالوضعية السائدة للمؤسسة في الأسواق الداخلية و الأجنبية، وعليه فإن القدرة التنافسية تتضمن كل من الاستعداد، المواجهة، المنافسة، البيع الناجح، التفوق، ونظرا لتزايد حدة التنافس، أصبح من الضروري السعي إلى تعزيز القدرة التنافسية حيث أن هذا التعزيز يمس جانبيين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين، و الثاني هو القدرة على التأثير واستقطاب ميول العملاء [18] ص 47 ، وتحقيق النجاح في الشق الثاني متوقف على مدى النجاح في الشق الأول ومن ثمة ضمان النجاح في كليهما، وبذلك تكون المؤسسة في قمة التفوق، لأنها لا تكتفي بتحقيق النجاح بخسارة المنافسين بل تبادر إلى اغتنام الفرص و السبق في تطبيق الأفضل و الأجود، وبما أن القدرة التنافسية هي متكأ للميزة التنافسية فيرى مايكل بورتر (Michael porter) وكما هو الشأن لبول كريجمان (Paul Krugman) بأن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، وقد اعتبر بورتر بأن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي بإمكان مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة [19] ص 08، لأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط بتقديم وتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، كما أن التعلم بسرعة عن منافسيها وهو مرتبط بتسيير الأفراد و هي مرتبطة بمدى الإمكانية و القدرة المستمرة للمؤسسة في البقاء والنمو تضمن لها تحقيق أرباح تغطي على الأقل تكاليف استمرارية نشاطها، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة ، ومدى إمامها ومواجهتها لمحيطها الخارجي، لتحقيق التميز، وهنا نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا [20] ص 21:

- المزايا المطلقة: هي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، من امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، وتوفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة؛

- المزايا النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة؛
 - المزايا التنافسية: وهي ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة، لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية.

يرى Mc Fetridje أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الانتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب [07] ص 461 الأرباح .
 كما يعرف خليل مرسي الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التميز ومنه تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى [21] ص 80.

ويعرف علي السلمي [22] ص 23 الميزة التنافسية على أنها «مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.

يمكننا القول من خلال كل هذه التعاريف بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها وتميزها وتختلف بها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

2.1.2.1. أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين هما [23] ص- ص: 14-15 :

1- القيمة المدركة لدى العميل.

2- قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

1.2.1.2.1. القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها له، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملاتهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

2.2.1.2.1. تحقيق التميز

يمكن تحقيق الميزة أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الانتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها [24] ص 14 .

تتبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المتعاملين معها وتتحقق من منفعة العميل الخارجي، وبالتالي تؤثر على المنافسين نتيجة ميوله للتعامل مع المؤسسة دون غيرها، مما يولد نوع من الولاء.

3.2.1.2.1. معايير ومظاهر الميزة التنافسية

تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة، وتتمثل في النقاط التالية [18]

ص 48 :

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى تفويض وتمكين العاملين؛

- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة؛
- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات لبرامجه؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأهداف، والإستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للاستجابة بحاجات ورغبات العملاء، والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها؛
- مدى استخدام المديرين المحترفين؛
- مدى توافر العمالة والمهارة؛
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال:
- دعم عملية صنع القرار؛ - البحوث والتطوير؛ - تصميم وتطوير المنتج؛ - جدولة العمليات والتسليم للعملاء؛ - تأكيد الجودة بمعنى الترقب المستمر للخطأ وليس انتظار حدوثه.
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة؛
- مدى فعالية إدارة التكاليف؛
- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمال الطلب الفعال في السوق؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، المحلية، الإقليمية، والعالمية.

أما فيما يخص جودة الميزة التنافسية في حد ذاتها فهي تعود للمعايير التالية [25] ص- ص: 99-100 :

- من حيث سمات الميزة التنافسية: ونرتبها على أساس المستويين التاليين:
- * توجد مزايا تنافسية من درجة منخفضة يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة مثل ميزة التكلفة الأقل؛
- * مزايا تنافسية من درجة مرتفعة وتتسم بالتميز في التقديم، النوعية، بالإضافة إلى وجود خصائص معنوية ذات قيمة لدى العملاء، مما يوطد العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وهذا النوع من المزايا يتسم بكونه يتطلب الوقت لتحقيقه، فهو على المدى الطويل، ويظهر ذلك جليا من خلال عمليات البحث والتطوير، التسويق، وغيرها، كما أنها تراكمية وصعبة المحاكاة من قبل المنافسين لأنها تعتمد على المهارات والخبرات والقدرات ذات المستوى المرتفع والراقي؛
- من حيث عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: كلما امتلكت المؤسسة أكثر من ميزة تنافسية، مكنها ذلك من البقاء والحفاظ على مكانة التفوق لأنه حتى التقليد لهذه الميزات يكون أمرا

صعباً، يتطلب الوقت وموارد معتبرة، بينما الحيازة على مصدر واحد ومكشوف يسهل من تقليدها وبالتالي تقادمها، ويصبح من الضرورة البحث عن ميزة أخرى؛

- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يعتبر التطور السريع في عالم الأعمال تحدياً أكثر منه فرصاً للمؤسسات ذات الميزة التنافسية وذلك يؤدي إلى تدهور وتقادم هذه الميزة، وعليه فإنه يتوجب العمل باستمرار على إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها، وكلما عملت المؤسسة على التحسين المستمر فإنها تملك نقاط قوة للمواجهة.

أما فيما يخص مظاهر الميزات التنافسية فهي تتخذ في ميدان العمال مظاهر متعددة منها [26] ص - ص: 21-22:

- الجودة الأعلى للسلع والخدمات؛
- الوقت الأقل في الإنتاج والسرعة في خدمة العملاء؛
- العناية الأكفأ والأشمل للعملاء؛
- المرونة في النظم والأساليب وسرعة التوافق مع المتغيرات؛
- العلاقات الأكفأ مع الموردين؛
- التكلفة الأقل والسعر الأفضل للعميل.

من خلال ما مر معنا يمكن أن نستنتج أهمية الميزة التنافسية التي تكمن فيما يلي [27] ص: 07:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛

- تحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات في ظل بيئة شديدة المنافسة؛

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

بعدما تعرفنا على الميزة التنافسية وقلنا بأنها تتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، سوف نتناول في المطلب الموالي أنواع الميزة التنافسية وإلى أهم أسس بنائها.

2.2.1. أنواع الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها

نهدف ضمن هذا المطلب للتعرف على أنواع الميزة التنافسية وإلى الأسس العامة لبنائها.

1.2.2.1. أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ويتمثلان في ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز [28] ص78.

1.1.2.2.1. ميزة التكلفة الأقل

تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، فبإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث تباع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من سعر منافسيها وهذا ما يسمح لها بالحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر أكبر من الربح.

وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس هو ما يكسبها هذه الميزة، وتكون المراقبة كما يلي [28] ص80:

- مراقبة الحجم: إن التوسيع في تشكيلة المنتجات يمكن المؤسسة من الحيازة على وسائل إنتاج جديدة وكذا التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، إلا أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط ومن منطقة إلى أخرى، فالرفع مثلا من حجم منتج معين على المستوى الجهوي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ولهذا يجب توخي التوازن عند البحث عن إقتصديات الحجم لكي لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- مراقبة التعلم: فالتعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والكفاءات، فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد اهدافه.

- مراقبة الرزنامة: إن المؤسسات التي تتموقع في احسن المواقع تكون السباقة إلى بعض القطاعات وبالتالي تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، وتوظف أفضل الكفاءات (المهارات) وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية، أما فيما يخص بعض القطاعات الأخرى فإن التريث والانتظار هو الحل الأفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة في تطور مستمر ومتغير، فيدخل بذلك المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وهكذا تضمن الدخول إلى القطاع بمعرفة ودراية للأوضاع التنافسية السائدة.

- مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فالتكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة البحث عن المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة، مع قبول شرط إقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

إذن تهدف ميزة التكلفة الأقل إلى تحقيق الريادة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات كما يلي [07] ص464:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الإهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة فالعاملون يهدفون إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف المرتفعة، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية زهيدة الثمن؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكميات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكاليف إنتاجه؛
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

إن المؤسسة بحصولها على ميزة التكلفة الأقل توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس التي حددها بورتر كمايلي:

- يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في بعض الحالات في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
- تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتاز يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

- تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

إن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تملك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، فالمؤسسات الرائدة تعمل إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، بحيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المقدمة من قبل المنافسين، وتتخذ القرارات بشأنها.

2.1.2.2.1. ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العمل يتعلق بها، فهي تسعى إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة الفناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهريّة وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين [29] ص 160.

وهذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة المبيعات، ومحاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها العميل عند شرائه لمنتجاتها، وكذلك خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين [02] ص 202.

وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز تستند المؤسسة على عوامل تدعى بعوامل التفرد والمتمثلة فيما يلي [28] ص 23:

- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارس بها، فهذه الإجراءات يمكن اعتبارها عاملاً مهماً على تفرد المؤسسة، والمتمثلة في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، كفاءة وخبرة العمال، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط.

- الروابط: تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة ويمكن توضيحها كما يلي:
 - الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فأجال تسليم المنتجات لا تحدد من خلال الإمداد الخارجي فقط، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

- الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، بحيث يتم تقليص مدة تطوير نموذج جديد في حالة قبول الموردين إقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، إلى حين انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

- الروابط مع قنوات التوزيع: تساهم هذه الروابط في تميز المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو عن طريق الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، كتكوين الموزعين أو إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، أو تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

- التموضع: بإمكان المؤسسة أن تحوز على خاصية التميز إذا ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

- التعلم وأثار بثه: قد تنجم خاصية التميز لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

الإدماج: بحيث يتم بواسطته ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

إن عوامل التميز هذه تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة متميزة يسمح لها بأن لا تنصرف في إتجاه يقضي على مصادر تميزها.

ولكي تحافظ المؤسسة على ميزة التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط الآتية [27] ص 27:

أ - المرتبطة بالمحيط الخارجي:

- إدراك العميل لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات العملاء وتنوعها.

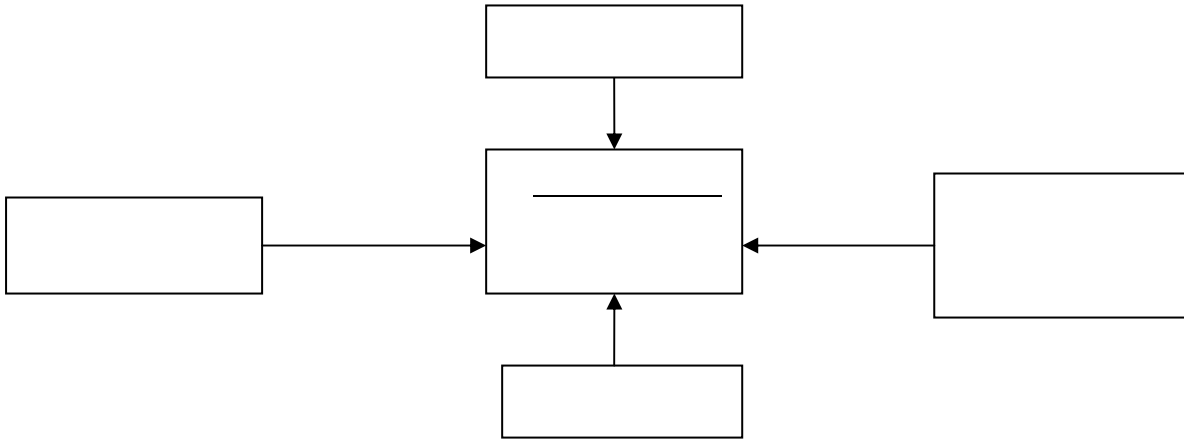
ب - المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح لها بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات العملاء مع التركيز على الجودة وتحسينها؛
- وجود نظام معلومات تسويقي فعال، يوفر المعلومات عن كيفية تسير المنتجات، كما يسمح بتقديم المساعدة للعملاء وتوفير صيانة سريعة ودقيقة، هذا بالإضافة إلى مساهمته في سرعة تلبية الطلبات.

إن المعرفة الجيدة للمؤسسة لميزتي التكلفة الأقل والتميز تسمح لها بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها وكذا التحكم نسبيا في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:
جاذبية النشاط، حدة المنافسة، التكنولوجيا المستعملة، تطور احتياجات العمال عبر الزمن، الفرص المستقبلية.

2.2.2.1. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

هناك أربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية، تتمثل في: الكفاءة، الجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل، والشكل الموالي يوضح ذلك [30] ص196.



الشكل رقم(03): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية [30] ص196

1.2.2.2.1. الكفاءة

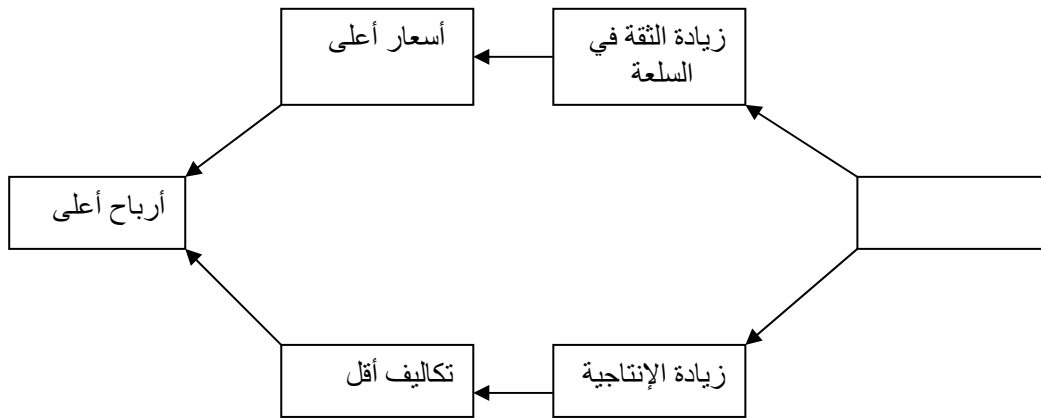
تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت كمية المدخلات المطلوبة لأن الكفاءة تساوي (المخرجات/ المدخلات)، فإذا كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية فتكاليفها تتميز بالانخفاض، وهذا ما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية [30] ص199.

2.2.2.2.1. الجودة

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة وقد عرفها **المجمع الأمريكي** بأنها " إجمالي السمات أو الخواص لسلعة أو خدمة التي تتضمن قدرتها على تحقيق احتياجات عامة أو محددة"، كما يعرفها **Gaither, Norman** [31] ص71 بأنها " ترجمة لاحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته". فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا كما يلي:

* إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى فرض سعر عالي على منتجاتها؛

* يكمن التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيما يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فاختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، فالمنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فقط، وإنما يؤدي إلى خفض التكلفة كذلك وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، والشكل الموضح أدناه يبين لنا ذلك.



الشكل رقم (04): تأثير الجودة على الربح [30] ص 199.

إن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن حصره في مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، بل أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة الأعلى من المستوى الذي يقدمه منافسيها حتى وإن تطلب الأمر تكلفة مرتفعة [32] ص 169.

3.2.2.2.1. التجديد (الإبداع)

هو أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، وعمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تحقق مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية،

لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتمييز نفسها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنةً بمنافسيها.

4.2.2.2.1. الاستجابة لحاجات العميل

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولى العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

فعملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، أي تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل. بالإضافة إلى مراعاة وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها [30] ص 202.

عندما تعرفنا على ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل وكذا مصادر الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة والكفاءة والتجديد والاستجابة المتفوقة للعميل، سنخرج إلى أهم المجالات التي يساهم فيها العنصر البشري بغية تحقيق ميزة تنافسية.

3.2.1. مساهمات العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية

إن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري، فعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان لأنه نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمؤسسة، وهو غايتها في النهاية. وفي ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فأصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة ومن أهم أصول المؤسسة. ويؤكد سيد أحمد مصطفى [33] ص 20 على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وللتدليل على أهمية هذا الدور سنستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

1.3.2.1. في مجال تقديم منتج جديد

إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، وبما أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس المؤسسة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها، وخير دليل على هذا ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل: أجهزة الهاتف النقال، أو الحاسبات الآلية)، فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي [01] ص36.

ولتحقيق رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تقارن، وخير دليل على هذا الهاتف النقال الذي يحمله أغلبية الناس في العالم فهو يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي المتمثل في الجهود البشرية والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج الجهاز بهذا الشكل.

2.3.2.1. في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة

إن امتلاك تكنولوجيا متطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، والطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة وخير دليل على هذا تكنولوجيا الطب عن بعد، فمن كان يتصور أن يجري طبيب في فرنسا عملية جراحية على مريض في الولايات المتحدة دون أن ينتقل إليه جسديا.

وتزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا، وبما أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعد الاجتماعي والثقافي لبلد معين، ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت فلا يجدي نفعاً

استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. فالتكنولوجيا هي التي تجعل الأشياء ممكنة والإنسان هو الذي يجعل الأشياء تحدث، والموارد البشرية المتميزة هي التي تقوم بتخفيض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

3.3.2.1. مجال التنافس في الأسواق المفتوحة

من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية وخاصة الدول الصناعية الكبرى على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، وقد كللت تلك الجهود في شكل المنظمة العالمية للتجارة.

وبما أن الأسواق التي تفتح أمام التجارة العالمية يصعب حمايتها، أصبحت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن الاعتماد عليها، فالدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة، لأن اللامنافسة لاتضمن البقاء والاستمرار للمؤسسات الحديثة. فواقع عالم الأعمال الجديد يفرض بقوة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة [01] ص38، والجدول الموالي يلخص ما قلناه.

الجدول رقم (02): دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية [01] ص37

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1 تقديم منتج متميز	<ul style="list-style-type: none"> • دورة حياة المنتج قصيرة. • زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. • زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2 امتلاك تكنولوجيا متطورة	<ul style="list-style-type: none"> • التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. • التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. • العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة

<p>3 التنافس في الأسواق المفتوحة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. • المنافسة حق مشروع للجميع. • التنافس من خلال رأس المال الفكري.
---	---

يساهم العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في مجالات متعددة، ولقد تأكدت النظرة إلى الموارد البشرية كأصل مهم من أصول المؤسسات له اعتباره وأهميته، فتظهر الحاجة الملحة والمستمرة إلى تعهد هذا الأصل القيم منذ البداية بحسن اختياره وإعداده وتهيئته للقيام بالمهام والواجبات والعمال وتنمية مهاراته وخبراته، وهذا ما سنراه من خلال المبحث الموالي.

3.1. الموارد والكفاءات

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مصطلحي الموارد والكفاءات، وكذا التمييز بينهما وذكر خصائصهما، وأساليب تجديد هما.

1.3.1. أسس الموارد والكفاءات

سننطلق في البداية إلى التعريف بالموارد والكفاءات، ثم التمييز بينهما، وأخيرا إلى كل من أساليب التشخيص والتجديد لهما.

1.1.3.1. تعريف الموارد والكفاءات

إن تألق أي مؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد، ولقد أكدت الكثير من الأعمال الفكرية على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة وكذا التطور الاقتصادي، فمصطلح الموارد يعتبر من بين المصطلحات الأكثر تداولاً في الأدبيات الاقتصادية والتسييرية، ويغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، إذ أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها خصوصاً بعدما فتح المجال للعناصر غير المادية. ويعتبر Wernefelt بأن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة

المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا, فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون , يتعلق الأمر بالتكنولوجيا , مهارات الأفراد, العلامات التجارية, الإجراءات التنظيمية [34] ص347.

كما يرى Barney أن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية ، المعلومات ، المعارف التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها [35] ص9 .

ولتفادي إشكال عمومية الموارد وصعوبة تدقيقه يصنفها Barney إلى:

- موارد مادية شاملة يمكن لجميع المؤسسات اكتسابها؛
- موارد غير مادية خاصة تتميز فيها المؤسسات عن بعضها البعض وهي التي تساهم في تجسيد التفوق التنافسي, وهذا الصنف يضم جميع العناصر غير المنظورة كالتكنولوجيا، نظم المعلومات، طرق الاتصالات.

أما مصطلح الكفاءات برز في العديد من الدراسات التي يعتبر تأقلمها هدفا رئيسيا لوظيفة الموارد البشرية وكمصدر الإبداع والتجديد. وحسب Tarondeau [34] ص348 أن مفهوم الكفاءة La Competence يعني القابلية للتوفيق أو المزج بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأفراد أكثر تحكما فيها من البعض الآخر، مما يجعلهم أكثر كفاءة، وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي وفي حالات الاختيار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة [36] ص42.

والأبحاث التي قام بها ماك كلياند (MC Cleland) المتعلقة بالكفاءة أوضح فيها بأن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات كما يلي [37] ص243 :

المعرفة: كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل المحاسبة، التسويق والموارد البشرية؛
المؤهلات والخبرة: كمؤهلات ومهارات التسيير الفعال؛

إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، كإدراك الشخص لذاته عضواً في مجموعة العمل؛

صفات العبقرية: وهي الخصائص التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة. الدوافع: وتتمثل في القوى الداخلية التي تنشأ عنها السلوكيات كدوافع الانجاز، أو الانتماء.

2.1.3.1. التمييز بين الموارد والكفاءات

سوف نتطرق إلى التمييز بين الموارد والكفاءات، بحيث نجد الموارد تنقسم إلى موارد منظورة وغير منظورة، أما الكفاءات فهناك الكفاءات الفردية والأخرى جماعية.

1.2.1.3.1. التمييز بين الكفاءات

1.1.2.1.3.1. الكفاءات الفردية: تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة [36] ص-ص: 42-43 ، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة.

وفيما يلي قائمة مرجعية للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادراً على أن يفكر استراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل قادراً على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة؛

- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري ويتجه نحو الأمام، قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك؛

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛

- القدرة على اتخاذ القرار: وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛

- توظيف المواهب: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته؛

- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية؛
- إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم؛
- يوفق بين عمله وحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها؛
- يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة؛
- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة؛
- يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم زمرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

بإمكان المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر [28] ص-ص: 62 - 63.

2.1.2.1.3.1. الكفاءات الجماعية

- هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحوري، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها وحتى تكون الكفاءات محورية يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:
- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الذي يسلم للعميل؛
 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

3.1.2.1.3.1. الكفاءات الإستراتيجية:

يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف

المؤسسة مع بيئتها التنافسية. فالمؤسسة تعتبر مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها، وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، ويعتبر إيجاد توليفة منها مصدرا للتميز التنافسي، ويتم تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد كما يلي:

- الموارد المادية: (المعدات، المباني، التكنولوجيا....)؛
- الموارد البشرية: (القدرات ، المهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة...)؛
- الموارد التنظيمية: (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة...).

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، وبما أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا تتعلق بفرد واحد بل العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون الجماعي، فالكفاءة الإستراتيجية تنتج من خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالتوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية وجذب العملاء وتحقيق رضاهم [38] ص 207.

2.2.2.1.3.1. التمييز بين الموارد

إن أهمية الموارد كممارسة في المجال الاقتصادي وكفكرة في حد ذاتها عموما ليست وليدة الثمانينات ولا نتاج الفكر الاستراتيجي، بل لها جذور في الفكر الاقتصادي وفي تسيير المؤسسات وتسيير الموارد البشرية [39] ص 34. ففي الفكر الاقتصادي يرى Ricardo بأن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم لمالكه، ثم تبلورت هذه الفكرة لدى رواد الفكر الاقتصادي الحديث: Penrose, Friedman, Schumpeter الذين اتفقت تصوراتهم حول موقف مفاده أن العامل الأساسي الذي يجعل المؤسسة تحقق أداء مرتفعا يؤدي بها إلى التميز ليس اختيارها لصناعة جذابة بقدر ما هو تبنيتها لإستراتيجية ذكية وأصلية تعتمد على الموارد الوحيدة والنادرة.

- الموارد المنظورة(الملموسة): تتمثل هذه الموارد في المواد الأولية والموارد المادية والمالية.

- المواد الأولية [28] ص52: تعد مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحياسة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين، وحتى يكون تسييرها محكم يجب إسناد مهمة الإشراف عليها إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة .
- الموارد المادية [40] ص-ص: 65 - 66: وتشمل كل ما يتاح للمؤسسة من تجهيزات آلية ومعدات ومبان ووسائل نقل وغيرها من الأصول الإنتاجية.
- الموارد المالية: وتشمل رؤوس الأموال والنقدية المتاحة بالبنوك ومستحقات المؤسسة لدى عملائها .

- الموارد غير الملموسة:

يصعب تحديدها، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من الكفاءات، المعلومات، المعرفة، الجودة.

- الكفاءات: لقد تطرقنا إليها بالتفصيل الوافي سابقا؛
- المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وعليه نجد المعلومات تلعب دورا هاما، فهي تساعد المؤسسة في: " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع " [28] ص57.

وتستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في: المعلومات المحاسبية، المؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، وأداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة...، أما المصدر الخارجي فيتمثل في: حالة الأسواق، المنافسين المنتجات الجديدة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، العملاء واتجاهاتهم المستقبلية، الإجراءات الحكومية... الخ

- المعرفة: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتساهم في تغذية القدرات الإبداعية وإثرائها بشكل مستمر، فلم تعد المعرفة أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة، فالمؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير

الملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي المؤسسات المتعلمة ذات المعرفة تزايد الاتجاه نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام، والمعلومات، ومعرفة تختزن في الحاسبات وفي شبكات الإنترنت.

- ويرى Karel E.Sveily أن الأصول غير الملموسة في المؤسسة تتكون من:
- الهيكل الخارجي: والذي يشمل على أي شيء أو عنصر في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل: العملاء والموردين والعلاقات التي تربط المؤسسة بهذه البيئة وأيضا العلامات والأسماء التجارية؛
- الهيكل الداخلي: ويتمثل في كل العمليات والأنشطة المسؤولة عن جعل المؤسسة في مركزها ووضعها الحالي؛
- العمالة المؤهلة: وهي القدرة على التعامل مع كل من الهيكلين الداخلي والخارجي، وبدون هؤلاء العاملين الأكفاء فإن المؤسسة لا تستطيع فعل أو إنجاز أي شيء حتى ولو كانت الموارد المالية والمادية الخاصة بها كبيرة ومميزة.

مما سبق يتضح تزايد الاهتمام بالأصول غير الملموسة أو الأصول المعنوية وأهمية تقديرها تنظيمياً ومحاسبياً. فيرى أحد الخبراء أنه بحلول عام 2010 سوف يهتم كل المحاسبين برؤوس الأموال الفكرية أكثر من اهتمامهم بالأصول الثابتة والربحية الربع سنوية.

3.1.3.1. أساليب التشخيص و التجديد للكفاءات

سوف نتناول كل من تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية وكذا أساليب تجديد الموارد والكفاءات.

1.3.1.3.1. تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الكامنة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافتها، والتي تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها.

ويتم البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها كما يلي [41] ص71:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: تقوم بهذه العملية إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق دورات التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، كالاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية والنفسية، وهذه العمليات التقييمية المهيكلة والمنظمة تتم في مستويات متعددة من طرف متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

- الكشف عن الكفاءات النادرة: يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجال تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، وكيفية تسيير المعارف الكامنة في عقولهم والمحافظة عليها باعتبارها تساهم في تحسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة: بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم، واشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة، لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة، فهذه الكفاءات المخفية للإدارة الإستراتيجية تشكل مجالا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يتوجب على المؤسسة العمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وميزة تنافسية مستدامة.

- ويتم البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها كما يلي [41] ص72:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية باعتبارها ليست فردية أو مشخصة في افراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والمتشكلة بفعل العديد من العوامل كالبيئة التنظيمية، التكنولوجيا وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتكامل المهني بينهم؛

- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

فالمجالات التي تتيح لفريق العمل القدرة على الابتكار والكفاءة العالية على المؤسسة أن تقوم بالبحث عنها والمحافظة عليها وتوظيفها بما يخدم مصالحها. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر من خلالها موطن تلك الكفاءات داخل المؤسسة من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

2.3.1.3.1. أساليب تجديد الموارد والكفاءات

إن المؤسسات التي تريد الحصول على موارد وكفاءات جديدة لغرض تمديد المدى الزمني لميزتها التنافسية تعتمد في ذلك على أسلوبين، والتي تختلف باختلاف المورد أو الكفاءة المطلوبة وبالمرونة في الحصول عليها [32] ص175:

– التجديد الداخلي: يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردها وكفاءاتها بصفة ضمنية، من خلال الأنشطة اليومية، ومن خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين واليقظة الإستراتيجية، فمن هذا المنظور للتجديد، ما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى استعدادها لاستخراج كل الخبرات من التجارب، حيث تعتبر مرحلة مهمة جدا.

بينما يرى كل من Nelson, Winter بأن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي من خلال توسيع المهارات التنظيمية كما يلي:

- تصطمم المؤسسة بموروثاتها، فوجد إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات؛

- صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد المورد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديده داخليا تبحث عنه في السوق، فمثلا يتم تجنيد عامل تتوفر فيه المؤهلات والتجربة المطلوبة بدل السعي إلى تعليمها من جديد لعمالها، فهاذين العائقين يبينان الأسباب التي تدفع بالمؤسسات للجوء إلى طرق أخرى لاكتساب الموارد.

- التجديد الخارجي: يتم هذا التجديد بالطرق التالية:
- التحالفات: هي اتفاقيات تتم ما بين المؤسسات، من خلال عقد تعامل للتنسيق فيما بينها بغرض التبادل أو التشارك في مواردها المختلفة (براءات مشتركة، اتفاقيات تقنية)، ونقل أو تبادل كفاءاتها، فمن إيجابيات التحالف أنه يوفر التعلم، تبادل المعلومات ويحقق الثقة [32] ص176.
- الحصول على الموارد والكفاءات عن طريق النمو الخارجي: يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات عن طريق النمو الخارجي بحيث يرى Wernefelt أن الاندماجات La fusion والاقترانات « L'acquisition » تمثل فرصة حقيقية لاكتساب موارد غير متوفرة في السوق، ف شراء أو حيازة نشاط بأكمله (التجهيزات المختلفة، الموظفين...) يمثل أحد الحلول المهمة التي تمكن المؤسسة من الاستفادة الكلية من الكفاءات وشبكاتها المشتركة [27] ص 57 ، ومن بين الايجابيات التي يحققها هذا الأسلوب:
- التأثير على حجم المنظمة: مرتبط بمساحة المؤسسة، فالمفاوضات مع العميل، المورد، والشركاء سيكون أقوى من خلال حجم المؤسسة.
- الإسهام بموارد جديدة والتشارك فيها، مما يحقق عقلانية أكبر في استخدام أصول المؤسسة.
- تحويل كفاءات وظيفية: مما يسمح للمؤسسة بتحسين كفاءاتها من خلال التعلم من مؤسسة ثانية.
- تحويل كفاءات تسييرية: مما يسمح للمؤسسة باكتساب معارف حول الإدارة.

2.3.1. العقول البشرية عالية التميز

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على ماهية العقول البشرية عالية التميز، وأهميتها وعلى مجالات الاستفادة منها وخصائصها المميزة.

1.2.3.1. ماهية العقول البشرية عالية التميز

لتحديد ماهية العقول البشرية عالية التميز، نستعرض آراء بعض الباحثين في هذا المجال [42]

ص196:

- في استقصاء قام به توماس ستيوارت عن طريق المعهد الألماني للتعلم في نيويورك عن القوة العقلية، كانت أهم نتائجه أنه يمكن تجميع المقدرة أو القوة الفعلية المحددة للأصول العقلية في المؤسسة من خلال ثلاث عناصر هي:

* العنصر الأول: رأس المال البشري: والذي يتكون من معارف ومهارات الأفراد والجماعات والتي تترجم في صورة قيمة مهمة للعملاء.

* العنصر الثاني: رأس المال الهيكلي أو التنظيمي: والذي يساهم في إضافة المعرفة التنظيمية ويتكون من براءات الاختراع، قواعد البيانات، الملفات وتجهيزات المعلومات كالبرامج الجاهزة وشبكات الحاسب الآلي.

* العنصر الثالث: رأس المال المتمثل في العملاء، والذي تظهر قيمته من خلال استمرار العلاقة بين المؤسسة والعملاء والتي تعتمد على المعرفة والمساهمة المتبادلة بين الطرفين.

- كما يرى أحد الباحثين أن رأس المال الفكري يشمل على العديد من المكونات هي:

- الأصول غير الملموسة: والتي تتكون من براءات الاختراع، الابتكارات والاستثمارات في البحوث والتطوير؛

- عمليات التعلم التنظيمي؛

- الخبرة والمعرفة الإنسانية.

كما تعتبر العقول البشرية المتميزة أهم عنصر من العناصر التي تشكل المقدرة العقلية ورأس المال الفكري للمؤسسات الحديثة.

ولذا يمكن القول بأن العقول البشرية عالية التميز تتمثل في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة، فهم بمثابة العناصر المسؤولة عن تميز المؤسسة، وتتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات وآخر خاص بالقدرات والمواهب، والعمل الفعال يتطلب مزج الاثنين معا.

من كل ما سبق نقول بأن رؤوس الأموال البشرية المتميزة تتمثل في الأشخاص المبدعين والذين يستطيعون تقديم إنتاج متميز وإدارة خدمات متميزة ولديهم القدرة على خلق قيمة لمنتج المؤسسة، وجذب العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة، فهم يضيفون ويبعدون ويبتكرون.

2.2.3.1. أهمية وأبعاد العقول البشرية عالية التميز

يرى توماس ستيوارت [43] ص-ص: 195 - 196 أن العقول البشرية والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المؤسسة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تنجز الكثير لصالح المؤسسة، ولذا ينبغي تجميعهم وتأهيلهم بطريقة جيدة من أن يكونوا متفرقين، كما يضيف أن البيانات والمعلومات والمعرفة أصبحت أسلحة للمنافسة في هذا العصر، والنجاح يكون دائما حليف أولئك الذين يديرون رأسمالهم العقلي بحكمة، وتؤدي إدارة الأصول الفردية إلى تخفيض التكاليف وترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المؤسسة.

- من خلال الاستخدام الفعال للخبرات البشرية المتميزة، يمكن للمؤسسة أن تتخلص من فائض العمالة لديها وتقلل الحجم عند إعادة الهندسة؛
- يساهم خبراء المؤسسة المتميزون في بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة؛
- تساهم العقول البشرية عالية التميز في تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المؤسسة؛
- تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي وذلك عن طريق: - تحسين الإنتاجية بكفاءة؛ - جودة الخدمة أو المنتج؛ - تميز المنتج؛ - التكامل؛ - زيادة سمعة المؤسسة؛ - زيادة تماسك واستمرار المؤسسة؛ تحقيق رضا وولاء العملاء للمؤسسة؛ - تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- الخبراء والمفكرون لديهم القدرة على ملاحظة المنافسة والإدلاء بمعلومات مهمة للمؤسسة عن العملاء والمؤسسات التنافسية، وأيضا عن ظروف السوق؛
- يمكن الاستفادة من الخبرات البشرية المتميزة من خلال مراقبة وملاحظة وتسجيل التصرفات الناجحة والفعالة لهم من خلال شبكات الاتصال التنظيمي ويتم اعتبار هذه التصرفات كمناهج للتعلم، وبذلك يتم تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال فكري.

أما الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في [27] ص 125:

استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات الفنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب؛

صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها؛

تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين؛

المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي؛

الاهتمام بالعملاء: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات العملاء، وتفعيل نظام معلومات لتقديم الخدمات للعملاء ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالعملاء القداماء.

3.2.3.1. مجالات الاستفادة من العقول البشرية عالية التميز

تتنوع مجالات الاستفادة من خبرات وابتكارات المبدعين في المؤسسة، وسوف نركز على الجوانب التالية [42] ص 199:

1.3.2.3.1. المجال الأول: إدارة المعرفة

وهو من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها بالعقول البشرية عالية التميز، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعلومات أو ما تسمى بمنظمات المعرفة، وتهتم مؤسسات الأعمال الناجحة في هذا العصر بالمعلومات، وتقدر العقول الخبيرة بها على أنها أهم مورد وأهم قيمة للمؤسسة، وهناك العديد من مصادر القيمة لمؤسسات المعلومات أهمها:

- الابتكار الذي يتم بواسطة رأس المال البشري المتميز؛
- الابتكارات المزدوجة الناتجة عن الأصول المختلفة في هيكل المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على استخدام والتعاون مع المؤسسات الأخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين.

ويمكن القول بأن جميع المؤسسات في حاجة ملحة إلى خبراء متميزين لإنتاج وتصنيع وتوزيع المعلومات في شبكة فعالة للاتصالات داخل المؤسسة، فعصر المعلومات يحل الآن محل عصر

الصناعة وسيادة التصنيع، حيث أن تقدم الخبراء والعقول البشرية في مجال إنتاج المعلومات وتوزيعها يعتبر المفتاح الأساسي للنجاح والتقدم، كما أن المعلومات والمعرفة قد غيروا من القواعد الاقتصادية التي صاغها الاقتصاديون القدامى أمثال كارل ماركس، فالآن لا يمكن القول بأن الندرة تخلق المنفعة للمؤسسة، بل الوفرة في كل شيء خاصة وفرة المعلومات وإدارتها بكفاءة.

فالمعرفة أصبحت كما قال Keith Smith أهم عامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح مؤسسات الأعمال وزيادة قدرتها على المنافسة الحادة والمتغيرة، وتتمثل المشكلة لبعض المؤسسات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة كالآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها [44] ص-ص: 441 - 444.

إن إستراتيجية إدارة المعرفة تعتبر من الاستراتيجيات الجديدة لمؤسسات الأعمال المتقدمة، وهذه الاستراتيجيات تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة، ولذا ينبغي وضع خبراء المعلومات في مركز أنشطة وعمل المؤسسة، ذلك لأن أخصائي المعلومات والاتصال كان دورهما هامشيا فيما سبق، وكان يطلق عليهما بالعمالة الفائضة [43] ص-ص: 198 - 199 .

وقد عرف المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة في هيوستن بتكساس إدارة المعلومات بأنها "العملية الخاصة بترتيب وتلخيص وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات في المؤسسة" فالعناصر المؤثرة في إدارة المعلومات : - الاتصال؛ - القيادة؛ - الثقافة؛ - التكنولوجيا؛ بالإضافة إلى خبراء المعلومات فالعقول البشرية هي التي تحدد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصادقية في هذه المعلومات مع عدم إهمال عنصر التكلفة، والمعلومات ومنتجها يعتبرون من الأصول غير الملموسة ومن الأصول الفكرية للمؤسسة، وأنها المدخل الصحيح لفاعلية اتخاذ القرارات. وبالنسبة للمديرين التنفيذيين خبراء المعلومات يمثلون عنصرا مؤثرا في صنع القرار، كما يؤدي ذلك إلى ميزات تنافسية للمؤسسة، لذا يجب توفر مراكز للبحث والتعليم والتدريب للموارد البشرية للحفاظ على منهج إدارة المعلومات والاتصال وتعظيم الاستفادة من الخبراء والأخصائيين في مجال المعلومات والاتصال والتكنولوجيا، ووجود إستراتيجية للمعلومات والاتصال وتعظيم أهمية الخبراء والعقول البشرية عالية التميز يضيف قيمة للمؤسسة ومزايا عديدة منها [43] ص-ص:

- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية؛
- تكون المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة وإدارة الأزمات؛
- سرعة استجابة المؤسسة للتغيير التنظيمي؛
- سرعة استجابة المؤسسة لمتطلبات ورغبات العملاء.

2.3.2.3.1. المجال الثاني: إدارة الابتكارات

إن الناتج الملموس للتفكير الإبداعي والابتكاري للعقول والخبرات البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات والاختراعات التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين في المؤسسة، والتكاليف العالية والمنفقة على البحوث والتطوير وعلى أجور ومرتببات ومكافآت تلك العقول البشرية.

وخير مثال في مجال الابتكار المنهج الياباني، وسوف نركز من خلاله على كيفية الاستفادة من الخبرات والعقول البشرية داخل المؤسسات اليابانية [45] ص- ص: 136- 144.

- في مؤسسة SONY فإن برامج الابتكار تتضمن التدريب على الإنتاج للمصممين والباحثين في بيئة العمل وهو ما يساعد على نقل الأفكار والمعرفة من الباحث إلى التصنيع والإنتاج؛
- تقوم المؤسسات اليابانية باستخدام شبكات الاتصال الخارجي للحصول على التكنولوجيا وأيضا لشراء وتأجير الخبراء والمتخصصين من المؤسسات الدولية المتميزة ومن أساتذة الجامعات وغيرهم، والاتصال بمراكز الجودة في العالم وتبادل المنفعة البحثية على مستوى المؤسسات المتخصصة؛
- لدى مؤسسة سوني نظام جديد يهتم بالفكرة التي يمكن تحويلها إلى منتج جديد وتسويقها، وتحديد المسافة بين الفكرة وبين القدرة على تطبيقها؛
- هناك علاقة وثيقة وتبادلية المنفعة بين المؤسسات والمصانع اليابانية وبين الموردين، والذين يقدمون للمؤسسات مساعدات ومعلومات تساعد الخبراء على الابتكار والإبداع وتحسين الإنتاجية والجودة؛
- في مؤسسة سوني يوجد مركز للأبحاث يتم من خلاله تقديم برامج تعليمية وبحثية طويلة لعدد 50% من المهندسين لديها ثم يتم بعد 3 سنوات نقلهم للاستفادة منهم في مجالات التطوير والتصنيع، 80% يتم نقلهم بعد 10 سنوات، أما برامج التدريب فتشمل قضاء شهر

في البداية في النشاط الإنتاجي للباحثين ومهندسي التطوير ويتم نقلهم بعد ذلك من مجالات اكتساب المعارف إلى مجال التصميم والتطوير.
يتضح أن المؤسسات اليابانية تركز على بناء جيل متميز من المبدعين والفنيين من داخل المؤسسة.

4.2.3.1. خصائص وسمات العقول البشرية عالية التميز

فيما يلي جملة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد عالي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين [46] ص- ص: 224- 226:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات وفي وظائف برمجة الحاسبات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة كأعمال الهندسة والتصميم؛
- القدرة على الفهم الاستنباطي وهي القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات، وتظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية والمهنية، كوظائف المديرين والباحثين والوظائف الفنية التخصصية؛
- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة، وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة؛
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في العمال والوظائف الفنية كأعمال المهندسين ومصممي الآلات وتجميع الأجهزة والسيارات.

وهناك مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز الشخصيات الابتكارية:

- يتصف تفكير الأشخاص الإبتكاريون بالجدة والأصالة وبقدر كبير من التخيل؛
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور؛
- ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدرا لإثبات ذاتهم؛
- لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون، بل لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف؛
- متحررون من القيود الشكلية وهم متحمسون أيضا؛
- لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن؛

- تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم متحمسون لأي مشكلة مربكة ومعقدة؛
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود وأيضا هم أشخاص يميلون إلى المزح والمزاح وليسوا جادين في جميع الحالات؛
- لا ينظرون إلى الماضي إلا بقدر الاستفادة منه ولديهم تطلعات إيجابية في المستقبل؛
- يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية.

3.3.1. مميزات الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية

- حسب Berney فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي [27] ص 61:
- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛
 - يجب أن يكون المورد نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛
 - يجب أن لا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛
 - عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

1.3.3.1. مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة

بما أن طبيعة الموارد البشرية متباينة من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها فهذا يجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة أيضا، فبقدر ما نجد العاملين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيدا، وهكذا يساهمون في زيادة قيمة المنتج أو الخدمة، وكلما امتلكت المؤسسة موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية كلما كان رصيدها من رأس المال البشري والفكري متميزا وقيما.

2.3.3.1. أن تكون الموارد البشرية نادرة

يجب أن يتصف المورد البشري الذي يكون مصرا للميزة التنافسية بالندرة، وأن يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية، فهذه الأخيرة إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة.

3.3.3.1. أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل مختلف النشاطات، وبسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات هناك صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة.

4.3.3.1. عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل

يجب أن يكون المورد البشري غير قابل للتبديل بمورد مماثل حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة [27] ص 61.

من خلال ما مر معنا خلال هذا الفصل يمكن ان نستخلص ما يلي:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية، فعلى المؤسسة أن تعمل على التعرف أكثر على البيئة التي تحيط بها، ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة، ودراسة اتجاهاتها وملاحمها، وكذا البحث عن مداخل لتحقيق التكيف مع بيئتها.

فقد تطرقنا إلى تحليل بيئة المؤسسة إلى بيئة خارجية وداخلية وأهم ملامح البيئة المعاصرة ومداخل تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، ومن خلال تشخيصنا للعوامل البيئية وكذا تحليل المنافسة وصلنا إلى الميزة التنافسية وخلصنا بأنها قدرة المؤسسة في التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات ذات قيمة للعملاء.

ولكي تضمن هذه المؤسسة التميز وكذا الاستمرار لا بد أن تكون لها دعامة وركيزة أساسية من الداخل والمتمثلة في الموارد البشرية، ولقد توصلنا إلى تضائل قيمة الموارد الملموسة وتزايد أهمية الموارد غير الملموسة والمتمثلة في الكفاءات ، المعرفة والمعلومات، ويجب أن يكون هذا المورد نادرا أو فريدا عن ما يمتلكه المنافسون، وان يكون غير قابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وعدم إمكانية استبداله بمورد مماثل.

إن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة لأن العقول البشرية هي مصدر التفكير والإبداع وبواسطتها يتحقق التميز وتحقيق قيمة للمؤسسة.

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المورد البشري هو الأداة الفعالة لدعم وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الحديثة التي أصبحت تعيش في بيئة ديناميكية كثيرة التغير، فإذا استطاعت المؤسسة أن تتحكم في مواردها ضمننت التميز في الأداء، وإذا تحققت هذا الأخير ضمننت البقاء في سوق المنافسة الشرسة، ولكن بقاؤها مرهون بمدى اهتمامها بالعميل الخارجي، لأن الغاية من الإنتاج أو تقديم خدمات هو تلبية حاجات ورغبات العملاء.

الفصل 2

رضا العميل الخارجي

يعد رضا العميل الخارجي أصلاً من أصول المؤسسة وهو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة وأصبح البقاء لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

فالنظرة للعميل وكيفية تحقيق رضاه تطورت بتطور الفكر التسويقي عبر مختلف مراحل من الفكر التسويقي الكلاسيكي إلى غاية المفهوم التسويقي الحديث، فكل مرحلة جاءت بالجديد فيما يخص مفهوم العميل، كيفية إرضائه والمحافظة عليه، فمثل هذه التحولات في مجال المفاهيم كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي إلى المفهوم القائم على اعتبار العملاء شركاء للمؤسسة، وعليها أن تقوم ببناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال التأكيد على جودة المنتجات والتعرف على العملاء والاتصال بهم، لأن الاتصالات تتيح للمؤسسة كما هائلا من المعلومات لمعرفة ما يرغبونه ولإشباع حاجياتهم وفق طلباتهم.

فمن خلال هذا الفصل سوف نقوم باستعراض في المبحث الأول أساسيات رضا العميل من خلال المفهوم والعوامل المؤثرة في رضا العميل وكذا محددات الرضا، وفي المبحث الثاني التسويق بالعلاقات من خلال الأساسيات والاستراتيجيات وآليات الاحتفاظ بالعملاء، وفي المبحث الثالث والأخير إلى قياس رضا العملاء بالتطرق إلى أساليب قياس رضا العملاء ونماذج القياس ثم إلى العلاقات التفاعلية لرضا العميل.

1.2. أساسيات رضا العميل الخارجي

يعتبر العميل الخارجي أصلاً من أصول المؤسسة وهو أساس بقائها واستمرارها في ظل الظروف البيئية التي أضحت تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار وحدة المنافسة، ولتبسيط فحوى

هذه الأمور والوقوف عنها ارتأينا أن نتناول هذا المبحث من خلال التطرق لكل من مفهوم العميل ورضا العميل، والعوامل المؤثرة في رضا العميل ثم إلى محددات الرضا.

1.1.2. مفهوم العميل ورضا العميل

يعد العميل بؤرة النشاط التسويقي بحيث يشغل مفهوم رضا العميل مكانا محوريا في الفكر التسويقي الحديث، وهذا ما سنراه من خلال هذا المطلب، حيث نستهل بالتطرق لتطور المفهوم التسويقي للعميل ثم إلى تعريف رضا العميل.

1.1.1.2. تطور المفهوم التسويقي للعميل

إن النظرة للعميل اختلفت عبر مختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي، فنجد كل مرحلة كانت لها خصوصيات فيما يتعلق بعلاقة المؤسسة بالعميل، وكذا طرق جذب العميل، والحفاظ عليه بالإضافة إلى أهمية رضا العميل بالنسبة للمؤسسة وكيفية تحقيق هذا الرضا، فنجد الفكر التسويقي الكلاسيكي كانت له ثلاث توجهات نحو المستهلك [47] ص-ص:56، 63 سوف يتم التمييز بينها كما يلي:

1.1.1.1.2. التوجه الإنتاجي

كانت المؤسسة تركز على مشكلة الإنتاج نظرا لقصور الإشباع الكمي لاحتياجات السوق لأن الطلب أكبر من العرض، فالمؤسسة اهتمت بالعرض فقط، وركزت على قدراتها وإمكاناتها أكثر من تركيزها على رغبات وحاجات السوق أي المستهلكين.

2.1.1.1.2. التوجه السلعي

التوجه السلعي فكان يركز أساسا على جودة المنتج أكثر من احتياجات السوق لأن المستهلك أصبح يختار بين الجودات المتوفرة مما أدى إلى خلق وتطوير أقسام في المؤسسة تقوم بدراسة سلوك وحاجات المستهلك.

3.1.1.1.2. التوجه البيعي

شهد التوجه البيعي نقلة نوعية نتيجة الحجم ثم التركيز على وظيفة الترويج والبيع الشخصي وطرق الإعلان المكثف للتخلص من فائض المنتجات، كما أن إنتاج منتجات ذات جودة لم يعد يجدي لضمان النجاح التجاري للمؤسسة، وإنما تعداه لاستعمال بحوث السوق لإيجاد الأسواق واقتحامها ومدى قبول المستهلك للأسعار والسياسات والسلع... الخ.

في المرحلة الثانية من المفهوم التسويقي كان اهتمام المؤسسة موجه نحو السوق باعتباره المحرك الأول للنجاح أو الفشل، ولأن كل قرار تتخذه هذه الأخيرة يؤثر ويتأثر باحتياجات المستهلك وأحوال السوق، فأصبح من واجب المؤسسة أن تحدد احتياجات المستهلك من وجهة نظره وليس من وجهة نظرها، ولتحقيق هذا التوجه قامت ببحوث السوق لمعرفة احتياجاته وتوقعاته عن المنتجات التي تقدمها وتطرحها في السوق [48] ص 44.

فالتسويق يقوم على فكرة أساسية مؤداها أن العميل يجب أن يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وأنه حتى تضمن المؤسسة بقاءها أو تحقيقها لأهدافها المتمثلة في النمو، التوسع أو الربحية فإنه يجب عليها أن توجه جهدا خاصا لخدمة عملائها وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، وضمان رضائهم عما تقدمه من سلع أو خدمات [49] ص 19.

والتسويق لا يتمثل هدفه في مجرد إتمام أو إنهاء عملية البيع للعميل، وإنما يمتد نطاقه لتحقيق مفهوم الشراكة بين العميل والمؤسسة وتوثيق العلاقة بينهما إلى ما يشبه الشراكة أو الاتفاق أو التعاقد الذي يوثق الارتباط المستمر والمتواصل بينهما [50] ص 83.

فالعلاقة التي تربط العميل بالمؤسسة ليست مجرد التقاء طرفين في الأسواق لإبرام صفقة أو لإتمام عملية البيع، وإنما تتجسد في شكل ارتباط واتفاق واضح ومحدد المعالم، بمعنى أن وظيفة أو نشاط التسويق لا يقوم على أساس مجرد رغبة عارضة أو هدف مؤقت أو تصرف عشوائي محدود الأبعاد لدى العميل والمؤسسة، كما أن لهذا النشاط أسس وأصول يتم ممارستها من جانبين.

- عملية التسويق تتم عند تحقق وتلاقي الإدارة الواعية والرشيده لكل من العميل والمؤسسة، بافتراض أن كلا الطرفين على معرفة وإدراك أن مصلحته تقتضي التعامل والتواصل المستمر مع الطرف الآخر الذي يحقق المصالح بينهما بموضوعية وعدالة؛
- إن من مسؤوليات نشاط التسويق أن ينشئ هذا الإدراك وأن يعمق هذه الفلسفة بأن التعامل والعلاقة بين العميل والمؤسسة يجب أن تتم على أسس موضوعية وعادلة بافتراض أن كلا الطرفين يتمتع بأهلية كاملة تأهله وتمكنه من تحديد أهدافه ومصالحه، وكذا التعرف على أهداف ومصالح الطرف الآخر [49] ص 84.

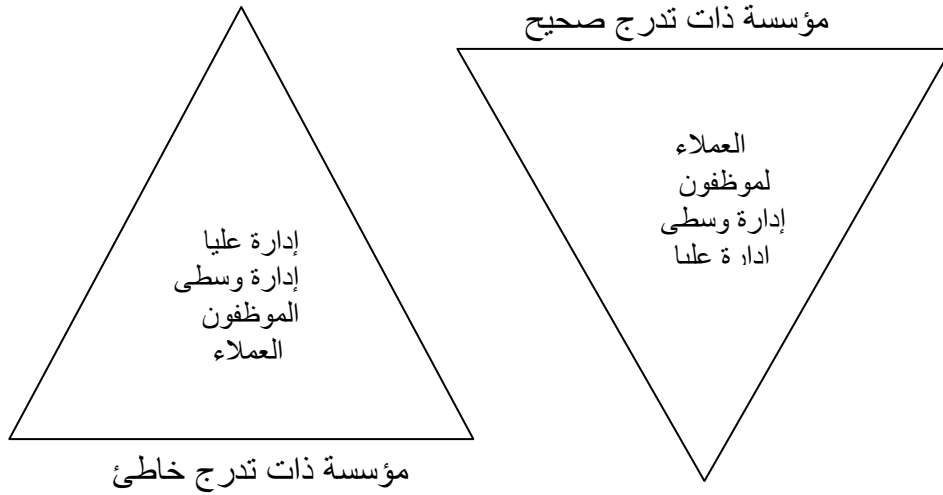
إذن يمكن القول أن التسويق يعتبر العميل حجر الزاوية لأنه يقوم على تحقيق أرباح للمؤسسة من خلال إشباع احتياجاته ورغباته.

2.1.1.2. تعريف العميل ورضا العميل

كثيرا ما يقتصر فهمنا للعميل على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء ما تنتجه المؤسسة أو الحصول على خدماتها، إلا أن هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء، وفي الحقيقة فإن كل شخص يتم التعامل معه سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها يجب النظر إليه باعتباره عميلا، وهذا ما جاءت به النظرة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة عن مفهوم العميل، بحيث يشمل هذا الأخير في ظل إدارة الجودة الشاملة أربعة عناصر والمتمثلة في العميل الخارجي، الموردون، الملاك، العميل الداخلي، ودراستنا في هذا الفصل تقتصر على العميل الخارجي فقط.

فالتعريف التقليدي للعميل يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، أما العميل الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة فيتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة [51] ص 150 ، ويتطلب التوجه بالعميل أن نتعرف المؤسسة بدقة على احتياجاته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته في التصميم، التنفيذ، الصيانة وخدمات ما بعد البيع تحت شعار " العميل يدير المؤسسة " واعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة في البيئة التنافسية، فالاستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين [17] ص 232 ، ولذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي، فعلى هذا الأساس نجد هناك أحد الكتاب P.Doyle يفرق بين نوعين من المؤسسات، حيث اعتبر إحداها ذات تدرج صحيح والأخرى ذات تدرج خاطئ كما يوضحه الشكل

أدناه، فالمؤسسة ذات التدرج الصحيح تضع العميل في قمة الهرم، ليس هذا فحسب بل وتربط به مباشرة القائمين على خدمته وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب عكس المؤسسات ذات التدرج الخاطئ [52]ص343, ويعد التركيز على احتياجات العميل والتوجه برغباته ومجالات اهتماماته البداية المنطقية والمدخل الموضوعي لنجاح التسويق، ومن ثم نجاح المؤسسة، وعند تحقيق ذلك يمكن القول أن المؤسسة نجحت في تحديد عميلها المرتقب.



الشكل رقم (05): المؤسسات ذات التدرج الصحيح والخاطئ [52]ص243.

ويتطلب التوجه بالعميل أن تتعرف المؤسسة بدقة على احتياجاته ورغبته، ثم تضع خطط إنتاجها وفق رؤية العميل وليس وفق ما يراه موظفو المؤسسة ، ويصعب تحقيق سياسة التوجه بالعميل دون القيام بأبحاث السوق بانتظام للتعرف على حقيقة حاجات العميل ورغبته وما يحدث بها من تغيرات بجانب تحديد توقعات العميل وطموحاته التي يأمل أن تحققها له المؤسسة.

ومن المؤشرات العملية التي توضح مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الاهتمام بالعميل والتوجه برغبته وحاجاته ما يلي [50] ص100:

- استمرارية تعامل العميل مع المؤسسة؛
- تزايد حجم وقيمة تعاملات العميل مع المؤسسة؛
- مساهمة العميل الفعلي في جذب عملاء جدد؛
- حرص العميل الفعلي على تزويد المؤسسة بمعلومات تفيدها في جذب عملاء جدد، وفي تدعيم مركزها التنافسي، والحفاظ على حصتها السوقية؛

- استجابة العميل للتكيف مع ظروف المؤسسة عند مواجهتها لأحداث أو مواقف غير سارة.

فمن خلال هذه المؤشرات التي تمثل البوابة الحقيقية لرضا العميل وسعادته بالتعامل مع المؤسسة وانتمائه لها وولائه لمنتجاتها وما تقدمه من سلع وخدمات، فما ذا نعني يا ترى برضا العميل؟

إن مفهوم رضا العميل يحتل مكانة أساسية في التسويق من الناحية الفكرية والعملية، إذ يعتبر رضا العميل أساس المفهوم التسويقي الذي يقوم على تحقيق أرباح المؤسسة من خلال إشباع احتياجات ورغبات هذا العميل، ولقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف الرضا وسوف نختصر على التعاريف الآتية [53] ص 91 :

لقد عرفه Hunt عام 1977 بأنه " تقييم الخبرة بامتلاك واستخدام المنتج على الأقل جيدة بقدر الإمكان لما هو مفترض أن يكون ".

كما عرفه Day عام 1984، بأنه استجابة العميل لتقييم الفرق المدرك بين التوقعات السابقة وأي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج كما هو مدرك بعد الاستهلاك.
كما عرف Goodman عام 1989 الرضا بأنه " الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للمؤسسة ".

من خلال جملة هذه التعاريف يمكن أن نعرف رضا العميل بأنه " الشعور المتولد لدى العميل والنتائج من المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه مع مستوى الأداء المتوقع عنه قبل استخدامه " .

2.1.2. العوامل المؤثرة في رضا العميل

سوف نورد جملة من العوامل والمتمثلة في جودة المنتج والقيمة المدركة لدى العميل، المواصفات التي تميز المنتج عن غيره من منتجات المنافسين.

1.2.1.2. جودة المنتج والقيمة الإدراكية للعميل

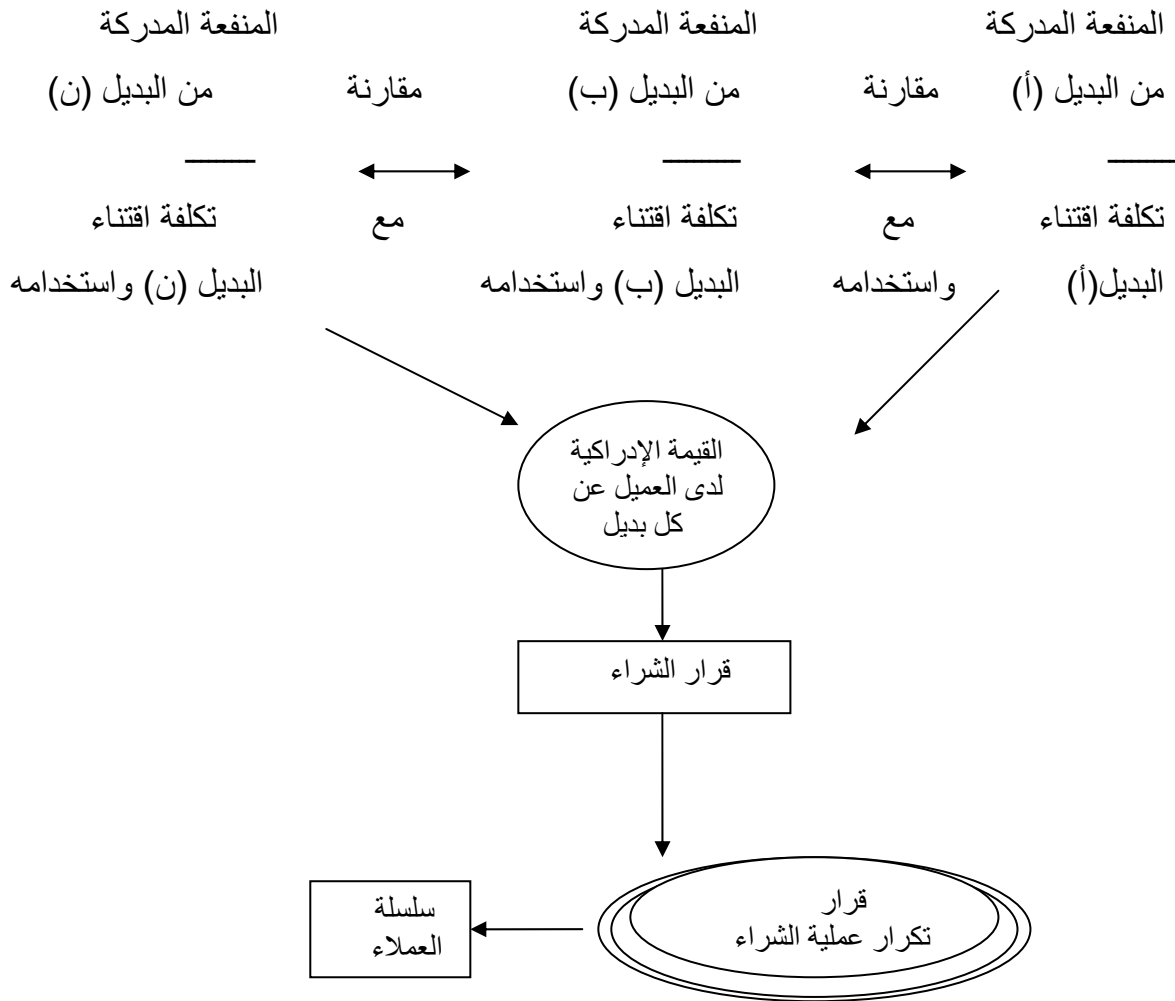
يواجه أي فرد عندما يقرر شراء منتج معين مجموعة من البدائل المتنازعة التي تبدوا له وكأنها يمكن أن تلبى احتياجاته وتشبع رغباته وتحقق طموحاته، وهنا يواجه مشكلة الاختيار من بينها.

فكيف يكون الموقف عند دخول أحد الأسواق لشراء الألبسة أو جهاز كمبيوتر أو ثلاجة أو غسالة، وغيرها من الاحتياجات التي توجد فيها بدائل متنازعة يتم المفاضلة بينها، وكذلك عندما نفكر في شراء وحدة سكنية ونجد أمامنا كم هائل من الإعلانات الترويجية التي تعلن عن فئات من الوحدات السكنية وأن الجميع يعلن انه يقدم لنا الاختيار الصحيح، ونفس الشيء كان معنا عندما كنا نفاضل بين البدائل المتاحة من الجامعات والمعاهد التي كنا نريد الالتحاق بها، ومدى التباين بين رؤيتنا ورؤية الآخرين عن أيهما الأفضل.

فالتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: كيف يمكن لنا أن نختار من بين البدائل والمنتجات من السلع والخدمات؟، فمن المحتمل أن تكون الإجابة بأن ذلك يتوقف على جودة المنتج وسعره وغيرها من الاعتبارات التي تحدد قرار الشراء، ولكن التساؤل الذي يظهر مرة أخرى: لماذا تختلف آراء الأفراد بشأن مستوى الجودة؟

فمنهم من يرى أنها ملائمة، ويرى الآخر أنها غير ملائمة، ولماذا تختلف الآراء بشأن السعر؟ فمنهم من يرى أنه مرتفع والبعض الآخر أنه معقول.... وهكذا، فالأمر الذي يفسر هذه التساؤلات ويقدم الإجابة الصحيحة لها هو ما يطلق عليه " بالقيمة الإدراكية " [50]ص 167 ، أو القيمة المدركة لدى العميل عن المنتج فهي التي تحسم أمر المفاضلة والاختيار من بين البدائل المتنازعة لتلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته وتحقيق توقعاته.

وتعبر هذه القيمة عن نوع ومستوى إدراك العميل للمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها من اقتناء منتج معين وما يتحملة من تكلفة مقابل الحصول عليه واستخدامه، ومقارنة ذلك باقتناء المنتجات الأخرى البديلة وتكلفة الحصول عليها واستخدامها، والشكل الموالى يبين آلية تكوين القيمة المدركة وتأثيرها على قرار الشراء.

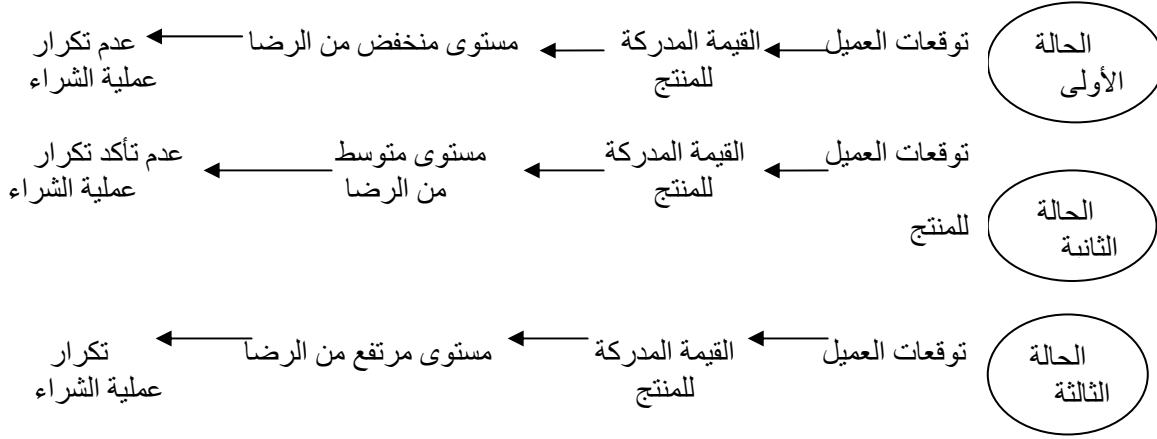


الشكل رقم (06): القيمة المدركة وقرار الشراء [50] ص 169

أما إذا حقق المنتج توقعات العميل واحتياجاته المتوقعة يكون العميل في حالة من الرضا، كما في الحالة الثانية. في حين إذا فاقت القيمة المدركة توقعات العميل فيرتفع بذلك مستوى الرضا لدى العميل، وتزداد سعادته باقتناء المنتج واستخدامه، وهذا ما تعكسه الحالة الثالثة، فيزداد بذلك احتمال تكرار عملية الشراء، ويدعم الاستفادة من ظاهرة سلسلة العملاء.

ولابد من الإشارة إلى أن العميل قد لا يحسن تقييم جوانب القيم والتكاليف المرتبطة بالمنتج، بصورة موضوعية دقيقة تمثل حقيقة المنافع التي يحققها اقتناء المنتج واستخدامه، ويؤكد هذا أهمية " القيمة المدركة " من العميل والتي من المحتمل أن تختلف إيجاباً أو سلباً عن القيمة الحقيقية للمنتج [50] ص 169، ومن الأمور التي تظهر أهمية وخطورة القيمة المدركة للعميل أنها هي التي تحدد

نوع ومستوى إشباع والرضا الذي يتكون لدى العميل، بناء على رؤية العميل لمدى ملائمة القيم المدركة في الاستجابة لاحتياجاته وتلبية توقعاته والشكل الموالي يوضح ذلك.



الشكل رقم (07): العلاقة بين توقعات العميل والقيمة المدركة له [50] ص 170

إذن من الشكل نستخلص أن درجة الإشباع التي يحصل عليها العميل تعتمد على القيمة المدركة لديه عن المنتج، ومدى تحقيقها لحاجاته وتقابلها مع توقعاته.

ففي حالة عدم قدرة المنتج عن تحقيق تلك الحاجات ومقابلة هذه التوقعات يكون العميل في حالة عدم أو انخفاض مستوى الرضا وهو ما تمثله الحالة الأولى، فما الذي يترتب على الفشل في تحقيق توقعات العملاء؟

إن العميل يفضل المؤسسة التي ترقى إلى مستوى توقعاته، حتى أنه على استعداد لدفع ثمن أكبر للحصول على ما يتمناه ويرغبه، فعند تلقي العميل خدمة دون التوقع فإنه سوف ينقل ذلك الانطباع إلى نحو عشرين شخصا آخر؛

- وقد أكدت الدراسات أنه قد يعرض نحو 97% من العملاء الذين يشعرون بتدني مستوى الخدمة المقدمة لهم عن متابعة إعلانات تلك المؤسسات أو التعرض لجهودها الترويجية؛
- يرفض ما يزيد عن 87% من العملاء الغير راضين على مستوى الخدمة قبول عروض المؤسسة في التعامل في منتجات أو خدمات أخرى أو توسيع نطاق التعامل في المنتجات أو الخدمات الحالية [50] ص 169.

2.2.1.2. مواصفات المنتج أو الخدمة

إن السلوك المنطقي والمعتاد الذي يبدأ به العميل في أغلب الحالات هو تحديد المواصفات في المنتج أو الخدمة، الأمر الذي يتطلب تحديد ماهو مطلوب شراؤه قبل أن يكون هناك تفكير في عدد الوحدات التي سيشتريها أو السعر الذي سيدفعه للحصول عليها، أو المصدر والجهة التي سيتصل بها، أو الأوقات التي سيتم فيها تنفيذ قرار الشراء، فتتمثل المواصفات في مجموعة الخصائص أو المواصفات التي يتصف بها المنتج أو الخدمة المشتراة، سواء من ناحية مكوناتها أو عناصرها أو خصائصها وقوة احتمالها أو من ناحية حجمها أو وزنها أو غيرها من الخصائص التي تتوفر في المنتج بالجودة المطلوبة (هي مجموعة المواصفات التي يتصف بها المنتج) والمناسبة بغرض إشباع رغبات العميل وتلبية احتياجاته, لأنها تعد نقطة البداية في قرار العميل بالشراء لأي سلعة أو خدمة.

من المزايا والمنافع التي تترتب على التحديد الواضح للمواصفات مايلي [50]ص 173:

- توفير مقومات كفاءة وفعالية عملية التسويق التي تفي باحتياجات العميل ورغباته، بحيث لا تكون الجودة أعلى أو أقل مما هو مطلوب، فلا يكون إسراف لا لزوم له ينعكس على ارتفاع غير مبرر في التكلفة، ولا يكون هناك إضرار بالإنتاج غير مقبول سببه عدم توفر المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة؛
- ضمان أن المنتج سلعة أو خدمة سيكون ملائم لاحتياجات العملاء، فلا يكون بذلك تعطيل للأموال بسبب رفض العميل للمنتج أو الخدمة أو بسبب الاضطرار إلى إعادة تصميم المنتج أو الخدمة لتتنفق واحتياجات العميل؛
- تسهيل مهمة المسوقين في كافة مراحل عملية البيع سواء من ناحية الاتصال بالعميل أو من ناحية المقارنة بين الفرص المختلفة لعملية البيع، أو من ناحية المساومة على السعر، أو من ناحية إجراء الفحص الكافي عند تسليم المنتج إلى العميل أو من ناحية الحكم على إمكانية الحصول على السعر المطلوب ودرجة توافر العميل المرتقب في السوق.

يمكن القول أنه عند تحديد المواصفات أو الجودة المناسبة يتطلب ضرورة أخذ ثلاثة اعتبارات أساسية في الحسبان وهي: مدى الملائمة، ومدى الإمكانية والتكلفة.

الملائمة: عن قرار العميل بالشراء يتم من أجل إشباع رغبات معينة وتلبية احتياجات ومتطلبات محددة، يجب أن ترتبط المواصفات أو الجودة بالحاجة الحقيقية للعميل، فعندما يتخذ هذا الأخير قرار

الشراء يكون أمامه مجال متسع للدرجات المتفاوتة للجودة (يبدأ العميل من أحسن جودة وينتهي إلى أقل جودة ، فأيهما الأنسب والتي تفوز وتحظى بالاختيار).

ومن المفيد للمؤسسة التي تقوم بتقديم المنتج أو الخدمة أن تتأكد من أن الجودة المناسبة هي التي تلائم الاحتياجات الفعلية للعميل، بمعنى استبعاد كل مستويات الجودة التي تعجز في تلبية هذه الاحتياجات، فتحديد المؤسسة للجودة المناسبة يبدأ بتحديد الحد الأدنى للجودة المطلوبة من وجهة نظر العميل، فلا يعني بالضرورة أن العميل سيشتري بهذه الجودة، بالرغم من أنه هو السلوك السليم للعميل غالباً، إذن فإن إنتاج المؤسسة لمنتج أو تقديمها لخدمة جودتها أقل أو أعلى من المستوى المطلوب من العميل يمثل إسراف أو ضياع لا مبرر له والمثال الذي يتكرر في الحياة هو احتياجات العميل من ورق الكتابة والذي يستخدم في مواضع مختلفة، فإذا كان العميل يبحث عن ورق يستعمله كمسودة أو لكتابة بعض التعليقات أو النقاط خشية السهو والنسيان أثناء حضور الاجتماعات مثلاً، فهو ليس بحاجة إلى جودة عالية على الإطلاق حيث أن مصير هذا الورق هو سلة المهملات بمجرد انتهاء الغرض من استعمالها. ولكن إذا كان العميل يبحث عن ورق يستخدمه بغرض الطباعة النهائية على الكمبيوتر أو تحرير العقود أو كتابة التقارير الهامة، فلا بد هنا أن يراعي عند شرائه للورق مستوى أعلى من الجودة.

- الإمكانية أو الاستطاعة: بما أن توفير المنتج أو الخدمة بمواصفات غير ملائمة للاحتياجات الحقيقية للعملاء، يعد تبذير لا مبرر له، كما أن تحديد المؤسسة للجودة بدرجات خيالية أو بصورة مغالى فيها، يعتبر عديم الجدوى إلا إذا كانت على هذه المواصفات طلب حقيقي كاف ومستمر من العملاء، فلا فائدة من تحديد أية مواصفات، إلا إذا كان من الممكن بيعها، فقدرة المؤسسة على توفير المواصفات المطلوبة لا يعني قدرتها على بيعها ببسر وبسهولة، وبأي طريقة وفي أي مكان، فالمقصود بالقدرة أو الاستطاعة هو أن تكون هذه المواصفات متوافرة بسرعة وبطريقة اقتصادية، وبكميات كافية لسد الاحتياجات المستمرة للعملاء، أما في حالة ما إذا كانت هذه الظروف غير متوفرة ولا تتماشى مع اعتبارات القدرة فالمؤسسة مقبلة على مواجهة المصاعب بشأن توفير المواصفات والجودة في المستقبل فعليها أن تستعد إما بتعديل خطتها وإما بجهود وتنمية وإيجاد مواصفات جديدة.

- التكلفة أو السعر: تعد التكلفة ومن ثم السعر من العوامل ذات الأهمية الكبيرة في تحديد المواصفات أو الجودة المناسبة، فالتكاليف تؤثر على السعر الذي ستباع في حدوده السلعة النهائية

أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وبالتالي على حجم المبيعات والأرباح والمركز التنافسي للمؤسسة، لذا تعتبر مهمة الإبقاء على التكلفة في حدها الأدنى من أولى المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة المؤسسة دون أن يقلل ذلك من مسؤولية المؤسسة في تحديد المواصفات أو الجودة المناسبة التي تناسب الاحتياجات الحقيقية للعميل، والتي يمكن توفيرها بسهولة.

ليس المقصود مما ذكرناه أن تقدم المؤسسة منتجاتها وخدماتها بسعر أقل أو بأقل الأسعار وإنما إنتاج المنتج بتكلفة أقل من خلال التوفير في الثمن الذي تدفعه للموردين وترشيد تكاليف الإنتاج والنقل والاستلام والفحص والتخزين والتأمين، وهذا لا يمنع المؤسسة أن تلجأ في بعض الأحيان إلى إعطاء سعر أقل بغرض جذب عميل معين حتى ولو كان ذلك أقل من سعر التكلفة، فهي تريد أن تعزز مركزها التنافسي، فالقرار في مثل هذه الحالات يكون موفق لكن إذا كان السبب هو أن المؤسسة تمر بحالة سيئة من ناحية الطلب، وتريد أن تبيع بأي ثمن لتضمن البقاء، ففي مثل هذه الحالات يجب أخذ الحذر والتروي من ناحية تضمن توفير وتقديم مستوى الجودة والخدمة على الوجه المطلوب.

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد سعر واحد يمكن اعتباره مناسباً في كل الظروف، فلا السعر الأرخص ولا الأعلى هو الذي يضر بالمؤسسة، ولا السعر الذي يغطي تكاليف الإنتاج يعد مناسباً بصفة مطلقة، فالسعر المناسب عادة هو الذي يغطي التكاليف والنفقات إلى أعلى حد مع عدم التضحية بالجودة مع مراعاة جذب وإرضاء العملاء والمحافظة على عمق العلاقة مع العملاء ومواصلة التعامل معهم.

3.2.1.2. محددات الخدمة الجيدة للعملاء

هناك سبعة محددات رئيسية لمستوى جودة أو تميز الخدمة المقدمة للعملاء وهي كما يلي [54] ص – ص: 28-29: الاعتمادية، الاستجابة، الجدارة (الكفاءة)، الملائمة، الاتصال، الضمان، إمكانية التعاون أو الوصول.

1.3.2.1.2. الاعتمادية

يرغب العملاء في التعامل مع المؤسسات والعاملين الذين يتصفون بإمكانية الاعتماد عليهم، وتفسر الاعتمادية بالقدرة على تأدية الخدمة وفقا للوعد التي منحتها المؤسسة للعملاء، وحصول العميل على مستوى الخدمة مهما تغيرت الظروف، بالإضافة إلى توافر الدقة والاستقلالية والإلمام بالعمل وأدائه بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

2.3.2.1.2. الاستجابة

وتعكس الاستعداد والرغبة الدائمة في تقديم الخدمة, وتتعلق الاستجابة بعنصر الوقت، ومن

مؤشرات الاستجابة:

- الرد على الاستفسارات والأسئلة؛
- عدم الانشغال بأمر آخرى؛
- ملائمة أوقات تقديم الخدمة؛
- تعدد منافذ الحصول على الخدمة.

3.3.2.1.2. الكفاءة (الجدارة)

يرغب العملاء بأن يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، وأن تتوافر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات والسياسات البيعية والبدائل، بالإضافة إلى الإلمام بطبيعة النشاط وظروف السوق، فاستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية.

4.3.2.1.2. الملاطفة

يشمل هذا الجانب ضرورة ان يتحلى العاملون بالمؤسسة بالأدب والاحترام، وأن يظهرُوا مشاعر الود والصدقة، كما تضمن كذلك المبادرة في مساعدة العميل والقدرة على تشخيص احتياجاته، ومن المؤشرات التي تدل على الملاطفة ما يلي:

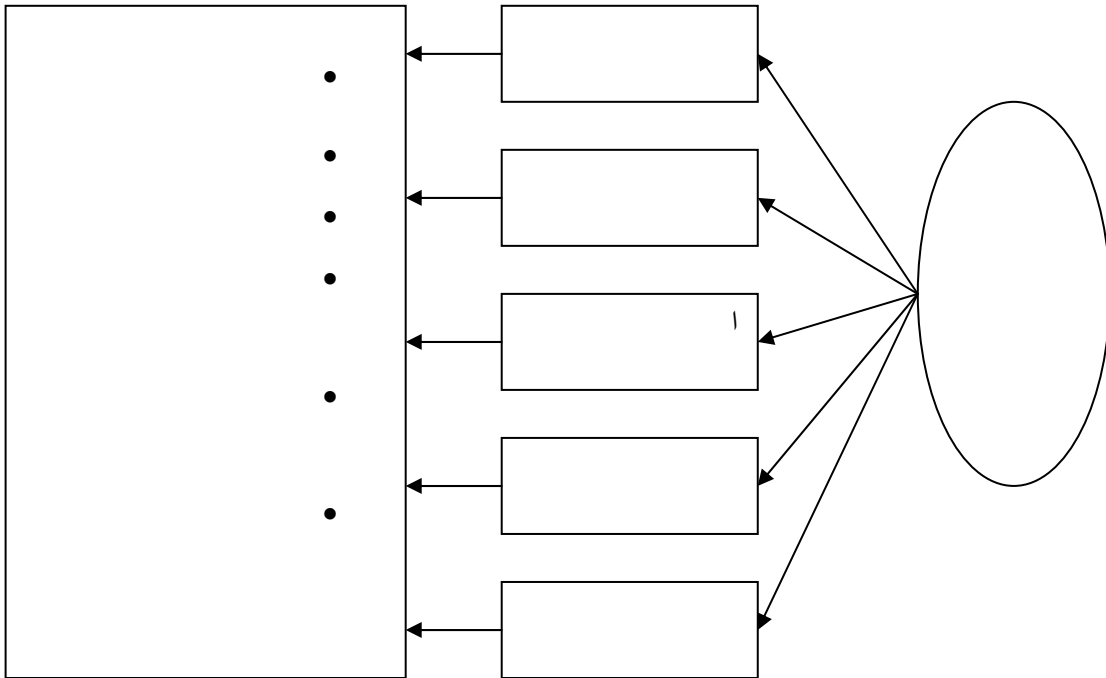
- معرفة الاحتياجات الفردية للعميل؛
- العناية الشخصية؛
- الود والاحترام؛

- الرغبة في المساعدة.

يؤكد أحد الخبراء بأن العملاء لا يهتمون بمضمون خطط وسياسات المؤسسة بقدر ما يهتمون بالطريقة التي تعاملهم بها، فمجرد كلمة شكر قد تكون أفضل من عشرات الإعلانات لتحقيق الانطباع الإيجابي لدى العميل.

5.3.2.1.2. الاتصال

يتوقع العملاء أن تقوم المؤسسة بتوفير كافة المعلومات التي تساعدكم في التعرف على المنتجات والخدمات المتاحة، ونظم التسعير المستخدمة، وكيفية التصرف في حالة وجود شكوى ومن هم الأشخاص أو الجهات التي يجب الاتصال بها، ومداومة إعلامهم بالجديد عن المؤسسة، والشكل الموالي يبين أهمية الاتصالات مع العملاء لتدعيم المركز التنافسي والمالي للمؤسسة.



الشكل رقم (08): الاتصالات بالعملاء وتدعيم المركز المالي والتنافسي للمؤسسة [50] ص 283

6.3.2.1.2. الضمان

توضح الخدمة الجيدة للعميل حقيقة ومدى تقديرهم للمؤسسات التي تلتزم بحصول العميل على المنفعة المتوقعة من شراء المنتج أو الخدمة، فوجود عيوب بالمنتج أو ثغرات في الخدمة لن تغني عنها معاملة العملاء بطريقة ودية مهما كانت الظروف. ويأخذ الضمان أشكالاً عديدة منها:

- سهولة استخدام المنتج؛
- الحصول على المنفعة المتوقعة؛
- عدم التعرض لمخاطر عند استخدام المنتج؛
- خلو المنتج من العيوب الفنية، وهذا ما تقوم به أغلبية المؤسسات لجذب العملاء لاقتناء منتجاتها.

7.3.2.1.2. إمكانية التعامل أو الوصول

عادة ما يفضل العملاء التعامل مع المؤسسات التي يسهل الحصول على الخدمة منها أو التعامل معها، وتفسر سهولة المعاملة بعدة عوامل منها [54] ص 29:

- إمكانية وسرعة الاتصال الشخصي؛
- سهولة الاتصال بالهاتف؛
- ملاءمة المواقع؛
- وجود أماكن توقف السيارات.

3.1.2. محددات رضا العملاء

كما رأينا من خلال المطلب السابق بأن رضا العميل هو الشعور الذي يتولد لدى العميل والنتائج من المقارنة بين المستوى المدرك بعد الاستخدام ومستوى الأداء المتوقع عنها قبل الاستخدام، ومنه يمكن استنتاج محددات رضا العملاء كما يلي:

- توقعات العميل ؛
- الأداء الفعلي والخصائص الفعلية للسلعة أو الخدمة المشتراة؛
- ناتج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للمنتج (السلعة أو الخدمة).

1.3.1.2. توقعات العميل

التوقعات هي تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها [55] ص 39، فتوقعات العميل عن مستوى أداء الخدمة أو السلعة هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء أو استخدام المنتج أو الخدمة نفسها.

أما التوقعات عن تكاليف المنتج هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة، مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء السلعة أو الخدمة.

وفيما يخص التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: فهي رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين كالأقارب والأصدقاء، وذلك شراء الفرد للمنتج ويأخذ شكل الاستحسان أو عدم الاستحسان للمنتج المشتري.

فالتوقعات إذن تعكس ما يعتقده العميل بالنسبة لأداء المنتج، فهي تمثل إطارا مرجعيا والذي يتم من خلاله الحكم على الأداء، ويقوم الفرد بتكوين توقعات ما قبل الشراء من خلال [56] ص 33:

- الخبرة والمعرفة السابقة بخصائص المنتج؛
- التعرض للمثيرات التسويقية، كالإعلان، الترويج والسعر؛
- الاتصالات مع الجماعات المرجعية مثل الحديث مع أحد الأصدقاء أو الأقارب عن المنتج، أو مشاهدة الغير وهو يستخدم المنتج.

2.3.1.2. الأداء الفعلي والخصائص الفعلية للسلعة أو الخدمة المشتراة

الأداء الفعلي يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج، أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما [55] ص 39.

فالأداء الفعلي يتمثل أو المدرك للمنتج هو بمثابة المعيار الذي يستخدم للمقارنة وذلك بمقارنة الأداء المدرك مع التوقعات السابقة عن المنتج، ويمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا عن المنتج.

3.3.1.2. نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للمنتج

نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع يطلق عليه أيضا مصطلح التحقق أو عدم التحقق، فيحدث التحقق عندما يتساوى الأداء الفعلي مع المتوقع، أما عدم التحقق فيمكن تعريفه بأنه انحراف أداء المنتج أو الخدمة عن مستوى التوقع (توقع الفرد)، فإذا كان الأداء الفعلي كما هو متوقع تكون النتيجة تأكيد التوقعات، وبالتالي تحقق الرضا، وإذا كان الأداء الفعلي أقل من التوقعات بمعنى أن الانحراف سالب فتكون النتيجة عدم تحقق سلبى للتوقعات، وبالتالي يحدث عدم الرضا، أما إذا كان الأداء الفعلي أفضل من التوقعات بمعنى الانحراف موجب فتكون النتيجة عدم تحقق إيجابى أي تحقق درجة عالية من الرضا [56] ص 35.

4.3.1.2. تجاوز توقعات العملاء

يمكن للمؤسسات التحقيق الفعلي لتوقعات العملاء عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية [54] ص

60:

– أداء الخدمة على الوجه الصحيح من المرة الأولى:

- نشر ثقافة الجودة؛

- الاختبار المستمر للخدمة؛

- تطبيق برامج الجودة الشاملة؛

- مكافأة الأداء المتميز؛

- تطوير الأنظمة والسياسات والهيكل.

– التأكد من أن الوعود تعكس الحقيقة:

- الرقابة على الوعود الصريحة أو الضمنية؛

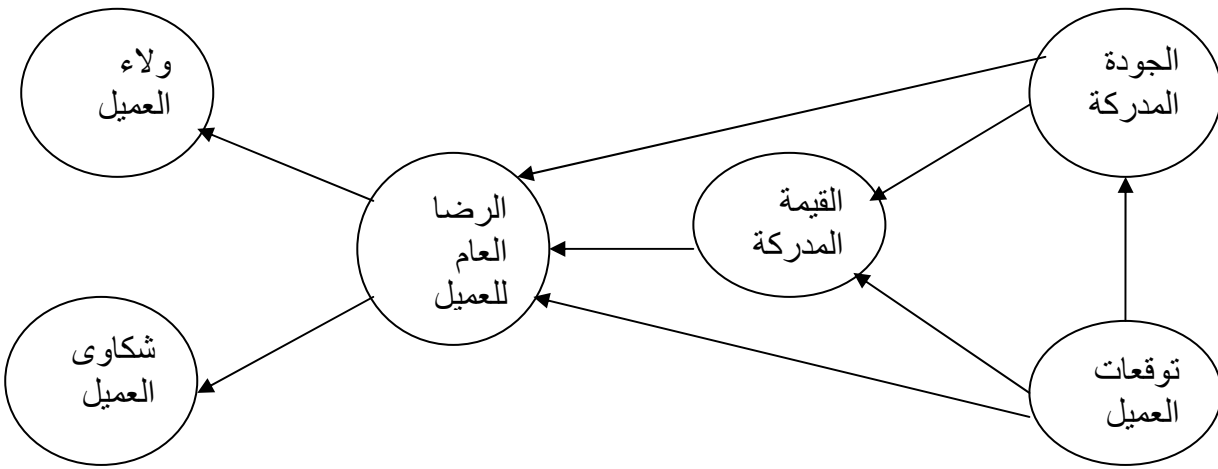
- عدم المبالغة في أنشطة الإعلان والدعاية؛

- تقديم الدليل العلمي؛
- لا تتخذع بسباق المنافسة الضار.
- الاتصالات المستمرة مع العملاء:
- لفهم اهتماماتهم وتوقعاتهم؛
- لشرح أبعاد الخدمة التي يتلقونها؛
- لإبراز التقدير والشكر؛
- للتشجيع على إبراز التسامح؛
- إضافة قيمة لما يتلقاه العميل بالفعل.
- سرعة حل المشكلات:
- التعاطف مع العميل وتقدير مواقفه؛
- التأكد من دعم العلاقات؛
- المكافأة أو التعويض عند الحاجة؛
- مكافأة العاملين الذين يظهرون مهارات استثنائية في تنمية علاقات العملاء؛
- تشجيع العاملين على إظهار الاتجاهات الإيجابية نحو العملاء؛
- جعل العاملين متاحين بسهولة للعملاء؛
- تنمية وتطوير قدرات العاملين للتميز في خدمة العملاء؛
- إبراز التقدير والمكافآت السلوكية الإيجابية لمقدمي الخدمة.
- تصميم وإجراء البحوث والدراسات الدورية المنتظمة:
- لمراقبة التغيرات في توقعات العملاء؛
- لفهم العوامل التي تساهم في بناء التوقعات؛
- لتقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات؛
- لتصميم برامج الإعلان والترويج الموجهة لدعم التسامح في الخدمة.

أما إذا حقق المنتج توقعات العميل واحتياجاته المتوقعة يكون العميل في حالة من الرضا، كما في الحالة الثانية. في حين إذا فاقت القيمة المدركة توقعات العميل فيرتفع بذلك مستوى الرضا لدى

العميل، وتزداد سعادته باقتناء المنتج واستخدامه، وهذا ما تعكسه الحالة الثالثة، فيزداد بذلك احتمال تكرار عملية الشراء، ويدعم الاستفادة من ظاهرة سلسلة العملاء.

نخلص مما سبق إلى أن جودة المنتج تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم منتج بمواصفات وخصائص واشتراطات تشبع رغبات العميل وحاجاته بصورة تفوق توقعاته، أي أن جودة المنتج تبدأ بتعرف المؤسسة على حاجات العميل ورغباته وتقدم له ما يفوق توقعاته وتتأكد من رضائه وسعادته لتكسب ولائه لها، والشكل الموالي يلخص ما قلناه.



الشكل رقم(09): علاقة التوقعات بتحقيق الرضا والولاء [52] ص 341

لقد أمسى هدف المؤسسة يتمثل في خلق عميل والاحتفاظ به عن طريق إرضائه وزرع شعور الولاء للمنتج – العلامة والمؤسسة نظرا لكونه هو الذي يحدد طبيعة المشروع وماذا ينتج وما إذا كان سيستمر ويزدهر أم لا، كما أن المؤسسة تقوم بصفة مستمرة بقياس رضا العميل لكي تعمل على الرفع من درجة هذا الرضا من خلال تسويق العلاقات مع العميل وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

2.2. التسويق بالعلاقات

مر التسويق ومنذ نشأته بالعديد من المراحل وآخر محطة كانت في التسعينيات من القرن الماضي عند التسويق بالعلاقات الذي يعد من الأدوات الهامة والتي تساعد على تجاوز التحديات

التسويقية التي تفرزها المتغيرات البيئية باستمرار، وللتعرف أكثر على هذا الأخير سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأساسيات والاستراتيجيات وآليات الاحتفاظ بالعملاء ثم إلى العلاقات التفاعلية لرضا العملاء.

1.2.2. أساسيات التسويق بالعلاقات

يمكن اعتبار التحول في المفاهيم التسويقية تحولا جذريا سوف يساعد المؤسسة في التعامل مع الفرص والتحديات في القرن الواحد والعشرين من خلال ما يحققه تبني مفهوم التسويق بالعلاقات من فوائد لكل من المؤسسة والعملاء على حد سواء.

1.1.2.2. ماهية التسويق بالعلاقات

سوف نتطرق أولا إلى مفهوم التسويق بالعلاقات، ثم تعريفه.

1.1.1.2.2. المفهوم

يقوم المفهوم التقليدي للتسويق على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب العملاء الجدد، ويتم التعامل معهم في اغلب الأحيان بشكل مؤقت، فكل عملية تبادلية مع العملاء هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي.

أما التسويق بالعلاقات يقوم على أسس مخالفة تماما لما كان سائدا وفق المفهوم التقليدي للتسويق، فقد أشار Berry (يعتبر من الأوائل الذين قدموا مصطلح التسويق بالعلاقات) إلى أن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقييم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة [57] ص 1.

¹ - إلهام فخري أحمد حسن ، التسويق بالعلاقات: الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6-8 أكتوبر 2003، الدوحة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

فالمفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب العملاء الجدد، والتسويق بالعلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية، العميل والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعد.

إذن التسويق بالعلاقات هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف العملاء وتحديدهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، كالإنترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا ما يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري من خلال كل عملية تبادل بين المؤسسة وعملائها، كما يساعد المؤسسة على جعله من السهل على العملاء إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المؤسسة في أي مكان وزمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويولد لديهم الشعور بأنهم يتعاملون مع مؤسسة فريدة ومميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم.

وهناك من يعتبر أن (Marketing One to One) والذي يركز على الاهتمام بحاجات كل عميل بشكل فردي وشخصي هو تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، لأن الاهتمام بحاجة العميل والعمل على إشباعها يعمل على تطوير علاقة طويلة الأجل معه، وللوصول إلى تحقيق وتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات لا بد من التركيز على بناء قاعدة بيانات Database حول العملاء، وهو ما يعتبر الأداة ذات القوة الضرورية لتحقيق التسويق بالعلاقات، وهذا يساعد على الاتصال الشخصي مع العملاء والذي يقود إلى بناء العلاقات معهم، وبالتالي يكون التسويق بالعلاقات بمثابة أداة تواصل فعالة لزيادة التعرف على العملاء [58] ص 254 .

2.1.1.2.2. التعريف

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، ولكن في أغلبها تركز على أسس متشابهة يتضمنها مفهوم التسويق بالعلاقات، ومن هذه التعاريف [57] ص 395:

- عرف Lovelock التسويق بالعلاقات بأنه فلسفة أداء العمل philosophy of doing business، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ

بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر؛

- كما يعرفه Berry [59] ص - ص: 236- 246 بأنه عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد؛
- أما Gronoroo فيعرفه بأنه عملية تعريف العميل المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه، ومن ثم العمل على الاحتفاظ به ودعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة.

من جملة هذه التعاريف يتضح لنا أن التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء، وصولا إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، وهذا ما يتطلب تطوير برامج خاصة بكل عميل أو مجموعة متشابهة نسبيا من العملاء، تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة به.

2.1.2.2. أهمية التسويق بالعلاقات

تعتبر بعض الدراسات التسويق بالعلاقات من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من السوق والعميل في آن واحد، وللمؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وسوف نستعرض هذه الفوائد كما يلي [57] ص 405:

- بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم:
- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء بمثابة ميزة تنافسية دفاعية بالنسبة للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما وتجنب الحروب السعرية؛
- تساعد المؤسسات للوصول إلى ما يعرف بالعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموال (يتميز بولاء عال للمؤسسة)؛
- يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛

- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد؛
- تحقيق موقع في ذهن العميل بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- زيادة كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل العميل على منتجات المؤسسة؛
- يساعد على استهداف العميل المناسب والمربح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة؛
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها؛
- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين: بين المؤسسة وعملائها تحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء.

● بالنسبة للعملاء

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد العميل على التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده في الحصول على المعاملة الخاصة غالبا؛
- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، فالعلاقات بين البائع والمشتري يعتبرها Kennt من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوق آخر، كما يعتبرها Hide & Weiss من تكاليف التحول التي يدركها العميل عندما يتحول من مسوق لآخر.

3.1.2.2. أسس التسويق بالعلاقات

1.3.1.2.2. مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية هي:

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛

- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل؛
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والعملاء؛
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء؛
- بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، إضافة إلى بناء شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف، مثل الموردين والموزعين والوسطاء وأصحاب المصالح مع المؤسسة.

2.3.1.2.2. متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات

إن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقات لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها وإنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسات، وتوجهاتها الإستراتيجية وهياكلها التنظيمية. ويتضح هذا التغيير في المجالات التالية [58] ص 907:

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة؛
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المؤسسة؛
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، من حيث البحث عن العميل المربح وليس السعي وراء عدد العملاء، أي التركيز على نوعية العملاء وليس عددهم، والتعامل مع العميل المستهدف وليس جميع العملاء والمتابعة الدائمة والمستمرة للعملاء، واعتبار العميل جزءاً هاماً في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات.

وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات لا بد من اتباع القواعد الآتية:

- تعريف العميل المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته؛
- بناء علاقات قوية مع العملاء يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمؤسسة؛
- قياس العلاقة مع العملاء باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن العملاء، ووسائل الاتصال الشخصي معهم؛
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات منها:
 - مراكز الاتصالات؛
 - مواقع على شبكة الإنترنت؛

- فرق لخدمة ومساعدة العملاء؛
- التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت؛
- توفير البيانات اللازمة عن العملاء؛
- برامج لدعم ولاء العملاء الدائمين.

3.3.1.2.2. الطرق الأساسية للتسويق بالعلاقات

لتوطيد وصيانة علاقات أفضل مع العملاء لا بد من:

- التعرف عليهم؛
- التحدث معهم؛
- الاستماع لهم؛
- مكافأتهم على وفائهم؛
- الأخذ بأرائهم.

ولكل هدف من هذه الأهداف يرتبط بمجموعة من الأدوات النوعية للتسويق بالعلاقات كما يوضحها الجدول الموالي [58] ص905:

الجدول رقم (03): أهداف ووسائل التسويق بالعلاقات [58] ص905

وسائل العمل	الأهداف
قاعدة البيانات Base de données	* التعرف على العملاء
مجلات خاصة بالمستهلك، مواقع الواب، رسائل إلكترونية.	*التحدث معهم
خدمات خاصة بالعملاء، مواقع الإنترنت، مراكز لاستقبال مكالماتهم؛	*الاستماع لهم
بطاقات الوفاء 'Carte et point de fidélité'	*مكافأتهم
نوادي العملاء Clubs de cliens, parrainage, forums	* مشاركتهم

2.2.2. العلاقات التفاعلية لرضا العميل

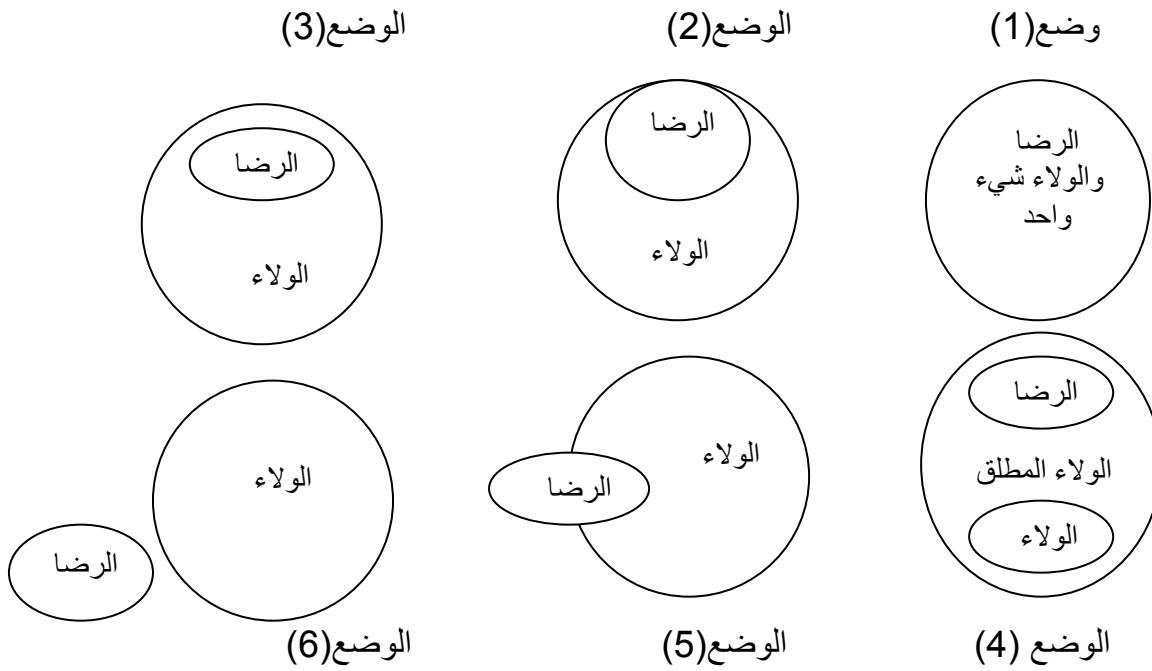
هناك العديد من المتغيرات التي لها علاقة تفاعلية مع رضا العميل، وسوف نسلط الضوء أكثر على المتغيرات الآتية: الولاء، الربحية والبحث عن المعلومات المتعلقة بالعلامات البديلة.

1.2.2.2. العلاقة بين رضا العملاء وولائهم

إن رضا العملاء وولائهم للمؤسسة هما في الحقيقة مفهومان مستقلان، لأن الرضا هو مجرد رد فعل عاطفي أما الولاء فهو يتعلق بالسلوك الفعلي، فالولاء هو التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، وهذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل العميل لعلامة أخرى [55] ص79 أن فالولاء إذن هو حالة من التفضيل المستمر يصل إلى حد الدفاع بإصرار عن العلامة وهذا ما يقدمه العميل للمؤسسة، ولقد أوضح كل من **Hepworth and Matius** أن رضا العميل يسبق ولائه، ولكن ليس بالضرورة أن يؤدي رضا العميل إلى ولائه للمؤسسة، هذا يعني أن رضا العميل يؤدي إلى ولائه للمؤسسة بينما ولاء العميل للمؤسسة ليس ناتج بالضرورة من رضائه عنها وعن المنتجات التي تقدمها، أي أن رضا العملاء هو شرط ضروري وليس كافياً لحدوث سلوك الولاء [60] ص108.

ولقد ميز **Bloemer et Ksper** عام 1995 بين الولاء الحقيقي والولاء الزائف، وتوصلوا إلى أن الولاء الحقيقي يتأثر بجميع أنواع الرضا سواء كان رضا كامن أو رضا معلن عن العلامة، والتأثير الإيجابي يكون للرضا المعلن بالطبع.

في الواقع هناك جدل بين الباحثين لتحديد طبيعة العلاقة بين رضا العميل وولائه للمؤسسة، فالعميل الراضي ممكن أن يكون عميلاً دائماً وذا ولاء، ولكن العملاء ذوي الولاء للمؤسسة فلا يكونوا عملاء راضيين بالضرورة، ولشرح هذه العلاقة نستند إلى ما قدمه **Oliver** عام 1999 في ستة علاقات محتملة بين الرضا والولاء [55] ص74.



الشكل رقم (10): نموذج Oliver لتوضيح العلاقة بين الرضا والولاء [55] ص 74

من خلال الشكل نجد أن العلاقة الأولى توضح أن الرضا والولاء تعبيران عن نفس المفهوم وهذا غير صحيح لأنهما مفهومان مستقلان (كما بيناه سابقا)، أما العلاقتان الثانية والثالثة تشيران إلى أن الرضا مكون ضروري لظهور الولاء، فإما أن الرضا هو لب العلاقة كما هو في الوضع (2) أو مجرد شيء ضروري كما هو في الوضع (3)، أما من العلاقة الخامسة فيتبين لنا أن الرضا والولاء في وضع متداخل، غير أن نسبة التداخل ضئيلة، أما فيما يخص العلاقة (4) في تطرح مفهوم الولاء المطلق وأنه يحتوي بداخله كل من الرضا والولاء.

2.2.2.2. العلاقة بين رضا العملاء والربحية

تحقيق رضا العملاء له تأثير على الربحية كما يلي:

- ينتج عن الرضا المتزايد للعملاء زيادة ولاء العملاء الحاليين، وهذا من خلال الاحتفاظ بعدد كبير منهم ليعيدوا عملية الشراء مستقبلا، مما ينعكس أثره على مردودية المؤسسة لأنه يضمن وجود تدفقات نقدية مستقبلا [48] ص 54؛

- إن العملاء الراضين لديهم استعداد للإنفاق أكثر مقابل الفوائد التي يحصلون عليها، أي أنهم على استعداد لدفع أسعار مرتفعة نظرا للجودة المدركة الجيدة مما يزيد من هامش الربح، أما عدم رضا العميل ينتج عنه ارتفاع معدل دوران العملاء وتكلفة استبدالهم؛
- رضا العملاء يسمح بتقديم نصح إيجابي للعملاء المرتقبين وبالتالي استقطاب عملاء جدد، فزيادة رضا العملاء تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة في الأجل الطويل، حيث أن جهود المؤسسة لتحسين رضا عملائها الحاليين لا يظهر تأثيرها على سلوكهم الشرائي ومبيعات وأرباح المؤسسة إلا بعد فترة طويلة نسبيا [53] ص 107.

3.2.2.2. العلاقة بين درجة البحث عن معلومات العلامات البديلة ورضا العملاء

قام بهذه الدراسة West Brook وتوصل إلى ما يلي [53] ص 106:

1- في حالة السلع المعمرة كالسيارات مثلا وجد بأن هناك ارتباط بين درجة البحث عن المعلومات عن العلامات البديلة للمنتج قبل الشراء وبين رضا العميل عن المنتج بعد الشراء، وهذا الارتباط يأخذ الشكل العكسي بحيث أن زيادة بحث العميل عن المعلومات عن العلامات البديلة تساعد في اختيار وشراء البديل المناسب وبالتالي يزداد رضاه حتى تصل درجة بحث العميل عن المعلومات إلى حد معين , بعدها يؤدي البحث عن المعلومات إلى الرضا المتناقص عن المنتج لدى العميل، فقد ينتابه الشعور بأنه قد بذل مجهود إضافي بعد أن توصل إلى البديل المناسب له.

2- أما في حالة سلع الموضة كالملابس مثلا، فهناك ارتباط بين درجة البحث عن المعلومات الشراء وبين رضا العميل بعد الشراء، ويكون ضعيفا عندما يكون الأداء الفعلي للمنتج أكبر من الأداء المتوقع، بينما يكون هذا الارتباط قويا عندما يكون الأداء الفعلي أقل من أو مساوي للأداء المتوقع، حيث يشعر العميل بالندم على عدم البحث المتزايد عن العلامات البديلة.

بينما توصل Mittal إلى أن عدم رضا العميل عن المنتج بعد الشراء قد يؤدي إلى زيادة درجة بحثه عن معلومات عن العلامات البديلة، في حين أن رضا العميل المرتفع بعد الشراء لا يمكن أن يقلل من درجة بحثه عن المعلومات بهدف الحصول على العلامة الأفضل.

3.2. قياس رضا العملاء

في ظل البيئة الجديدة التي تتميز بالتغير والمنافسة الشرسة أصبح واجبا على المؤسسة أن لا تكتفي بتحقيق رضا عملائها بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته، وأن تطبق النماذج المقدمة من قبل العلماء والتي تناولت عملية تكوين الرضا لدى العملاء، بالإضافة إلى استعمال وسائل وأدوات تحسين الرضا لضمان ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.

1.3.2. أساليب قياس رضا العملاء

هناك العديد من أساليب قياس رضا العميل والمتمثلة في: القياسات الدقيقة، القياسات التقريبية والتي تشمل على الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

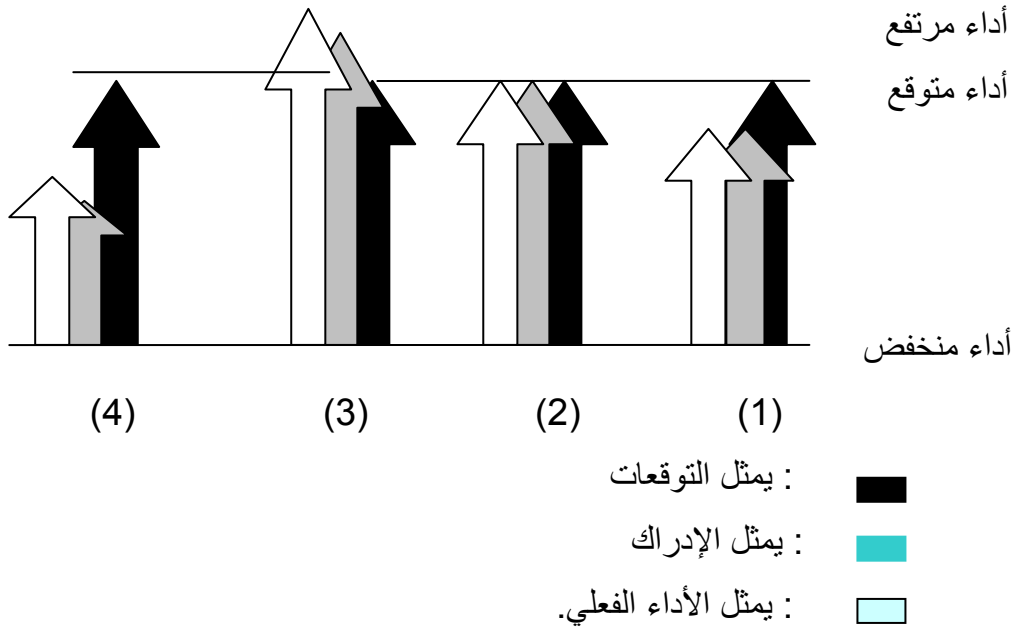
1.1.3.2. القياسات الدقيقة

لقد تعددت أساليب قياس رضا العميل، فالدراسة التي قدمها Struebing عام 1996، أشار فيها إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام القياسات الدقيقة لقياس رضا العميل والتي تعتمد على [55] ص-ص: 39-40:

الحصة السوقية، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، جلب عملاء جدد، المر دودية، عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل، تطور عدد العملاء.

- الحصة السوقية: عن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل، حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا، وقد يرتفع في حالة ما إذا كان راض عما تقدمه المؤسسة له.
- معدلات الاحتفاظ بالعميل: يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا المقياس بصفة نسبية أو مطلقة وهو دليل على أن المؤسسة احتفظت بعلاقات دائمة معهم.

- جلب عملاء جدد: بهدف نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة قصارى جهدها لتوسيع القاعدة من العملاء، فالتقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية، وقد يعبر عنه بعدد العملاء الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.
- عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل: إذا كان العميل راض عن المؤسسة ومنتجاتها فهو يقتني أكثر من منتج للمؤسسة.
- تطور عدد العملاء: ما هو إلا دليل قاطع على رضاهم عما تقدمه لهم المؤسسة، فإذا كان عدد العملاء في تزايد فهذا يعني أن المنتجات المقدمة تلبى أو تفوق توقعات العملاء، ومن ناحية أخرى أشار Mc Nealy إلى أن قياس رضا العميل يتم من خلال قياس الغرق بين توقعات العميل حول المنتج وإدراكه للأداء، وهذا بعد كشف للثغرات أو الفجوات في مجال الرضا كما هو موضح بالشكل.



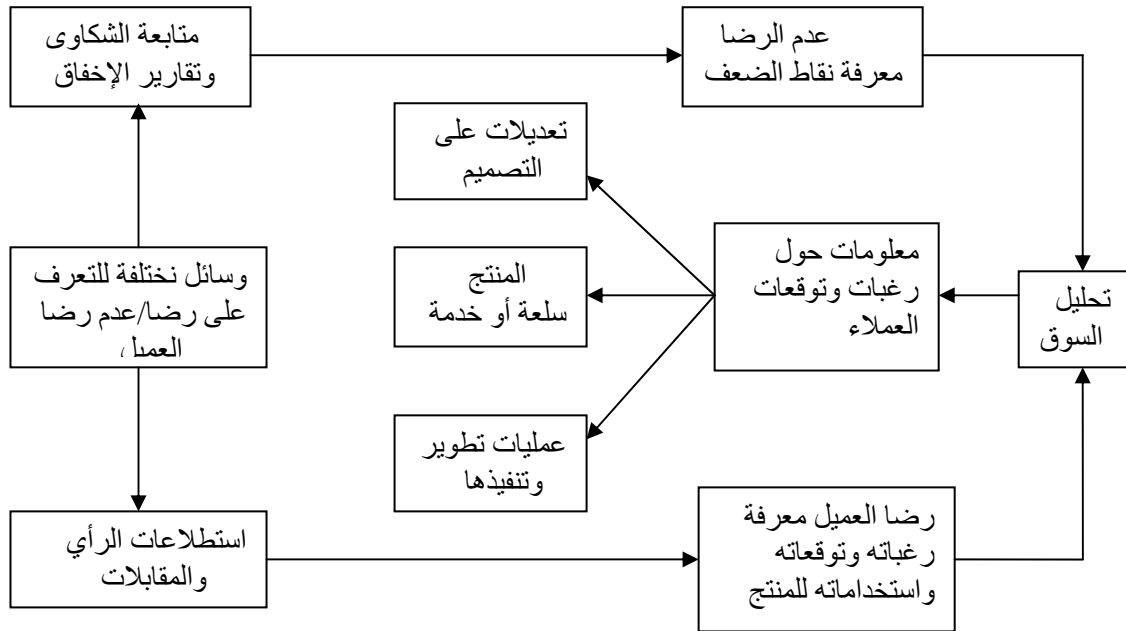
الشكل رقم (11): كشف الثغرات في مجال الرضا من أجل التخطيط لإجراء التحسين [55] ص 40.

فمن خلال هذا الشكل يتضح لنا ثلاثة احتمالات [55] ص 40:
الاحتمال الأول: إذا تطابقت توقعات العملاء مع أداء المنتج، هنا يرتفع إدراك العميل للأداء، وبالتالي فالعميل راضي كما في الرقم (2).

الاحتمال الثاني: إذا كانت توقعات العملاء أقل من أداء المنتج، فيرتفع إدراك العميل للأداء، فيكون العميل في هذه الحالة أكثر من راضٍ وهذا ما يوضحه رقم (3).

الاحتمال الثالث: إذا كانت توقعات العملاء أقل من أداء المنتج، فيرتفع إدراك العميل للأداء، ويكون العميل غير راضٍ، وهذا ما يعكسه رقم (1)، (4).

فالناتج التي نحصل عليها من قياس رضا العميل تزود المستفيدين بمعلومات عن توقعات العملاء وانطباعاتهم عن الأداء، وكذا التنبيه للتوقف عند نقاط الضعف في مجال الرضا، وضرورة اتخاذ تدابير التحسين اللازمة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (12): نموذج مبسط للعمل على زيادة رضا العميل [61] ص 82

فمن خلال هذا النموذج نتضح لنا أهمية القيام بقياس رضا العميل، وللاستفادة من نتائج عملية القياس لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

- تحسين المنتج الحالي عن طريق إزالة المصادر المسببة لعدم الرضا، وإضافة أسباب إدخال السرور والفرحة للعميل؛
- تنفيذ عمليات التطوير ومراجعتها على أساس المعلومات الواردة حول استخدام المنتج، حتى يصبح مواكبا للتوقعات الصادرة من الاستطلاعات والتي تتزايد باستمرار.

2.1.3.2. البحوث الكيفية

لقد أصبح العميل كما ذكرنا بؤرة اهتمام المؤسسة وحظي بمكانة يليق به، فهو في النهاية الرئيس الأعلى الحقيقي للمؤسسة، بمعنى وضع العميل على رأس المؤسسة [62].

وتزامنا مع هذه المكانة لا نجد القياسات الدقيقة تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته ولا حتى مشاركته، وهذا بعكس القياسات التقريبية – البحوث الكيفية – التي تعتمد على: دراسة شكاوى العملاء، بحوث العميل الخفي، بحوث حول العملاء المفقودين، بحوث قياس رضا العميل.

1.2.1.3.2. دراسة شكاوى العملاء

كانت المؤسسة سابقا تحاول تفادي شكاوى العملاء، وكانت تحل تلك الشكاوى بعيدا عن الإدارة العليا، أما حاليا فقد أدركت المؤسسات ازدياد أهمية شكاوى العملاء وتبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء، وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج والخدمات [63] ص-ص: 72 - 73 ، ولعملية دراسة الشكاوى عدة مزايا منها استهداف العملاء غير الراضين، وكذا إحصاء دوافع عدم الرضا، وبما أن نسبة ضئيلة من العملاء يقومون بالاحتجاج والشكوى ويتيحون للمؤسسة فرصة تصحيح الخطأ، فما على المؤسسة إلا أن تشجع العملاء على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها أو خدماتها وهذا من خلال: - توفير خطوط هاتفية مجانية لفترات طويلة من النهار، - تخصيص مراكز لخدمة العملاء عند نقاط البيع، - التقرب من العميل بعد انتهاء عملية البيع للتحقق من رضاه، - تقديم عروض بإعادة المال المدفوع من العميل والقبول بتبديل المنتج في حالة عدم رضاه عن السلعة التي اشتراها.

فلم تعد الشكاوى وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمؤسسة [61] ص 100، وأصبحت المؤسسات تنفق الكثير من الجهد والمال لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة.

2.2.1.3.2. بحوث العميل الخفي

تعمل بحوث العميل الخفي على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي العملاء مع تلك المتوفرة لدى المؤسسة، وهذه التقنية تستعين بها المؤسسة لقياس رضا العملاء، تعتمد فيها على أحد الأشخاص لكي يلعب دور العميل لتحصل على ردود أفعال العملاء بعد استعمالهم للمنتجات، ويكتب تقارير بذلك ترفع إلى إدارة التسويق اعتماداً على أن العملاء قد لا يرغبون في تقديم الشكاوى والإجابة على قائمة الاستقصاء بصراحة.

3.2.1.3.2. بحوث العملاء المفقودين

يختص هذا النوع من البحوث بالإجابة عن التساؤل التالي: لماذا يتوقف العملاء عن التعامل مع المؤسسة؟ فلمحاولة التعرف على هذه الأسباب والعمل على إزالتها والتقليل من معدلات فقدان العملاء تلجأ المؤسسة لاختيار بعض العملاء المفقودين حالياً بإجراء الحوار معهم والاتصال بهم لمعرفة أسباب التحول عن المؤسسة، ويتم من خلال هذه العملية:

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء؛
- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن المؤسسة، وتحليلها وتوضيحها بالطريقة التي يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا العملاء وولائهم للمؤسسة؛
- على المؤسسة أن تعي حجم الخسائر (سواء كانت الأرباح التي تفقدها أو التكلفة التي تتحملها) التي تنكبدها عندما يتخلى عنها عملائها بدون مبرر.

بالرغم من وجود صناديق الاقتراحات وسجل الشكاوى والجهود المبذولة والأموال الضائعة لم تحقق إلى حد ما غاية المؤسسة في الوصول إلى قياس دقيق لرضا العملاء.

3.1.3.2. البحوث الكمية

تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن ما تقدمه المؤسسة وكذا نية العميل في إعادة شراء

منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها العملاء الحاليين للعملاء المرتقبين.

تتم عملية بحوث الرضا من خلال إتباع الخطوات التالية [64] ص- ص: 29 - 63:

- تحديد أهداف البحث: تتمثل في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث، كمعرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للعملاء، قياس درجة رضا العملاء...
- إعداد استقصاء: يخضع لنفس القواعد التي تخضع لها استقصاءات السوق؛
- صياغة الأسئلة: يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة ويتمثلان في : المنهج الإجمالي الذي يعتمد على قيام العميل بتقييم المنتج في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه واستخدامه, أما المنهج التفصيلي فيعتمد على قياس رضا العميل عن كل مكون من مكونات المنتج على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك العميل؛
- تحديد العينة: ليس بإمكان أي مؤسسة أن تقوم بإحصاء آراء المجتمع ككل لأن العملية ستدوم طويلا وتكون مكلفة، وعليه تقوم بإجراء سبر آراء لعينة من المجتمع ثم تقوم بتعميمها على المجتمع ويتم تحديد العينة وفق المراحل التالية: تعيين المجتمع المدروس، تحديد نقاط البحث، طريقة سحب العينة، تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء؛
- تجميع البيانات: يوجد طرق عدة وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة, شكل الأسئلة, ونذكر منها: الهاتف, البريد, الانترنت, المقابلة وجها لوجه؛
- تحليل البيانات المجمعة؛
- عرض النتائج: النتائج المحصل عليها لا تتمثل فقط في جداول وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني، تمثيل الرضا بالمقاطع [64] ص 64.

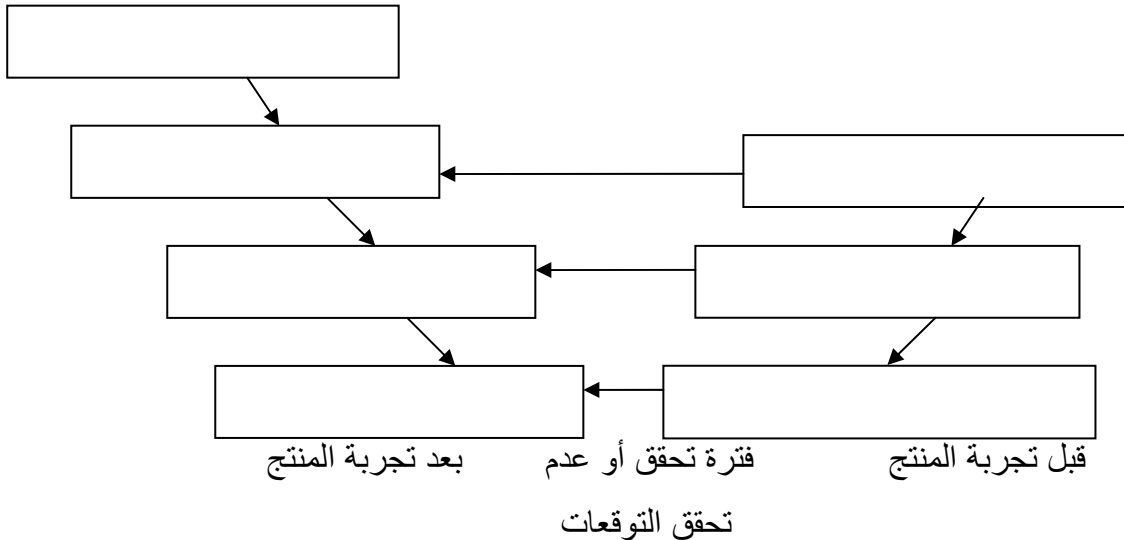
2.3.2. نماذج قياس رضا العميل

تعددت إسهامات الباحثين في سبيل وضع نماذج يمكن عن طريقها تفسير كيفية تكون الشعور بالرضا لدى العملاء، ويمكن توضيح هذه النماذج كما يلي:

1.2.3.2. نموذج Oliver

اقترح Oliver هذا النموذج وقدمه سنة 1980، وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، الرضا، عدم المطابقة، النوايا الشرائية واتجاه العميل. وأطلق على هذا النموذج اسم **مقدمات ونواتج الرضا النظرية** [55] ص 43، بحيث تشمل مقدمات الرضا كل من: التوقع، وعدم المطابقة، بينما تشمل نواتج الرضا كل من: الاتجاه و النوايا الشرائية. والعلاقات الداخلية التي اقترحها هي كما يلي [61] ص-ص: 87-88:

- قبل تجربة المنتج تحدد توقعات العميل عن المنتج واتجاهه نحوه؛
- قبل تجربة المنتج يساهم اتجاه العميل نحو المنتج في تكوين نواياه لشرائه؛
- بعد تجربة المنتج يحدد كلا من توقعات العميل عن المنتج قبل تجربته والتحقق، أو عدم التحقق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا العميل عن ذلك المنتج؛
- بعد تجربة المنتج يساهم كل من اتجاه العميل قبل التجربة، ومستوى رضا العميل عن المنتج بعد التجربة وذلك في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته؛
- بعد تجربة المنتج تساهم كل من نية العميل لشراء المنتج قبل تجربته، واتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته، وذلك في تكوين نواياه الشرائية. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.



الشكل رقم (13): نموذج Oliver لمقدمات ونواتج الرضا [61] ص 87

نلاحظ من الشكل أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج)، وتحقق أو عدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج), والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج ونواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.

2.2.3.2. نموذج Hill

قدم Hill هذا النموذج سنة 1986، وقال بأن هناك عوامل تؤثر على إدراك العميل للمنتج أو الخدمة المقدمة له، وتتمثل في [61] ص- ص: 89- 90:

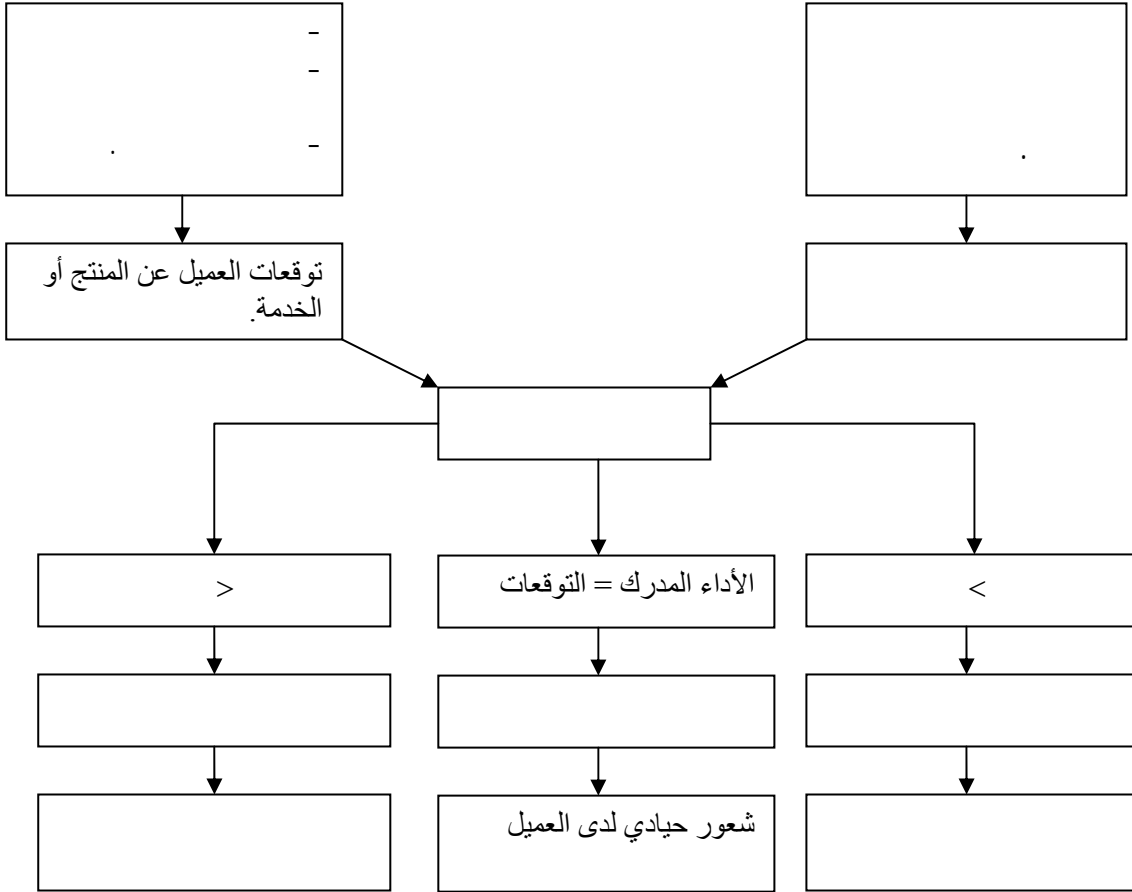
- الجودة الفنية: وهي جودة المنتج أو الخدمة النهائية المقدمة للعميل؛
- الجودة الوظيفية: وهي جودة التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل؛
- الجودة الناتجة عن البحث والخبرة المتوفرة في السوق.

وأن هناك عدة عوامل تؤثر على توقعات العميل عن المنتج أو الخدمة المقدمة وهي:

- الخبرة السابقة للعميل عن المنتج أو الخدمة؛
- المعلومات المقدمة من الجماعات المرجعية كالأصدقاء والأقارب؛
- الأنشطة التسويقية المختلفة كالإعلانات.

والعميل يقوم بعملية المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة وبين توقعاته، فإذا كان:

- ◆ الأداء المدرك مساوي للتوقعات العميل فيكون هناك شعور محايد؛
- ◆ إذا كان الأداء المدرك أقل من التوقعات فيحدث عدم تحقق سلبي لتوقعات العميل ويتولد لديه شعور بعدم الرضا؛
- ◆ إذا كان الأداء المدرك أكبر من توقعات العميل، فيحدث تحقق إيجابي لتوقعاته، ويتكون لديه شعور بالرضا. والشكل الموالي يبين هذا النموذج.



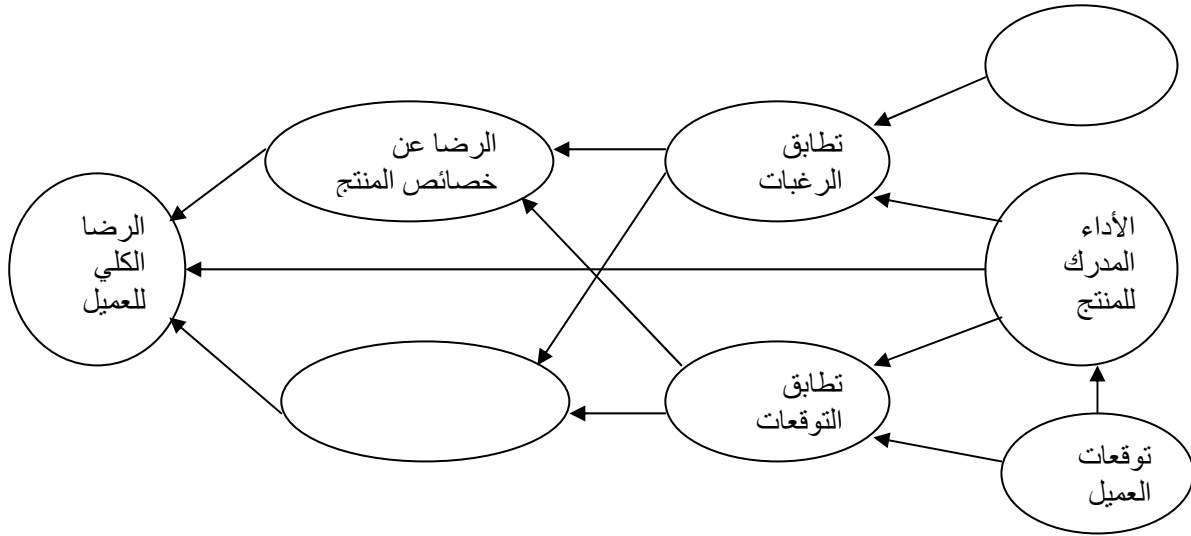
الشكل رقم (14): نموذج Hill [61] ص 89

3.2.3.2. نموذج Spreng

توصل Spreng عند وضع نموذجه سنة 1996 إلى النتائج التالية:

- إن كل من رضا العميل عن خصائص المنتج وعن صدق المعلومات التي يقدمها المسوق إليه، يؤثران بشكل معنوي في الرضا الكلي للعميل ويساهمان في تكوينه [53] ص 103:
- إن تطابق الأداء المدرك للمنتج مع رغبات العميل، يؤثر بشكل معنوي في كل من رضا العميل عن خصائص المنتج ورضا العميل عن صدق معلومات المسوق؛
- إن تطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات العميل، يؤثر معنوياً في كل من رضا العميل عن خصائص المنتج وعن صدق معلومات المسوق؛
- تؤثر توقعات العميل بشكل طردي على كل من الأداء المدرك للمنتج (بشكل مباشر)، وعلى الرضا الكلي للعميل (بشكل غير مباشر)؛

- تؤثر توقعات العميل بشكل عكسي على كل من تطابق التوقعات (بشكل مباشر), وعلى الرضا الكلي (بشكل غير مباشر)؛
- تؤثر رغبات العميل بشكل عكسي على تطابق الرغبات؛
- يؤثر الأداء المدرك للمنتج بشكل طردي على تطابق الرغبات؛
- يؤثر الأداء المدرك للمنتج بشكل طردي على تطابق التوقعات [61] ص-ص: 95-96 ، والشكل الموالي يوضح ماقلناه.



الشكل رقم (15): نموذج Spreng [55] ص 46

من الاستعراض السابق لنماذج تكون الرضا، أنه وبقدر الدلائل العلمية التي تؤكد على قدرة نظرية عدم تحقق التوقعات على تفسير تكون الرضا (نموذج Oliver)، (نموذج Hill)، إلا أنه يوجد جدل شديد حول أوجه القصور التي تحيط بها، لذلك كان لا بد من إضافة الرغبات واختبار دور تطابق الرغبات في التأثير المباشر على الرضا (نموذج Spreng)، وقد ظهرت نماذج أخرى أدخلت مقدمات للرضا لم يتم اختيار تأثيرها في تفسير تكون الرضا من قبل مثل: مساهمة العميل في تقديم الخدمة، الأداء المؤسسي.

فمن كل ما سبق نتأكد من أنه لا يوجد نموذج واحد فقط تم الإجماع عليه من قبل الباحثين على صلاحية تطبيقه بشكل مطلق في تفسير تكون رضا العميل.

بناءً على ما مر معنا خلال هذا الفصل يمكن أن نستخلص مايلي:

يشغل مفهوم رضا العميل مكاناً محورياً في الفكر التسويقي الحديث، حيث يعد من النتائج الرئيسية للنشاط التسويقي، وهو صادر عن العميل في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار الشرائي. يعتبر العميل من وجهة نظر التسويق حجر الزاوية، حيث توجه نحوه الجهود قصد جعله يبدي ولاءً مستديماً للمؤسسة، لأن إشباع رغبات العملاء يعتبر السبب والمبرر من وجود المؤسسات.

يعد التسويق بالعلاقات من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد، وللمؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، فالعلاقات الطويلة الأجل مع العملاء تعد بمثابة ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، وبالتالي تحقيق أرباح وعائدات للمؤسسة من خلال الاستمرارية في النشاط، وكذا تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من العميل نوع من الدعاية المجانية لترويج منتجات المؤسسة، وخلق علاقات اتصال متبادلة بين العميل والمؤسسة بهدف الوصول إلى تحقيق رضا العملاء.

إن عملية قياس رضا العميل تهدف إلى الاستماع لصوت العميل وإعلاء صوته في المؤسسة، وتحسيسه بأنه شريك المؤسسة قصد تحقيق رضاه وولائه لها من خلال تلبية متطلباته وتوقعاته عما تقدمه له من منتجات. ومن الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسة لتحقيق غايتها نجد:

القياسات الدقيقة: إلا أنها لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا من عدمه، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وتنجز هذه القياسات في غيابه، أما القياسات التقريبية التي تشمل الأسلوب الكيفي والكمي، فالأول يعتمد على إجراء المقابلات الشخصية عن طريق سؤال العميل عن اتجاهاته نحو المنتج وتشجيع روح الإدلاء بالحقيقة عن مشاعرهم وأرائهم، أما الثاني والمتمثل في الكمي فيعتمد على إجراء استقصاءات مع العملاء للحصول على إجابات ومعلومات فورية ومحددة.

وفيما يخص نماذج قياس رضا العملاء فيعتمد أغلبها على إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع كنتيجة لحدوث الرضا.

الفصل 3

ممارسات الموارد البشرية لتحقيق رضا العملاء

إن مفتاح النجاح للمؤسسات الخدمية والإنتاجية تكمن في تركيز هذه المؤسسات على التحسين المستمر لبلوغ مستوى الخدمة فائقة التميز ذلك لتنامي المتغيرات العالمية والمحلية وما نتج عنها من ضغوط تنافسية مكثفة قد جعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات إستراتيجية الخدمة فائقة التميز، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عاملين على مستوى عالي من المعرفة والمهارة وراضين ولديهم قناعات تساعد على الإنجاز العالي، ويدركون جيدا أن وظيفتهم الأولى هي خدمة العملاء بشكل جيد ، فالموظف المتميز يساعد المؤسسة على الدخول في دائرة المنافسة وتحقيق المكانة والسمعة الجيدة في مجال نشاطها، والحقيقة أن أي منتج أو أي خدمة يتم عرضها للعملاء لن تقيم على أنها متميزة ما لم يتم تقديمها بطريقة متميزة، من هنا يمكن القول بأن المؤسسات الرائدة هي ذات القدرة على جذب واستقطاب عمالة وتنميتها والحفاظ عليها، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا الفصل.

فسوف نتطرق في المبحث الأول إلى أولى العمليات التي تباشر فيها المؤسسة من أجل تحقيق رضا العميل الخارجي ألا وهي الاهتمام بالعميل الداخلي أي تأهيله لذلك عن طريق التدريب وذلك بتنمية قدراته وصقلها حسب ما تتطلبه وظيفته في المؤسسة وإكسابه مهارات وتقنيات حديثة لم تكن تتوفر فيه وكذا تحفيزه ماديا ومعنويا وجعله يشعر بالانتماء للمؤسسة من خلال إشراكه في القرارات بمعنى تمكينه وإطلاعه على مشاريع المؤسسة وتحسيسه وتوعيته بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أرجاء المؤسسة وهذا ما سنتناوله في المبحث الثاني من خلال التعريف بإدارة الجودة الشاملة وإلى مراحل تطبيقها وإلى علاقتها بالإيزو ، وأخيرا سنتطرق إلى أهم الممارسات التي تعمل على تحقيق رضا وولاء العملاء للمؤسسة عن طريق تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل، وكذا إلى سبل تحقيق التميز من خلال التوجه بالعميل.

1.3.1. تاهيل العميل الداخلي

كما مر معنا في الفصل الأول أن عملية تحقيق ميزة تنافسية تتطلب احتواء المؤسسة على قدرات ومهارات بشرية فائقة التميز، ولضمان استمرارية هذه الميزة في ظل الظروف البيئية والتنافسية المتغيرة، فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الاعتناء بهذا المورد البشري الداخلي والذي يمثل ركيزتها في تحقيق أهدافها من خلال تكثيف جهودها من ناحية تدريب وتحفيز وتمكين العاملين وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث، وبما أن المؤسسة هي نقطة البداية فيجب أن تكون حريصة على استقطاب وتوظيف أفضل العناصر والكفاءات وقد تعتمد في عملية الاستقطاب إما على سوق العمل الداخلي (التمثلة في الترقية، إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم) من خلال الترقية أو المصادر الخارجية (وتشمل: طلبات التوظيف من قبل المتقدمين، مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة، الجامعات والكليات).

نقصد بعملية التأهيل إكساب الفرد مهارات وخبرات لم تكن متوفرة فيه من قبل، وفي حالة توفرها نحاول تجديدها من أجل مواكبتها مع المتغيرات البيئية والتنافسية .

1.1.3.1. التدريب

من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين والتطلع للجديد وتغيير الأجواء، لأن الملل يؤثر سلباً على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود العقلي نتيجة كبت قدراته بالعمل دون التفكير في التغيير، ولهذا السبب تسعى المؤسسة جاهدة لإحداث التجديد في أساليب العمل من خلال عملية التدريب، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال هذا المطلب.

1.1.1.3. أساسيات التدريب

من خلال هذا الفرع سوف نحاول الإلمام بأساسيات التدريب من خلال المفهوم، الأهمية والمزايا كما يلي:

1.1.1.1.3. المفهوم

لكي نحيط بمفهوم التدريب كأحد الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تأهيل العنصر البشري، تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته.

فالتدريب كما عرفه فليبو *FLIPPO* هو النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" [65] ص 225 ، فالعملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى إذا كان هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة للعاملين في المؤسسة.

وقد عرفه أسامة محمد جرادات بأنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم، وهو نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة، يحتاج إلى تغذية عكسية حتى تتم عملية متابعة وتقويم عناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط، وبالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً، ومعالجة أوجه القصور والضعف التي يظهرها التقويم في أثناء التدريب" [66] ص 13.

ويعرف التدريب كذلك على أنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها نتيجة التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة.

والتدريب كما يزود الفرد بالمهارات والمعرفة المطلوبة لنجاحه في القيام بعمله يدعم وينمي ثقة الفرد في نفسه وقدرته على تحمل المسؤوليات أكبر وأعدق بالمستقبل فيزداد شعوره بفعاليتته الذاتية [67] ص 30.

نستخلص بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف تعريفاً نعتقد أن فيه قدراً أوسع من الشمولية وعليه نقول أن "التدريب هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب

أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة لرفع كفاءتهم في الأداء.

ولابد من توضيح الفرق بين التدريب والتعليم، فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها [68] ص 163، فهو يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات من أجل فهم وتفسير الظواهر.

والتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسين في أداء ومعارف ومهارة الفرد، خاصة وأن التدريب ينمي القدرة الذهنية والعقلية بالإضافة إلى الجانب المعرفي لأنه يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المؤسسة [69] ص 270.

2.1.1.1.3. أهمية التدريب

إن وضع وتنفيذ برامج للتدريب في المؤسسات لم يأت عفويا بل هناك جملة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة لازمة ومن أبرزها ما يلي [65] ص 226:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:
 - معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها؛
 - معلومات وإجراءات ونظم العمل بالمؤسسة؛
 - المعرفة الفنية بأساليب الإنتاج وطرق العمل؛
 - معلومات عن المناخ النفسي والاجتماعي للعمل.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:
 - المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛
 - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛
 - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الرغبة بالعمل في المؤسسة وفي الدافع للعمل ؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية وبأهمية التفوق والتميز في العمل؛
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين؛
- الأشخاص الذين يتم اختيارهم لأول مرة للعمل في المؤسسة يحتاجون إلى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء أعمالهم بكفاءة؛
- إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى، نتيجة تغير أساليب العمل أو تغير المعدات والآلات المستخدمة في الأداء، وبما أن الأفراد ينتقلون من عمل لآخر بسبب النقل أو الترقية فيستلزم الأمر تدريبهم من أجل تمكينهم لأداء أكثر من عمل واحد.

3.1.1.1.3. مزايا التدريب

يوجد بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها.

ومن بين مزايا التدريب للفرد ما يلي [70] ص – ص: 225- 226 :

- اكتساب العامل خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- اكتساب العامل الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل المؤسسة؛
- تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- رفع الروح المعنوية بتقليل الحوادث.

ومن مزايا التدريب للمؤسسة ما يلي:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بالمؤسسة؛
- إعداد أجيال من العمال لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في الدول الصناعية المتقدمة؛
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية، وخلق اتجاهات داخلية وخارجية للمؤسسة

[71] ص 52.

تظهر مزايا التدريب على مستوى كل من الأفراد والمؤسسة وهذا ما يساهم في تطوير المهارات الفردية والجماعية وبالتالي زيادة أداء العمال بالمؤسسة.

2.1.1.3. دور التدريب في تنمية القدرات المعرفية

للتدريب علاقة تكاملية مع دور العنصر البشري المتواجد في المؤسسة، باعتبار التدريب عملية تلغي الملل الذي قد يصيب العمال نتيجة الروتين في العمل هذا من جهة ومن جهة ثانية باعتبار أن العامل أو المورد البشري في المؤسسة بمثابة مجموعة من القيم والمهارات فهي بحاجة إلى توجيه ومتابعة وبذلك يكمن دور التدريب في تنشيط هذه القيم والمهارات بما يخدم أهداف المؤسسة، فيظهر لنا جليا بأن التدريب لا يقتصر على الجانب البدني فقط بل حتى على الجانب الفكري لتنمية التفكير والتحليل لدى العامل لاتخاذ القرارات الصائبة.

أصبح التدريب يتميز بنوع من المرونة فيتغير بتغير احتياجات الأفراد والوظائف، كما انه يسعى إلى تمكين العاملين لأداء مهامهم على أحسن مستوى وصقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها بمنح حرية التصرف لتحقيق التقدم والرقي للمؤسسة، وتمكين العاملين من الأداء تفوده العناصر الأساسية التالية [72] ص 31:

1.2.1.1.3. التدريب الإبداعي

بما أن العنصر البشري قد ميزه الله بالعقل فهو قادر على التفكير النافع وإيجاد طرق جديدة للعمل، والتدريب ما هو إلا وسيلة لفتح الفرص للابتكار والتفكير الإبداعي فهو يطرح في نفوس المتدربين جملة من الأفكار كما يلي:

- الإبداع والابتكار ليس وراثيا، وبإمكان كل واحد أن يكون مبدعا؛
- الإبداع قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد، فلا بد من تحقيق الشيء الذي يصعب على الآخرين تحقيقه؛
- العمل الإبداعي يتطلب تقبل الذات والتسامح مع الخلافات والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم وآرائهم؛
- الفشل هو حلقة في مسلسل النجاح، وهو دليل على الاجتهاد لا يجب إهماله؛

- التمكن من تحطيم روتين العادات واقتحام مجال التجديد والاستفادة من الطاقات الذاتية الكامنة.
- ومن الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني، حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، فإجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، والتي تبدو خيالية وكذا الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع [73] ص 196، ولهذا الأسلوب عدد من القواعد والأسس يجب أن ينتقد بها فريق العمل للحصول على أفضل النتائج كالتالي [74] ص 94:
- يجب أن يشارك جميع أعضاء الفريق في إعطاء الأفكار؛
- يجب تسجيل جميع الأفكار المطروحة دون النظر في أهميتها؛
- لا يجب مناقشة أي فكرة عند طرحها.

2.2.1.1.3. التدريب السلوكي

ينظر هذا النوع إلى حاجات الأفراد والأهداف التنظيمية على أنهما متكاملان ولا بد من التوفيق بينهما، وبعمل هذا الأخير على إحداث تغيير المفاهيم والاتجاهات من أجل تطوير المؤسسة وذلك من خلال القضاء على الاختلافات والمنازعات القائمة وذلك بالانضمام في فرق عمل جماعية يسودها روح التفاهم والتفاعل الإيجابي والتي تساهم في حل المشاكل التي قد تعرقل مسار العمل، وهذا ماينجر عنه نوع من الولاء والانتماء للعمل داخل المؤسسة [72] ص 32.

3.2.1.1.3. تدريب الأزمات

تواجه المؤسسات العديد من الأزمات كالحوادث والأمراض ومشاكل العنف فلا بد أن تهيئ المؤسسات نفسها لمواجهة هذه الأزمات لتفادي الكوارث، فتدريب الأزمات يركز على تجنب ومنع الأزمات وكذلك كيفية المواجهة من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات وبناء الفريق، إضافة إلى برامج الطوارئ التي تعتمد عليه المؤسسات لمواجهة الأزمات الطبيعية أو غيرها.

4.2.1.1.3. تدريب خدمات العملاء

إن البرنامج التدريبي الخاص بخدمات العملاء ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة العملاء وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع العملاء من خلال المقابلات والاستفتاء عن آرائهم نحو المنتجات أو الخدمات المقدمة إليهم [73] ص 197.

نستخلص مما سبق أن التدريب يعمل على تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين على مختلف المستويات الفنية والابتكارية من أجل تمكين العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم، والتدريب عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مسؤولياتهم وتباينت اختصاصاتهم، لأنه يهدف لرفع مستوى المهارة للعاملين وهو من أزم الأمور لتحصيل الخبرات.

3.1.1.3. الجوانب الإدارية للتدريب على خدمة العملاء

تتضمن نوعية البرامج التدريبية التي يجب أن يتلقاها العاملون بالمؤسسة والتي ترتبط مباشرة بجودة خدمة العملاء كما يلي [54] ص- ص: 128- 129:

- برامج بناء الوعي بخدمة العملاء: يقدم هذا النوع من التدريب كمقدمة أساسية لخدمة العملاء، ويمتد ليشمل الجميع من القمة إلى القاعدة، ويهدف إلى ترسيخ فكرة العناية بالعملاء سواء الخارجيين أو الداخليين، وتنمية روح الفريق بين كافة الوحدات ذات العلاقة بخدمة العملاء؛
- البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة العملاء: وتوجه بصفة أساسية إلى العاملين الذين تتطلب وظائفهم تعاملًا متكررًا مع العملاء، ومن أمثلة هذه المهارات: الاتصال، مهارات التعامل مع الأنماط الصعبة من العملاء، مهارات التصدي لمشاكل العملاء، مهارات استخدام الهاتف؛
- برامج خدمة العميل الداخلي: وتستهدف تحديد فئات عملاء الداخل وتوقعاتهم للخدمة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو أنشطة الخدمات المساعدة والزملاء في الإدارات الأخرى ذات العلاقة بخدمة العملاء؛
- برامج روح الفريق: وتستهدف تقوية الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي والتفاعل من أجل تحقيق خدمة متميزة للعملاء؛
- برامج تنمية المهارات الفنية: يحتاج موظفو خدمة العملاء إلى التدريب على كافة الأجهزة والمعدات التي تتطلبها حاجة العمل كالحاسبات الآلية والأجهزة ذات التكنولوجيا العالية وكما

يقول أحد الخبراء في مجال خدمة العملاء "إن علامة الخدمة الجيدة ليست في الابتسام للعميل بقدر أن تجعل العميل يبتسم لك".

نجد في غالبية الكتب كلمة تحفيز مرادفة لكلمة تدريب وهذا راجع للتكامل بين العمليتين، فالتدريب وحده غير كاف لتأهيل العميل الداخلي بالرغم من أن هذا الأخير أصبح يمس الجانب الفكري إلا أن التحفيز يمس الجانب النفسي للعاملين فهو يؤثر على مردودية العاملين وعلى إبراز قدراتهم وكفاءاتهم، وهذا ما سنراه في المطلب الموالي.

2.1.3. التحفيز

بالرغم من أهمية التدريب إلا أنه لا يكف لتحقيق التميز فلا بد من توفر الحافز لدى العاملين كأداة لبث الرغبة والحماس فيهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها من خلال تحقيق رضا العملاء.

فالتحفيز هو كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة [08] ص 345، والحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، إذا أراد المدير أن يغير من اتجاهات العامل أي أدائه عليه أن يستعمل أدوات تحفيزية لذلك [11] ص 133.

1.2.1.3. أساسيات التحفيز

سنتطرق إلى كل من متطلبات عملية التحفيز وإلى الهدف منها.

1.1.2.1.3. متطلبات عملية التحفيز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بكل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، بحيث يمكن للفرد التحكم بعمله وتحقيق الأداء الأفضل.

- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها : أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين وبمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.

- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

- تحيد نظريتها لدوافع العمل: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة الحوافز: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

- القيام بذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء والموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

2.1.2.1.3. الهدف من التحفيز

- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- تحسين الإنتاجية؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافأة الأداء المتميز؛
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

2.2.1.3. أنواع الحوافز

تختلف الحوافز باختلاف المؤسسة وإمكاناتها وحتى تعد المؤسسة نظاما للحوافز عليها أن تعد قائمة لها كما يلي:

1.2.2.1.3. الحوافز من حيث مادتها

فهي تقسم من حيث مادتها إلى حوافز مادية ومعنوية.

- حوافز مادية ومالية:

تشمل الحوافز المادية أموال ومزايا مادية، كالزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى، والحوافز المالية هي الأكثر استخداما وشيوعا لدى المؤسسات، وتعتبر هامة خاصة لذوي الدخل الدنيا لأنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العاملين على أساس إنتاجية كل واحد منهم [11] ص 134.

- حوافز معنوية:

الحوافز التي لا تعتمد على النقود في تحفيز العاملين، بل تعتمد على النواحي المعنوية كالأستقرار الوظيفي والاعتراف بالإنجاز وفرص الترقية وفرص التقدم والتعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة... الخ.

فقد تستخدم المؤسسة " لوحة شرف" للموظفين الأكثر إنتاج، أو أن تسمح للموظف المبدع " تحديد وقت وطريقة عمله" بدون تدخل الإدارة، أو إعطائه مكتب منفصل [08] ص 356.

2.2.2.1.3. الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع كما يلي:

- حوافز إيجابية جاذبة: هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه، فمثلا قد تقرر مكافئة الإنتاجية العالية والدوام والمواظبة و/ أو الحفاظ على النظافة و/أو الإبداع.

- حوافز سلبية / منفرة: تحتاج المؤسسة أيضا إلى حوافز سلبية تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار, وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية، يمكن أن يتضمن نظام الحوافز خصم 1000 دينا مثلا لمن يغضب زبون معين أو لمن تتعرض الآلات التي يستخدمها إلى أعطاب متكررة، كما يمكن أن تحرمه من فرصة التدريب على وظيفة أفضل أو اختيار موقع عمله وغيرها من " المحفزات السلبية" التي تدفع للابتعاد عن سلوكيات معينة.

3.2.2.1.3. الحوافز من حيث من يحصل عليها

يمكن لنظام الحوافز أن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو الجماعة كما يلي:

- حوافز فردية:

هذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدى، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها، وبالرغم من أنها تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعا من التنافس غير النزيه والشريف بين العاملين.

- حوافز جماعية: وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو أخرى، فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا و/ أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عددا و/ أو التي تحقق أقل تلف وإهدار للموارد، والحوافز الجماعية على عكس الحوافز الفردية لأنها تشجع التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

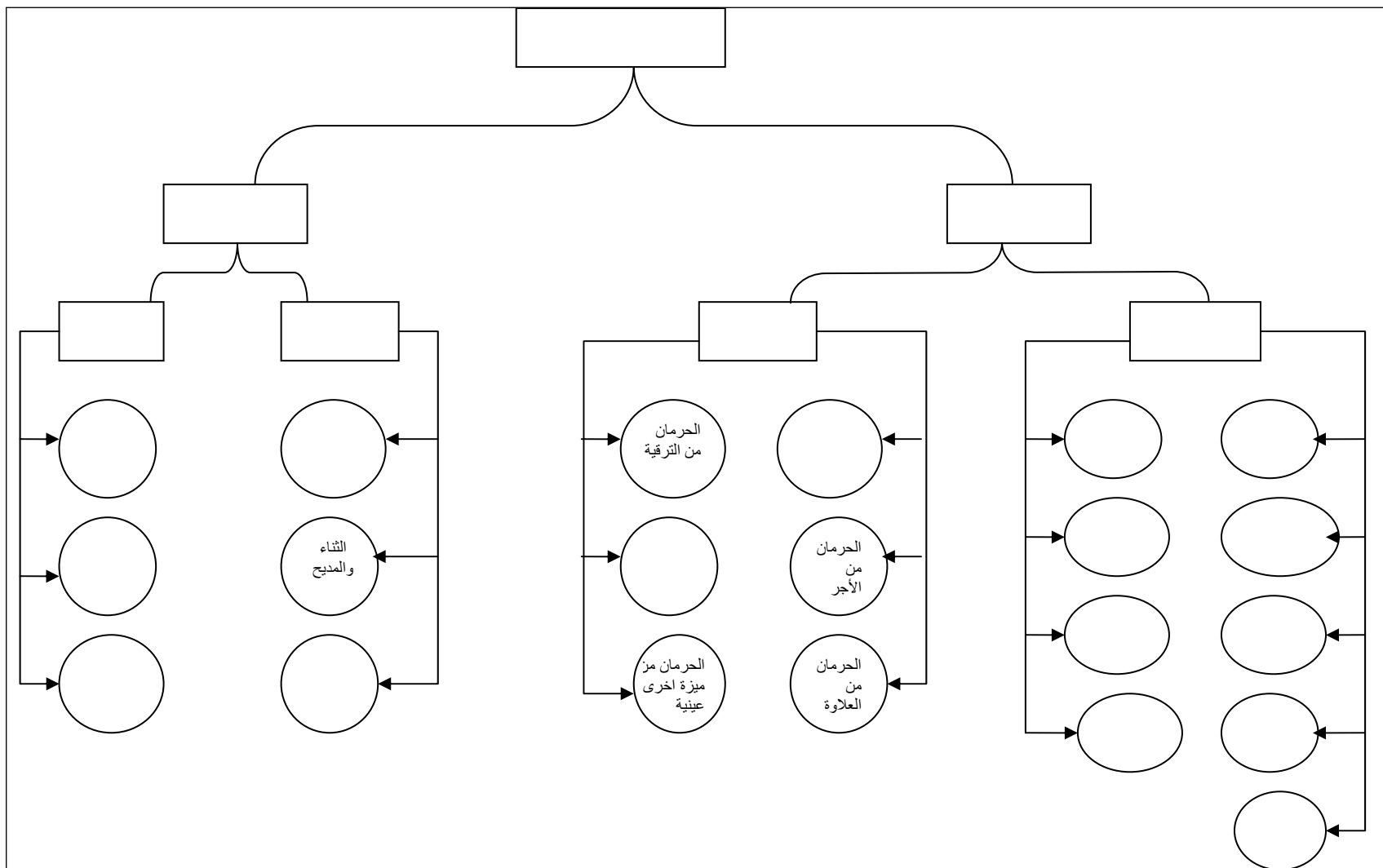
3.2.1.3. شروط تحقيق التحفيز الفعال

وينبغي أن تتوفر في جملة الحوافز أعلاه على الاعتبارات التالية [75]:

- مكافآت عادلة بحيث يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية؛
- توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريبا من الوقت الذي تم فيه العمل وذلك حتى يربط العامل بين الأداء وبين الحوافز؛

- ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز؛
 - استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية؛
 - إحداث تنويع في الحوافز المقدمة حتى لا يمل العامل من الحصول على نفس الحافز، وحتى لا يفقد الحافز قيمته في نظر العامل؛
 - استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.
- والشكل الموالي يلخص أنواع الحوافز التي تطرقنا لها.

الشكل رقم (16): أنواع الحوافز [76] ص 485



3.1.3. تمكين العاملين

موضوع تمكين العاملين له صلة وطيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني في المؤسسة، وقد برز على الساحة في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويقوم على فلسفة جديدة لا يكون تركيز المدير فيها على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، وعليه سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أساسيات تمكين العاملين وكذا إلى الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق هدف المؤسسة، وإلى مزايا ومعوقات تطبيق هذه العملية الهادفة والحساسة.

1.3.1.3. أساسيات تمكين العاملين

سوف نتناول من خلال هذا الفرع التعريف بالتمكين، ثم إلى خطوات تطبيق هذه العملية وأخيراً إلى مراحل تمكين العاملين.

1.1.3.1.3. تعريف تمكين العاملين

لقد تعددت محاولات الكتاب للتعريف بهذا المصطلح وسوف نقتصر على أبرزها كما يلي [77] ص:10:

- التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات؛
- التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين تربطهم عمليات بالجمهور الخارجي كمجالات البيع وخدمة المشتريات والعلاء وغيرها؛
- التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة؛

- التمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

يعود الاختلاف في تعريف التمكين إلى الاختلاف حول السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، فهناك من يرى ضرورة إعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحديد أهداف المؤسسة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف، ومنهم من يرى تعريف التمكين يعتمد على الهادفية وليس العملية الإدارية في حد ذاتها، فتمكين العاملين يتمثل في قدرتهم على القيام بأية تصرفات من شأنها رضا العميل لأنه يمثل الهدف المحدد لنطاق ونوعية السلطة المفوضة للعاملين [77] ص 12 .

وعليه نقول أن تمكين العاملين يتمثل في إعطائهم السلطة اللازمة لتحقيق رغبات العميل وليس الإدارة أو الرؤساء، والتمكين ليس بالخيار الواهي، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا حساسة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

2.1.3.1.3. خطوات تطبيق التمكين

يرى Blanchard أن التمكين يتم من خلال البدء بما يلي [67] ص 33:

- مشاركة المعلومات مع جميع أفراد المؤسسة والتي يترتب عليها:
 - بناء الثقة مع الأفراد من أجل المشاركة؛
 - إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية؛
 - استعراض الأخطاء كفرص للتعلم؛
 - مساعدة الأفراد على التصرف كملاك للمؤسسة؛
 - تغيير طرق التفكير التقليدية.

- رسم إطار الإدارة الذاتية من خلال:

- توضيح العناصر الهامة للعاملين كالرسالة والأهداف، والقيم وصورة المؤسسة حالياً ومستقبلاً، ودور المؤسسة في المجتمع، وأدوار العاملين والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية؛
- تحميل الأفراد مسؤولية النتائج؛
- توضيح حدود تصرفات العاملين ونطاق مسؤولياتهم؛
- توفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف.
- بناء فرق العمل المدارة ذاتياً عن طريق:
- توفير التوجيه والتدريب المهاري لأعضاء الفريق؛
- توفير الدعم والتشجيع تجاه التغيير؛
- النظر إلى التنوع في المهارات لدى أعضاء الفريق كأصل من أصول المؤسسة.

3.1.3.1.3. مراحل عملية التمكين

إن التمكين عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المؤسسة وتتم بالمرحلة التالية [67] ص- ص: 34-35:

- مرحلة التهيئة المبدئية:

يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين ودور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن أسئلة العاملين.

- مرحلة عدم الرضا:

وفيها تظهر بوادر عدم الرضا على الأفراد، حيث أنهم لم يتدربوا من قبل على العمل في فرق وعلى تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وهذه المرحلة من أصعب مراحل التمكين، وهي تحتاج إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويجمع المعلومات ويحللها ويوفرها لأفراد الفريق لتمكينهم من كيفية العمل ومواجهة المشاكل وكيفية حلها.

- مرحلة الاقتناع:

وفيها يصل الأفراد إلى مرحلة الاقتناع بعملية التمكين وجوانبها ويتعلمون كيف يعملون داخل فرق العمل (فرق العمل: ليست كلمة طنانة أو موضة عابرة وإنما وسيلة لغاية، الهدف منها زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، رفع الروح المعنوية و تحسين العلاقة مع العملاء).

• مرحلة التطوير:

في هذه المرحلة تعتمد فرق العمل على نفسها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

الغرض من هذه العمليات كلها هو تحقيق الهدف المنشود الذي وجدت لأجله المؤسسة والمتمثل في تحقيق رضا العميل الخارجي والذي يعتبر العميل الداخلي فيه أحد الأطراف لتحقيقه، فما هو دور تمكين العاملين ياترى لتحقيق هدف المؤسسة؟

2.3.1.3. دور التمكين في تحقيق رضا العملاء

لقد أصبحت القيمة كما يراها العميل بؤرة اهتمام المؤسسة، فمن البديهي أن تسمح الأبنية وأساليب التشغيل بتركيز العاملين على احتياجات العملاء [77] ص 31، وأن تصبح الإدارة العليا على أعلى مستوى من التجاوب مع العملاء، لأنه بارتفاع مكانة المدير في الهرم الإداري تزداد عزلته عن حاجات العملاء، ويظهر هذا جليا في المؤسسات التي تقدم خدمات، حيث يلتقي عملاؤها مع صغار العاملين دون غيرهم. ويتيح الاتصال المباشر بالعملاء تحويل اهتمام العاملين بعيدا عن الشؤون الداخلية والتركيز على حاجات العملاء، وعلى المؤسسات أن تجد سبلا لوضع كل عاملها بدءا بكبار المديرين على اتصال مباشر بالعملاء، لفهم احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم؛

- تمكين أفراد الصفوف الأمامية وصغار العاملين من تلبية وتجاوز توقعات العملاء ورغباتهم؛
- ربط الإدارة العليا بين تمكين المديرين من مهارات الاستجابة مع العملاء وبين فرصهم في الترقية، وكذا تدريب العاملين وتوفير التسهيلات والأدوات اللازمة للتجاوب مع العملاء؛
- تحول الإدارة العليا ذاتها إلى العمل الجماعي في إطار فريق، وتضع نظاما واضحا يسمح للعاملين في مختلف القطاعات بالتعاون، بحيث يكون العميل محورا لجميع أنشطة المؤسسة وعملياتها، وهكذا يتأسس تضافر جهود العاملين في اتجاه إرضاء العميل وإبهاره؛
- تقييم الأداء وتحسينه باستمرار، فلا تكفي المؤسسة الأفقية بارتفاع درجة واحدة أو درجات قليلة على سلم الجودة، فتوقعات العملاء كصقور مجنحة، وسواء رفعت المؤسسة معدلات أدائها أم لم ترفعها طبقا

لما يتوقع العملاء، فسوف ترتفع معدلات أداء منافسيها [67] ص 36، إن تحقيق جملة هذه الأهداف ينجح عنها جملة من الإيجابيات والسلبيات، وهذا ماسنراه في الفرع الموالي.

3.3.1.3. مزايا ومعوقات التمكين

1.3.3.1.3. مزايا تمكين العاملين

يمكن حصر هذه المزايا في الآتي:

- الاستجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي [77] ص 33 ؛
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق وتجاوب أكثر مع العملاء؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وبالتالي ارتفاع ولائه للمؤسسة، وكذا ارتفاع الدافعية الذاتية لديه؛
- انخفاض نسب الغياب ودوران العمل، ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، تحقيق مكانة متميزة في السوق وبالتالي زيادة القدرة التنافسية؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية؛
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والمديرين؛
- تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة ارتفاع كفاءة العاملين؛
- تقوم المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر أن الفشل هو تجربة للتعلم [23] ص 48 .

2.3.3.1.3. معوقات التمكين

- تمكين العاملين لا يخلو من مشاكل التطبيق العملي، وقد رصدت عدة مؤسسات بعض المعوقات التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق عملية التمكين لضمان نجاحه وأهمها [67] ص 49 :
- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة وكذلك تخوف المديرين من أن يظهر المرؤوسين كفاءة واقتدارا في أعمالهم أكبر من كفاءتهم؛

- تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها؛
- تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم وإنتاجيتهم الضعيفة أمام الإدارة.

ولتفادي هاتين الصعوبتين يجب أن تقوم الإدارة بدراسة دوافع واتجاهات ومهارات المرؤوسين وانتقاء الذين لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار ولكن تنقصهم الثقة في أنفسهم أو التدريب الملائم، أما الذين ليس لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية فهم غير معنيين بتطبيق برامج التمكين؛
- الاعتقاد الخاطئ من الإدارة بأن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، فعملية التمكين تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة في برنامج التمكين؛

- من المعوقات الهامة التي تواجه عملية التمكين التخفيض التنظيمي Downsizing (سياسة الاستغناء عن العاملين، أو بالأحرى العمالة الفائضة) هذه السياسة تولد الخوف في نفوس وقلوب العاملين وتشعرهم بأنهم منعدمو التأثير على حياتهم ووظائفهم، فمن المستحيل تمكين العاملين في مؤسسة لا تلتزم بالاحتفاظ بالعاملين. فالتخفيض التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الشعور بالأمان الوظيفي الذي يحتاج إليه العاملون للإنتاج والإبداع لتحقيق رضا العميل الخارجي وتميز المؤسسة أمام منافسيها، بعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التي تعطي أولوية لعملائها سواء كانوا داخليين أو خارجيين وهذا مانحاول التعرف عليه أكثر في المبحث الموالي.

2.3. إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز والاهتمام الأقصى بالعملاء وهذا ماسنتطرق له من خلال هذا المبحث.

1.2.3. أساسيات إدارة الجودة الشاملة

سنتناول في طيات هذا المطلب كل من تعريف إدارة الجودة الشاملة وإلى مبادئها ثم إلى فوائد التطبيق الناجح لهذه الأخيرة.

1.1.2.3. التعريف بإدارة الجودة الشاملة

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة، فحسب " *Juran* " /الجودة هي ملائمة الاستعمال [78] ص 72 ، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها، فهي تدل على فكرة خلو السلع المنتجة من العيوب، أما " *Cofi* " فعرف الجودة بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة [78] ص 73 ، فالجودة تظهر في إجمالي الصفات والخصائص التي تلبي احتياجات العميل المحددة. من خلال هذين المفهومين نقول بأن الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع للعميل في حدود إمكانيات المؤسسة.

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالجودة وسبل تحسينها إلى الانتقال من التركيز على السلعة وإنتاجها بمواصفات تلبي رغبات العملاء إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، التجارية والبشرية مما أدى إلى بروز الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة ومختلف مواردها، ولقد عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل [79] ص 48.

وهناك العديد من المفكرين الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من منظور العميل ومتطلباته واحتياجاته وتوقعاته، بحيث عرف " *Cole* " إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام إداري يضع رضا العميل في مقدمة قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى " [78] ص 71، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على المدى الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير.

أما " *Toniks* " فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته. فإشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة يعد الهدف الذي تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

- كما تعرف كفلسفة تؤكد على الالتزام بمنهجية متكاملة متسقة تشمل كل الأفراد والأشياء في المؤسسة وتؤكد تحقيق الرفاه التام لعملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين من خلال بيئة عمل إدارية تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في كل المؤسسة والعمليات كما تؤكد الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة كل العاملين في صورة فرق عمل متعددة التخصصات وذلك لتحقيق التحسين من داخل المؤسسة , إن فلسفة الجودة الشاملة تقوم على الرغبة الشديدة في تحقيق الفوز.

مهما تعددت تعاريف الجودة الشاملة إلا أن هدفها تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة مرتكزة على درجة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة العالمية ومواجهة منافسيها وذلك كله من خلال توظيفها الأمثل لمواردها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، فإدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا العملاء.

2.1.2.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من التعاريف المقدمة آنفا نستخلص المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

- التحسين والتطوير المستمر؛
- المشاركة الكاملة للعاملين؛
- رضا العملاء.
-

1.2.1.2.3. التحسين والتطوير المستمر

تحرص إدارة الجودة الشاملة على استمرارية التحسين والتطوير، فكلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه وهذا لمواكبة التغيرات والوصول إلى ميزة التميز التنافسي [48] ص 17.

فالتحسين والتطوير المستمر يمس كافة العمليات ولا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب وهذا تحقيقاً لشمولية الجودة، أي أنه يمس السلع والخدمات ومستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي.

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في تطبيق برنامج التحسين المستمر فعندما تبدأ المؤسسة في تطبيق تغييرات أو تطوير أي جهود لتحسين الجودة فتعتمد في ذلك على إعداد الأفراد لمواكبة هذه التغييرات والتكيف معها، وتتطلب هذه العملية الوضوح والاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين لمعرفة أسباب التغيير وما المتوقع منه وما تأثيره على العاملين [80] ص 468.

تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، لأن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وللموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، وهذا ما يتطلب إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى [78] ص 93.

2.2.1.2.3 المشاركة الكاملة للعاملين

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، كما يجب التأكد من معرفة الأفراد العاملين لمفهوم الجودة الشاملة مما يترتب عليه زيادة التزامهم بالمسؤوليات المطلوب القيام بها، مما يسهل خلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يسوده العمل الجماعي المتكامل [27] ص 205 ، فالمشاركة الكاملة تدل على أن تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس السلبي بين الموظفين، والمصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للموظفين، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

وهذا المبدأ يجب أن يلقي المساندة من قبل القيادة، من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وترسيخ فكرة العمل الجماعي، والتعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء في المجموعة، وأن تمثل هذه القيادة المثل الطيب والصادق وأن تكون القدوة بالنسبة للأفراد العاملين وأن تمتاز بالموضوعية والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات،

ولابد من وجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين بحيث تمثل توجه واضح ومحدد للتنظيم يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين [81] ص 18.

إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح بمتابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجياتها.

3.2.1.2.3. رضا العميل

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المؤسسة يعتمد على حد بعيد على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، لأن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل، ولقد توسع مفهوم دائرة العملاء في نظام الجودة الشاملة ليشمل أربعة عناصر وهي: العميل الداخلي، العميل الخارجي، والملاك والموردين، فهم عملاء يجب إرضائهم لكن هذا الإرضاء ليس سبب وجود المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لرضا العميل الخارجي [51] ص 151.

في ظل إدارة الجودة الشاملة العميل الخارجي هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة وليس المصممون أو المهندسون، فأصبح هذا الأخير محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية باعتباره حجر الزاوية لكافة التغييرات [48] ص 19 ، فالاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تناسب أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة، وعلى المؤسسة أن تعمل باستمرار على إرضاء عملائها، فليس من المؤكد أن العميل الراضي اليوم سيكون راضيا غدا، ومن الخطأ اعتقاد أن اسم وسمعة المؤسسة تضمن لها البقاء في ظل منافسة شرسة البقاء فيها لمن يكون قادرا على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا لديهم أكثر من منافسيهم، يمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المشاركة الكاملة	التحسين المستمر	رضا العميل	مبادئ إدارة الجودة
يمكن تحقيق رضا العميل والتحسين المستمر من خلال تضافر جهود	رضا العميل المتوافق والذي يمكن تحقيقه من خلال التحسين الذي لا يتوقف للعمليات التي	تولي المؤسسة الأهمية القصوى لتقديم المنتجات والخدمات التي تشبع حاجة العميل	

العاملين بالمؤسسة وتنمية روح العمل الجماعية بالتعاون مع العميل والمورد، وبالتالي تحقيق الرضا لكل العملاء.	تخلق المنتجات والخدمات.	ورغباته، بهدف تحقيق رضاه وسعادته .	الشاملة
---	-------------------------	------------------------------------	---------

إن استراتيجية TQM تبني على أساس:

- كل فرد مسؤول عن عمله ويرغب في أن يؤدي عمله بكفاءة وإتقان؛
- كل فرد خبير في اكتشاف وحل المشكلات المتعلقة بالجودة؛
- التحسينات والتطورات في مستوى الجودة لاتأتي إلا من أفراد مدربين علميا وعمليا على الأداء المتميز, وبذلك يمكن القول أن TQM ما هي إلا فلسفة تهتم ب:
- النظم: حيث تركز على أدوات وأساليب منطقية تحقق الضبط الإحصائي للعمليات الإدارية من اجل توكيد الجودة (QA (Qualité Assurance ومراقبة الجودة(Qualité Controole)
- QC: [82] ص 623؛
- القيادة والالتزام حيث تلزم إدارة الجودة الشاملة القيادات الإدارية إتباع الأساليب والطرق والوسائل الفعالة لقيادة الآخرين؛ والالتزام بالتغيير وأيضا TQM تدفع للتحرك نحو فلسفتها ومبادئها عن طريق التركيز على:
- الهيكل التنظيمي عن طريق تسهيل الاتصال الأفقي بالمستويات الإدارية المختلفة؛
- التحرك من خلال استراتيجيات التركيز على تحسين المنتجات والخدمات؛
- التغيير الأفقي[83] ص 16 حيث يساعد الأفراد على الازدهار وتجعلهم يرغبون في الاستمرار في العمل بالمؤسسة؛
- تهيئة جو عمل مناسب بالمؤسسة.

إن TQM ماهي إلا تغيير سلوكي في شكل مستمر من خلال المراحل الآتية[84] :

- 1- العاملون: حيث تعتبر TQM أن الأفراد في أي مؤسسة من الموارد الهامة وتلتزم بإعطائهم الفرص لتحسين مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب والتعليم المستمر؛
- 2- حيث تلتزم TQM بتغيير الاتجاهات واكتساب المعارف من أجل زيادة المهارات وتحسين الموارد اللازمة لتنفيذ ذلك من أجل إعطاء فرص للأفراد دوما نحو الأمام؛

3- القيم المشتركة حيث تعتبر أن الثقافة التنظيمية جزء أساسي يساهم في جودة المنتجات والخدمات والتزام القيادة بدراسة القيم السائدة والعمل على إيجاد الثقافات الوقائية والمانعة للأخطاء؛

4- شحذ الهمم وإطلاق الطاقات؛

5- تقويم الاستعداد الشخصي للفرد لتطبيق TQM من خلال العملية التنظيمية والثقافة التنظيمية وذلك من خلال تعديل وجهات النظر والممارسات الخاطئة وحث روح وثقافة المنظمة للأفراد وكذلك تعديل الاتجاهات والسلوكيات المضادة للثقافة التنظيمية من خلال:

- زيادة الرغبة والقدرة في تحمل المسؤولية بشكل فردي لديه كم من قوة التحمل والالتزام بأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة لتحقيق معدلات التميز والخبرة التنافسية؛
- إزالة الخوف والتردد من خلال سماع الآراء والرد عليها وعدم كبح جماح التفكير؛
- تهيئة مناخ عمل مناسب.

وبذلك يمكن القول أن: TQM بمثابة طرق وأساليب ومنهاج وفلسفة لأداء الأعمال، وهي مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة، كما أن TQM تتبع من الأفراد ولذا فهي تهتم ب [85] ص 88:

- الإبداع،
- المشاركة تغيير الإدراك
- أنماط الإدارة
- زيادة المهارات،
- المرونة
- التطور والتحسين المستمر
- القيم المشتركة،
- تغيير الإدراك
- التعاون.

3.1.2.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية صعبة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ويمكن إجمال مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل، و المتمثلة على الترتيب في مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقييم، و مرحلة التنفيذ كما يلي [11] ص 214:

1.3.1.2.3. مرحلة الإعداد

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع و تبني الإدارة و القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل، و ذلك من خلال إعداد القادة و إظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز الدور القيادي للإدارة ، و تغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى الأنماط الجديدة التي تتلاءم و فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و لنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية [86] :

- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال عرض نجاح تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال و الفوائد التي حققتها من جراء تطبيق هذا المدخل؛
- تدريب كبار المديرين التنفيذيين؛
- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ؛
- تحديد سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة ؛
- التقيد و الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ ؛
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين .

2.3.1.2.3. مرحلة التخطيط

يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية للتنفيذ و يتم تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الداعمة و الموارد اللازمة للتطبيق كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة ، و كذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة ، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة و المنسق على مبادئ و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية [87] ص:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة؛
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة ؛
- تدريب مجلس الجودة و منسق إدارة الجودة الشاملة ؛
- عقد أول اجتماع للمجلس و إعداد مسودة خطة التنفيذ ؛
- اعتماد الخطة و التعهد بتوفير الموارد اللازمة لها ؛
- تحديد العمليات الأساسية و اختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة .

3.3.1.2.3. مرحلة التقييم

تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات تعتبر مدخلا لمرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- التقييم الذاتي: و الذي يعني تقييم و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: تهدف هذه العملية إلى تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ، و تقييم العوامل المتعددة و التي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر و أحد هذه العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية ، و يتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و الثقافة التنظيمية المستحبة في إدارة الجودة الشاملة .
- قياس رضا العميل الخارجي: و الذي تم التطرق إليه في الفصل الثاني.
- تقييم تكلفة الجودة: و هي تقييم التكاليف المالية للجودة.

4.3.1.2.3. مرحلة التنفيذ

و التي تحتوي على الخطوات التالية [88] ص 23:

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة: يتم اختيار المدربين على أساس المصداقية ، و الالتزام القوي بتطوير المؤسسة ، و يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي ، و بعد عملية التدريب هذه يتولى هؤلاء المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة ما تعلق بقضايا الجودة الشاملة؛
- التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق، و ديناميكية الجماعة، الاتصال، و حل المشاكل؛
- تشكيل فرق العمل: و يتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمستوى الجودة.

4.1.2.3. فوائد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و نورد على سبيل المثال لا الحصر ما حققته المؤسسات من فوائد التطبيق على أرض الواقع، فنخص بالذكر مؤسسة زيروكس Xerox، مؤسسة الخطوط الجوية البريطانية British Airways، ومؤسسة IBM، وفيما يلي الفوائد المحققة من تجارب هذه الشركات [89] ص 548 :

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية؛
- انخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتج المقدم إليهم سواء كان سلعة أو خدمة؛

- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف؛
- رفع درجة رضا العملاء وتعزيز العلاقات مع الموردين؛
- انخفاض شكاوى العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية، وزيادة درجة الرضا الوظيفي وانخفاض نسبة دوران العمل؛
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية من خلال تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية؛
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة؛
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

2.2.3. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالـ ISO

قد يعتقد بعض المديرين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني الحصول على إحدى مواصفات الإيزو , ترى هل هذا صحيح , هذا ما سنحاول الإجابة عنه في هذا المطلب .

1.2.2.3. تفرعات الإيزو (ISO)

قامت المنظمة العالمية للمواصفات ISO بإصدار الإيزو 9000 عام 1994 ، حيث تعتبر المواصفة الدولية ISO 9000 بمثابة دليل تستخدمه المؤسسة ، يتم الرجوع إليه لاختبار أي من النماذج يتمشى مع نشاط المؤسسة ، و من هذه النماذج ما يلي :

- ISO 9001 : تستخدم هذه المواصفة للمؤسسات التي يتضمن نشاطها التصميم و التطوير و الإنتاج و الخدمات و التركيب ، و الغرض منها تأكيد المطابقة لمتطلبات محددة .

- ISO 9002 : و هي مواصفة مشابهة للإيزو 9001 و لكنها لا تشتمل على الأنشطة المصاحبة للتصميم و التطوير ، و تستخدمها المؤسسات التي لا تشتمل أنشطتها على التصميم و التطوير .

- ISO 9003 : تستخدم هذه المواصفة في أعمال التفتيش و الاختبار النهائيين لتأكيد مطابقة متطلبات محددة .

- ISO 9004 : تستخدم المواصفة في أغراض تخص الإدارة بالمؤسسة داخليا ، حيث توضح هذه المواصفة الإرشادات والمتطلبات الأساسية و العناصر التي يجب أن يشتمل عليها نظام الجودة .

إلا أن الإيزو 9000 لسنة 1994 يحمل جملة من النفاص بحيث أنه لا يهتم بتطوير مواصفات المنتج ليحقق ما هو أبعد من توقعات واحتياجات العملاء، على الرغم من أن العميل يستحسن دائما التطوير الذي يشبع أقصى احتياجاته؛

كما لا يبنى مدخل التحسين المستمر كمتطلب أساسي لتطوير المنتجات والخدمات، ولا يركز على العلاقات مع الموردين ولا التعامل مع الأنشطة داخل المؤسسة كعمليات ولا على عنصر القيادة ولا على إشراك العنصر البشري في المؤسسة كعوامل ضرورية لتحقيق النجاح.

إن جملة النفاص التي يعانيتها نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م كانت بمثابة دافع لإعادة النظر في محتوياته من أجل تغييرها استجابة لمتطلبات عملاء المواصفة، حيث اعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية [90] ص54:

- 1 - مواصفة موحدة 9001 تحل محل إيزو 9001 ، 9002 ، 9003؛
- 2 - مزيد من التركيز على التطوير المستمر و متطلباته ؛
- 3 - زيادة الاهتمام برضا العملاء و التوافق مع متطلباتهم و توقعاتهم مع قياس ذلك؛
- 4 - التوافق و التكامل مع المواصفة البيئية ISO 14000 ؛
- 5 - التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في حدها الأدنى اللازم للمنظومة الإدارية ؛
- 6 - الاستجابة لمتطلبات عملاء المواصفة و العاملين في حقلها و المستفيدين منها ؛
- 7 - التجاوب مع اتجاهات التجارة الدولية ؛
- 8- التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.

و بناء على التعديلات، أصبحت المواصفة المعدلة ISO 9000 إصدار 2000 اعتبارا من الربع الأخير من عام 2000 كما يلي [91] ص 04:

- ISO 9000: أساسيات نظام إدارة الجودة ومعاني المصطلحات فيه .
- ISO 9001: متطلبات نظام إدارة الجودة.
- ISO 9004 : مرشد أو دليل نظام إدارة الجودة - نصائح و إرشادات لتحسين الأداء .
- ISO 19011 : تدقيق نظام إدارة الجودة و البيئة .

هذه المواصفات الأربعة تترابط فيما بينها حسب منطق مبدأ عجلة ديمينغ (PDCA) على النحو التالي [92] ص 37 :

- خطط (Plan) : استوعب (ISO 9000) .
- افعّل (Do) : أعمل (ISO 9004) .
- أدقق (Check) : أعلّل (ISO 9001) .

- تصرف (Act) : أحسن (ISO 19011) .

لقد تم إصدار ISO 9000 , ISO 9001 , ISO 9004 , في نوفمبر من عام 2000 , أما ISO 19011 تم إصدارها في السادس الثاني من عام 2001 , و تجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت المؤسسات ثلاثة سنوات كفترة انتقالية , حيث تكون المؤسسات فيها مخيرة بين إصدارات 1994 و 2000 , و بعد نهاية هذه الفترة الإنتقالية , لن يقبل إلا إصدار 2000 للـ ISO 9000 .

2.2.2.3. فوائد الحصول على شهادة " ISO "

تتجه المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو لعدة عوامل أبرزها [93] ص 77:

- الحصول على السمعة المشرفة في السوق ؛
- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج و التحقق من جودتها ؛
- إقناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي، و بالتالي يمكن اعتبارها أداة تسويقية مباشرة؛
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة، و الحصول على حصة أكبر من السوق؛
- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو ؛
- توطيد علاقات متينة مع الموردين.

3.2.2.3. ISO 9000 و TQM تكامل أم تماثل أم تشابه

يعبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 عن مجموعة الإجراءات التي يجب على المؤسسات القيام بها ، و المقاييس التي يجب أن توفرها في كافة الأنشطة و القطاعات و المحددة من قبل المنظمة الدولية للمقاييس ، في مسعى منها للحصول على إحدى مواصفاتها ، و بالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية و إجراءات تطبيقها ، التي تهدف إلى تحسين كفاءة و جودة العمليات في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية ، و بالتالي فحصول المؤسسة على إحدى المواصفات ، هو إثبات تحقيق المؤسسة مستوى جودة معين و محدد ، و الإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية و تخفيض التكاليف .

أما إدارة الجودة الشاملة فهي مدخل يسعى إلى إحداث التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية بشكل عام داخل المؤسسة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث ، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج ، و هذا التغيير يمكن أن يحدث في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة ، معتمدا على العمل الجماعي ، و التعاون ، و التحسين المستمر للأداء الكلي ، لتحقيق النجاح على الأمد الطويل من خلال إرضاء عملاء المؤسسة تحديدا .

إن تركيز مواصفات ISO على التوثيق و المراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ، كما أن ISO 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل ، إنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين و من نسيج واحد ، و يؤيد هذا ما ذهبت إليه دراسة شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على الـ ISO حيث اتفقت أغلبية المكاتب على أن شهادة ISO تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكنها ليست بديلة لإدارة الجودة الشاملة ، لأنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة ISO دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة ، كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة ISO ، و من جانب آخر قد تحصل المؤسسة على شهادة ISO كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة [94] ص - ص: 114- 115.

4.2.2.3. الفرق بين ISO 9000 و TQM

يكمن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو في النقاط التالية [51] ص- ص: 70- 71:

- من حيث إحداث الرضا لدى العميل : يتضمن نظام الجودة العالمي ISO إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها ، تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي و ليس خاصا بمؤسسة معينة ، أما إدارة الجودة الشاملة TQM فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامة و شاملة ، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة ، تسعى إلى تحقيق رسالتها و إستراتيجيتها المستقبلية ، التي تقوم على إشباع حاجات و متطلبات عملاء معينين هم عملائها ، و تحقيق الرضا لدى العميل و بالتالي فإن TQM من حيث إحداث الرضا لدى العميل هي أكثر تحديدا من نظام الـ ISO .

- من حيث التطبيق: على الرغم من وجود مضامين و مرتكزات و أسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة ، إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى ، حيث نجد أن لكل مؤسسة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى ، في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على إحدى

مواصفات ISO تطبق نفس القواعد ، التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .

- من حيث التعامل مع المستهلك: توفر مواصفات ISO للمؤسسات الحاصلة عليها نوع من التعامل الغير مباشر مع المستهلك ، و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها ، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون على اتصال مباشر بالمستهلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم للعمل على توفيرها لهم .

- من حيث الهيئة المشرفة عليها : تتولى المنظمة الدولية للتقييس مراجعات و تفتيش دوري للمؤسسات الحاصلة على إحدى مواصفات ISO ، كما أن هذه المؤسسات ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المنظمة الدولية للمواصفات بتغيير معاييرها ، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلها حرية التصرف في نموذج إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها .

و هناك بعض الاختلافات الأخرى يمكن إيجازها في الجدول التالي :

الجدول رقم (05): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 [86] ص55.

مجال المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000
الغرض الأساسي	تدريب و توظيف جميع قوى العمل بالمؤسسة و التزامهم و تعهدهم بالعمل من أجل إرضاء العميل ، و التحسين المستمر	تنمية ، مراجعة الطرق و الإجراءات الإدارية و الوثائق الخاصة بالجودة ، و التأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعية .
العناصر الأساسية	مجلس الجودة ، فرق تحسين الجودة ، قياس التكلفة ، التدريب و التوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة .	سياسة الجودة ، طرق و إجراءات تحقيق عناصر و بنود المواصفة ، و مراجعة مستقلة لكل عنصر .

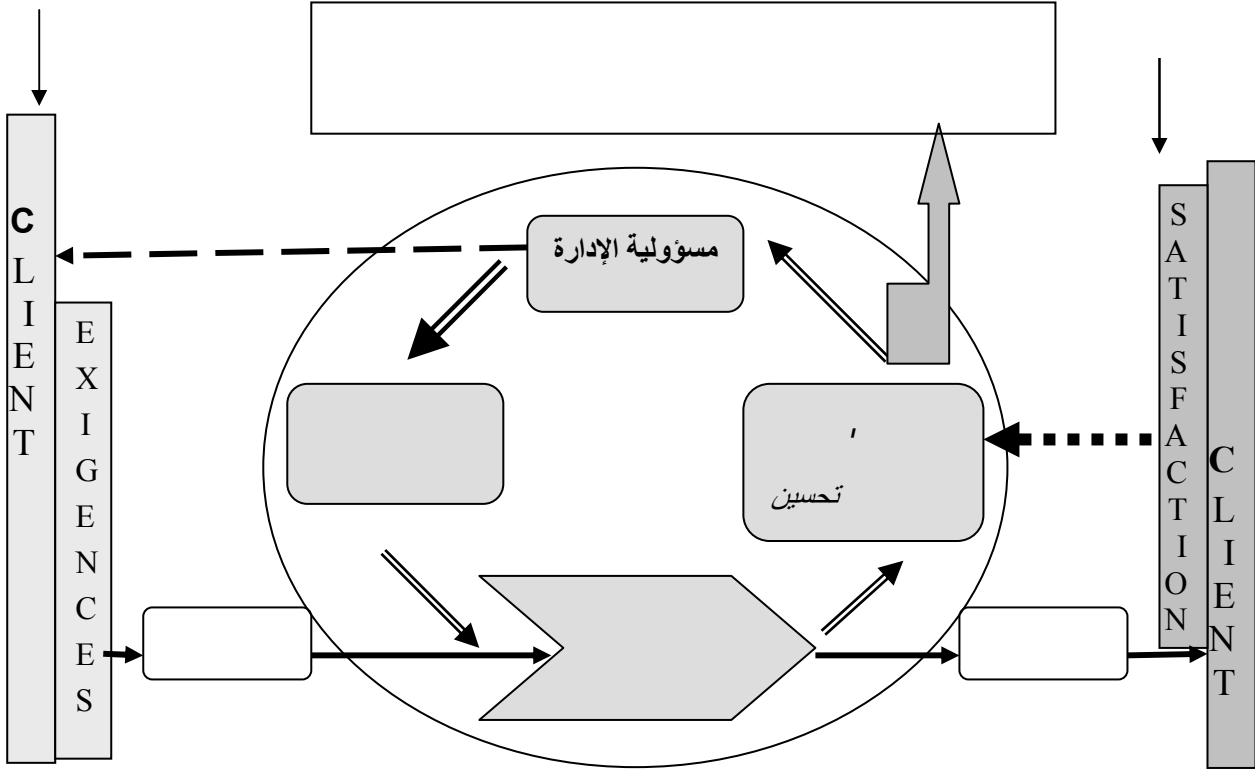
المزايا	تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها و عملياتها تؤكد على إشراك جميع العاملين و المتعاملين مع المؤسسة من موردين و عملاء .	معترف بها دوليا ، التقييم يتم بصورة مستقلة لكل عناصر المواصفة ، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من خلاله بناء نظام للجودة.
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة , بداية من رئيس مجلس الإدارة إلى آخر عامل في المؤسسة .	الجودة مسؤولية قطاع أو إدارة جودة فقط .
الزمن المطلوب	تحتاج إلى أكثر من ثلاثة سنوات لتطبيقها.	الحصول على الشهادة تحتاج من 18 شهر إلى سنتين .

4.2.2.3. بعض جوانب TQM في المواصفة المعدلة ISO 9000/2000

قامت اللجنة الفنية ISO 9000/TC 176 بتكليف مجموعة العمل (WG 15) لوضع دراسة متكاملة حول أساسيات الجودة الشاملة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تعديل مجموعة المواصفات ISO 9000 و تحديد متطلباتها الأساسية ، و قد قامت مجموعة العمل المشار إليها بإجراء دراسات عدة بواسطة مجموعة من اللجان الفنية المشكلة من خبراء من الدول المشتركة و استقرت على ثماني مبادئ هي [71] ص 39:

- أن يكون رضا العملاء هو محور عمل المؤسسة و القوى الدافعة لها : تعتمد المؤسسة في حياتها و تقدمها على عملائها و من ثم يجب عليها فهم متطلباتهم الحالية و المستقبلية و محاولة تجاوز توقعاتهم و يجب على المؤسسة لتطبيق هذا المبدأ اتخاذ مجموعة من الإجراءات منها :
- فهم و تحديد متطلبات جميع عملائها و احتياجاتهم من السلع و الخدمات و شروط التسليم و الأسعار و غير ذلك من المتطلبات؛
- إتباع أسلوب يحفظ التوازن بين احتياجات العملاء و متطلباتهم و ما يسعى إليه الشركاء و المستفيدين من قيام المؤسسة و المجتمع ككل؛
- إعلام جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بهذه المتطلبات و الاحتياجات؛

- إدارة العلاقات مع العملاء بما يكفل الاتصالات المستمرة و المفيدة بينهم و بين المؤسسة.
كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (17) : نظام إدارة الجودة [91] ص 07

- القيادة : القيادة مسؤولة عن وحدة الهدف و الاتجاه للمؤسسة و عليهم خلق و صيانة المناخ المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة للوصول إلى هذه الأهداف .

- نظرية المشاركة الكاملة: يطلب من الأفراد في جميع المستويات التنظيمية المشاركة الفعالة و التي تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم و دعمها في سبيل مصلحة المؤسسة.

- أسلوب الإدارة بالعمليات: يتم تقسيم العمل داخل المؤسسة حسب هذا الأسلوب إلى عمليات لها مورد و عميل، و كل عميل يصبح موردا لعميل آخر و هكذا، حتى يتم الوصول إلى العميل الخارجي أو النهائي في شكل منظومة متكاملة.

إن تحقيق النتائج بكفاءة يأتي بإدارة جميع أنشطة المؤسسة من خلال نموذج العملية ، و لتطبيق ذلك [90] ص- ص: 42- 43 :

- لابد من تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف و الوصول إلى نتائج محددة؛
- لابد من تحديد مدخلات العمليات و مخرجاتها و قياسها ؛
- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة بالمؤسسة ؛
- تقييم تأثير العمليات و نتائجها على العملاء و الموردين و مجموعة المستفيدين من المؤسسة؛
- تحديد مسؤولية و سلطة إدارة هذه العمليات ؛
- تحديد العملاء الخارجين و الداخليين للعمليات؛
- عند تصميم العملية و إدارتها يجب أخذ عوامل الرقابة على العملية و عوامل الأداء و الموارد اللازمة لهذا الأداء و أسلوب قياس النتائج.

- استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة: هي مجموعة العمليات التي تتم في المؤسسة، حيث كل عملية هي عميل لعملية سابقة ، و في الوقت نفسه ، هي مورد لعملية لاحقة ، و هكذا ، و بالتالي ، فإن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على ترابط و تناسق هذه المنظومة المتكاملة .

- التحسين المستمر : يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا ثابتا للمؤسسة تحت كافة الظروف ، و لتطبيق ذلك :

- ضرورة أن تضمن الأهداف على المستوى الفردي في المؤسسة تطوير نظم العمل ؛
- تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة و تقنياتها في التغيير التدريجي ؛
- استخدام التقييم الدوري للأداء مقارنا بمستويات تم تحديد عناصرها و ذلك للتعرف على نطاق التحسين المطلوب ؛

- استمرارية تحسين أداء العمليات و مستوى كفاءتها ؛

- الاهتمام بالمنع الوقائي أكثر من مجرد علاج الأخطاء قبل وقوعها، و الاهتمام بالأنشطة التي تساهم في استقرار سياسة المنع الوقائي مثل توافر المعلومات أولا بأول و استخدام التقنيات الإحصائية و نظم المعلومات الخ ؛

- تدريب العاملين في مختلف الأنشطة على أساليب التحسين المستمر و تقنيات الأداء بالجودة الشاملة مثل " PDCA " و أساليب حل المشاكل، إعادة هندسة العمليات، أساليب الابتكار و إدارة العمليات؛

- وضع المقاييس و المعايير اللازمة لمتابعة التحسين و الإعلان عن أي تحسين يحدث و مكافأة المشتركين فيه.

- اتخاذ القرارات بناء على حقائق و دراسات واقعية: إن القرارات ذات المردود الإيجابي لا بد أن تعتمد في صياغتها على خلفية قوية من المعلومات و الحقائق و الدراسات الواقعية، و لتطبيق ذلك:

- لا بد من وضع المقاييس و أساليب جمع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة و أهدافها.
- التأكد من دقة المعلومات و مصادرها و مدى سهولة الحصول عليها .
- تحليل البيانات و المعلومات بالأساليب و التقنيات العلمية .
- إدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المتقدمة و وسائلها .
- يجب أن يراعى عند اتخاذ القرارات نتائج التحليل المنطقي المتوازن لاستخدام الأساليب العلمية مع الخبرات المتوافرة.

- العلاقة مع الموردين علاقة شركاء و مصلحة مشتركة :

تعتمد المؤسسة و المورد كل على الآخر في تطوير مستوى الأداء فهي علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى مصلحة الأطراف المختلفة ، و لتطبيق ذلك [95] ص 272:

- يجب تحديد الموردين الأساسيين للمؤسسة .
- وضع أسس العلاقة مع الموردين بشكل متوازن لتحقيق المكاسب المرجوة في الأجل القصير و الطويل للمؤسسة و المورد و للمجتمع بصفة عامة.
- تنفيذ أسلوب واضح للاتصالات المستمرة مع الموردين.
- مساعدة المورد على فهم متطلبات عملاء المؤسسة و تأثير ذلك على توريداته .

هذه المجالات تعكس بشكل واضح في المواصفة المعدلة ISO 9000/2000 حد أدنى من المتطلبات في اتجاه تطبيقات الجودة الشاملة.

3.2.3. خطوات الحصول على شهادة ISO9000:2000

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على شهادة ISO9000:2000 فإن هناك ثلاث مراحل أساسية ينبغي اجتيازها تلخص فيما يلي [11] ص 316 :

1.3.2.3. مرحلة الاستعداد للتسجيل:

- وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة:
- أ- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة إزاء ذلك؛
 - ب- تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة؛
 - ت- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد؛
 - ث- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به؛
 - ج- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة؛
 - ح- كتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية؛
 - خ- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً؛
 - د- إجراء تدقيق داخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققون الداخليون قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

2.3.2.3. مرحلة الحصول على الشهادة

- هذه المرحلة يتم فيها حصول المؤسسة على الشهادة، وتشمل على مايلي:
- أ- التعاقد مع المسجل أي الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة؛
 - ب- قيام المسجل/ الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة؛
 - ت- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛
 - ث- قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية؛
 - ج- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة حيث تقسم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع:
- مخالفة جوهرية
 - مخالفة صغيرة؛
 - ملاحظات.

ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك مخالفات جوهرية، أما إذا كان هناك مخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقاً؛
 ح - منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي. أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيحتم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

3.3.2.3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

بعد حصول المؤسسة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة. ومن أجل ذلك يقوم المسجل (الشركة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات [11] ص 317:
 أ- الزيارات الدورية المجدولة، وتتم عادة كل ستة أشهر؛
 ب- الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوى عن عيوب في منتجات المؤسسة.
 والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة ISO9000:2000.

إن الإيزو 9001 لسنة 2000م يمثل تطوراً هائلاً مقارنةً بسابقه لسنة 1994م خاصة في مجال التحسينات المستمرة إذ يعد بمثابة خطوة ذكية لأنه يأخذ بعين الاعتبار القاعدة الموجودة في المؤسسات التي سبق وأن تحصلت على شهادة الإيزو 1994م، كما يشكل جسراً متميزاً للوصول إلى نموذج إدارة الجودة الشاملة بفضل التوصيات التي جاء بها دليل الإيزو 9004 لسنة 2000م، فالتغيرات الجذرية التي تعرض لها نظام إدارة الجودة أيزو 9001 قربه أكثر نحو الجودة الشاملة .

3.3. ممارسات تحسين رضا العملاء

في المبحثين السابقين تطرقنا لتأهيل العميل الداخلي عن طريق التدريب والتحفيز والتمكين أي ركزنا على العنصر البشري باعتباره الأساس في عملية تحقيق رضا العميل الخارجي، وكذا إلى إدارة الجودة الشاملة التي اهتمت بالعميل الداخلي والخارجي وإلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تطبيق التغيير بهدف الوصول لتحقيق رضا العميل الخارجي على مستوى المؤسسة ككل، وسوف نتابع

من خلال هذا المبحث أهم الممارسات التي تعمل على تحقيق رضا وولاء العملاء للمؤسسة عن طريق تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل، وكذا إلى سبل تحقيق التميز من خلال التوجه بالعميل.

1.3.3. تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل

لتحقيق ذلك يتعين على المؤسسة إعطاء العملاء ما يريدونه وقتما يريدون، طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية المؤسسة في الآجال الطويل. وكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء، كلما ارتفع مستوى الولاء للعلامة التي تطرحها المؤسسة، وبناء على تحقيق ذلك الولاء بإمكان المؤسسة أن تفرض أسعارا عالية لمنتجاتها، أو أن تباع مزيدا من السلع والخدمات للعملاء، وعلى أي حال المؤسسة التي تستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات عملائها سوف تستحوذ على المزايا التنافسية [96] ص 289.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء يعني منح العملاء قيمة لنقودهم، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات إنتاج المؤسسة، مع وجوب توافق جودة منتجاتها مع الهدف. هذا بالإضافة إلى أن إعطاء العملاء ما يريدونه قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات سمات جديدة، بمعنى آخر يعتبر تحقيق كل من الكفاءة المتفوقة، والجودة والتحديث جزءا من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل، فهناك شرطان أساسيين يرتبطان بتحقيق هذا الهدف، الأول: يتجسد في التركيز على عملاء المؤسسة واحتياجاتهم، والثاني: يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

1.1.3.3. التركيز على العميل

لاستطيع المؤسسة الاستجابة إلى احتياجات عملائها إلا إذا عرفت هذه الاحتياجات، وهكذا تتجسد الخطوة الأولى في بناء ودعم الاستجابة المتفوقة للعميل، والتي يساعد على إنجازها تحفيز كل أعضاء فريق العمل في المؤسسة للتركيز على العميل. ومن الوسائل التي تضمن الوصول إلى تحقيق ذلك قيام القيادة بمسؤولياتها في هذا الصدد، وتشكيل اتجاهات الموظف فضلا عن استخدام آليات لجذب العملاء للمؤسسة.

1.1.1.3.3 القيادة

يبدأ التركيز على العميل عند قمة المؤسسة ، فالالتزام تجاه تحقيق الاستجابة المتفوقة يستدعي إحداث تغييرات في الاتجاهات داخل المؤسسة، الأمر الذي لا يقدر على إنجازه إلا قيادة قوية، وبالرغم من تعدد تعاريف مفهوم القيادة إلا أنها جميعا تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية هذا المفهوم. ومن أهم هذه الخصائص أن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن النظر إلى القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

بالإضافة إلى ما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين مهام المدير والقيادة بالرغم من تباين المفهومين، فالمدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها. فمن الممكن أن يكون شخص ما مديرا متميزا دون أن يكون قائدا لمجموعة عمل معينة، فقد يمارس المدير كل وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المجموعة، غير أن القائد الفعلي لهذه المجموعة قد يكون أحد أعضاء المجموعة وليس المدير [97] ص- ص: 144- 145 .

فعملية القيادة تتطلب أكثر من مجرد المسؤوليات الإشرافية أو السلطة الرسمية، فهي تتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية ، ولكي يصبح القادة روادا في عصر العولمة وبيبتكروا ويكتشفوا مجالات جديدة يجب أن يبدأوا بأنفسهم بعيدا عن البيروقراطية التي تحكم سلوكياتهم [98] ص 39.

2.1.1.3.3 اتجاهات الموظف

إن تحقيق عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، ولا تكفي القيادة فقط لتحقيق هذا الهدف، يجب كما قلنا أن يتلقى الموظفون تدريبا على التركيز على العميل، أيما كانت انتماءاتهم لقسم التسويق أو التصنيع أو البحث والتطوير أو المحاسبة. والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء، أي أن يعتبروا أنفسهم بمثابة العملاء. وهذا ما يؤدي بدون شك إلى تحديد والتعرف على طرق ووسائل تحسين مستوى خبرة العميل تجاه المؤسسة [97] ص 148.

ولدعم هذا الاتجاه فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء، ونذكر على سبيل المثال ماحدث مع مديري الفصول الأربعة الذين يفخرون بأنفسهم تجاه ما حققوه على صعيد سياسة التركيز على العميل، " فروي دايمنت" هو بواب في الفندق الموجود بتورنتو فنسي هذا الأخير أن يحمل حقيبة ضيف (عميل يعمل كمحامي في واشنطن) مغادر إلى التاكسي، وعندما اتصل به وجده يصر على أن تصله حقيبته قبل حلول الصباح لأن لديه اجتماع في ذلك الوقت، فاتجه " فروي دايمنت" إلى الطائرة المتجهة إلى واشنطن دون أخذ إذن من رئيسه، فبدل أن توبخ الإدارة " دايمنت" لارتكابه الخطأ وعدم أخذ التصريح بالذهاب قررت تعيينه كموظف عام تشجيعاً له على اهتمامه بتلبية احتياجات العميل[54] ص 175.

3.1.1.3.3. جذب العملاء للمؤسسة

تمثل هذه المقولة " تعرف على العميل" أحد مفاتيح تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل[30] ص 290، فالتعرف على العميل لا يتطلب فقط أن ينتهج الموظفون منهج العملاء في التفكير، ولكن أيضاً يتطلب الأمر الاستماع والإنصات إلى ما يقوله العملاء، بينما قد لا يتضمن ذلك جلب العملاء أنفسهم إلى المؤسسة، إلا أنه يعني الاستعانة بآراء العملاء من خلال التماس المعلومات المرتدة من منهم فيما يختص بسلع المؤسسة وخدماتها، ومن خلال شبكة معلومات لتوصيل المعلومات المرتدة للأفراد المناسبين، ونأخذ على سبيل المثال نظام الطلبات البريدية للملابس التي ترد إلى متاجر " لاندس إند" فمن خلال كتالوج تلك المؤسسة والخدمة الهاتفية الموجهة للعملاء، يتلقى الموظفون تعليقات من العملاء فيما يخص جودة الملابس ونوع السلع التي يحبون أن توفرها لهم محلات " لاندس إند"، فإصرار العملاء هو الذي أدى بالمؤسسة إلى الانتقال إلى الشريحة الخاصة بملابس معينة، فصرفت المؤسسة النظر من العمل في عرض وتوريد معدات الإبحار إلى بيع ملابس الخروج.

والآن تحاول مؤسسات كثيرة العمل بنشاط لجذب العملاء وإشراكهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

2.1.3.3. إشباع حاجات العملاء

فبعد الانتهاء من عملية التركيز على العميل، تتجسد المهمة الموائية في إشباع حاجات العميل، ويمكن للمؤسسة أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما اتجهت إلى إنتاج وتصميم المنتج وفق طلب العميل كلما أمكن ذلك.

1.2.1.3.3. الإنتاج وفق طلب العميل

هي عملية يجري من خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتتناسب مع الاحتياجات المتفردة لجماعات المستهلكين، أو الأفراد المستهلكين، فالاعتقاد الذي كان سائدا بأن عملية الإنتاج وفق الطلب تؤدي إلى رفع التكلفة أبطلته تقنية التصنيع المرن التي يسرت من إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات دون تحمل أي تكاليف إضافية كبيرة [44] ص 135، ونذكر على سبيل المثال في مجال التصنيع المرن ما قامت به مؤسسة " باناسونيك اليابانية" للدراجات، فهي تستطيع إنتاج أكثر من 11000 تصميم مختلف للدراجات وفقا لمختلف أطوال وأحجام العملاء وأفضلية الألوان لديهم وكل هذا دون التعرض لأي نوع من الكساد في المصنع.

2.2.1.3.3. وقت الاستجابة

تعني سرعة الاستجابة توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه، ويتعين على المؤسسة الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة من أجل كسب مزايا تنافسية، سواء كان ذلك التعامل التجاري يتمثل في توصيل مصنع الأثاث لمنتج ما حينما يطلب، أو عمليات بنكية لطلب قرض، أو توصيل مصنع السيارات لقطع غيار سيارة تعطلت.

وبما أننا نعيش في مجتمع سريع الإيقاع، حيث يعتبر فيه الوقت سلعة ثمينة والمؤسسات التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة بإمكانها تحقيق ولاء لعلامتها التجارية، ووضع سعر عالي لمنتجها أو خدماتها.

بصفة عامة يتطلب تقليص وقت الاستجابة إلى مايلي [30] ص 293: (1) قسم التسويق قادر على توصيل مطالب العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج، (2) قسم الإنتاج وآخر لإدارة المواد بمقدورهما ضبط جداول الإنتاج استجابة لمطالب العملاء غير المسبوقه، (3) شبكات للمعلومات يمكن أن تساعد

وتدعم قسم الإنتاج والتسويق في هذه العملية، فالمزج بين نظام التصنيع المرن ونظام توفير المخزون في الوقت المناسب وشبكات المعلومات مطلوبة لتحقيق مستوى عال من الاستجابة لمطالب العميل.

3.1.3.3. الإدارة بالعملاء

يتم تحقيق الرضا من خلال تحديد ومعرفة العملاء عن طريق توصيل متطلباتهم إلى كافة أرجاء المؤسسة ومشاركة كل العاملين في جعل العميل أكثر انجذابا لها. هناك جملة من الاستراتيجيات حددها كل من "ريتشارد ويتلي" و"ريان هيسان" بهدف التحول إلى أسلوب الإدارة بالعملاء كما يلي [99] ص 35:

● الإستراتيجية الأولى: من أزمة الهوية إلى التركيز على البؤرة

يرى مدخل الإدارة الجديد أن الأفكار الجديدة تصبح ناجحة إذا ما جاءت من العميل نفسه وهذا في سبيل اكتشاف ما يعتبر الأعلى قيمة لديه، فالمؤسسات التي تدار بالعملاء تحقق ميزة تنافسية للعميل من خلال التركيز على ما هو أكثر قيمة لعملائها المستهدفين.

فعلى المؤسسة أن تقوم بتقديم منتجات تستجيب للاحتياجات الفعلية للعميل وليس العمل على جذب انتباه العميل لمنتجات ربما لا ترضيه، ولتحقيق ما سبق يجب على الإدارة أن تخصص في الإنتاج الذي يلبي رغبات العملاء وهذا يتطلب اختيار العملاء والتركيز على احتياجاتهم بشكل يجعل منهم مصدرا للنمو، فعلى المؤسسة أن تدرس الشيء الذي تتفوق به على الآخرين وتركز كافة جهودها عليه، فرضا العميل يتحقق بتحول المؤسسة كلها إلى العمل من أجل هذا العميل، وأن يصبح محور اهتمامها وبؤرة نشاطها.

● الإستراتيجية الثانية: من الإصغاء للعميل إلى إعلاء صوته في المؤسسة

تتم هذه الإستراتيجية من خلال الاستماع للعميل، وجعل صوته مسموعا في كافة أرجاء المؤسسة.

أ- الاستماع للعميل:

يتم الاستماع للعميل من خلال تفهم الشيء الذي يعتبر عملا ذا قيمة في نظره واستعماله في خلق ميزة تنافسية حقيقية عن طريق نشر صوت العميل وجعله مسموعا في أرجاء المؤسسة بأكملها بتنظيم زيارات لمقر كل عميل، تكوين مجالس من العملاء،تنظيم مؤتمرات للعملاء، الهاتف...إلخ. واستعمال الأساليب السابقة لا يكفي للحصول على معلومات عن العملاء إذا لم يكن هناك ارتباط بين هذه المعلومات والأفراد الذين يتصرفون باتخاذ الإجراءات اللازمة إزاءها، حيث تصبح معظم بحوث العملاء لا يستفيد منها العميل، أي لا يستفاد منها في مجال إدخال التحسينات التي يرغب بها العملاء في منتجاتهم، وبالتالي انعدام التغذية العكسية التي تحقق رضا العملاء.

ب- جعل صوت العميل مسموعا في كافة أرجاء المؤسسة:

تفصح استمرارية العلاقة الدائمة بين المؤسسة والعميل عن تلبية جميع متطلباته، اكتشاف حاجاته التي لم يشعر بها بعد وكذا التوصل إلى حالات عدم الرضا غير المفصح عنها، والبحث عن صوت العميل المكتوم.

● الإستراتيجية الثالثة: التنسيق والتعاون الشامل داخل المؤسسة

تتم تلبية حاجات وتوقعات العملاء بالتعاون داخل كل وحدة من وحدات النشاط في المؤسسة وبين كل نشاط ونشاط آخر، ويتحقق هذا من خلال فرق العمل وحلقات الجودة تعرف بأنها مجموعة صغيرة من العاملين بالمؤسسة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة به، فهذه المجموعات تعمل طوعا وتلقيا مرة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط[100] ص 30، فالعلاقة داخل المؤسسة لم تعد علاقة رئيس بمرؤوس أحدهما يأمر والآخر ينفذ ولكنها علاقة تعاون فالكل يبذل ما بوسعه من جهد ويتعاون وما على القائد إلا التنسيق بين هذه الجهود[99] ص 36.

وفي ظل الإدارة بالعملاء يجب أن يكون هناك اتصال أفقي بين مختلف الوظائف بالإضافة إلى اتصال عمودي بين مختلف المستويات وهذا لضمان التكامل والمشاركة.

2.3.3. تحقيق التميز في مجال التوجه بالعميل

أدركت في الآونة الأخيرة العديد من المؤسسات أهمية التوجه بالعميل، إلا أن البعض لم يستوعب بعد الأساليب التي تمكنهم من وضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

فالمهمة الأساسية للمؤسسات الحديثة هي البحث عن مجموعة القواعد التي يمكن أن تساعد المؤسسة على جذب العملاء والمحافظة عليهم وتنمية قاعدة العملاء ومن هذه القواعد ما يلي [01] ص- ص: 66-67:

1.2.3.3. تقييم اتجاهات ومشاعر العملاء نحو المؤسسة

تميل معظم المؤسسات إلى تقييم شعور العملاء عن المستوى الحالي لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة دون تقييم مشاعر واتجاهات العملاء نحو المؤسسة ذاتها، وأكثر من هذا فقد تعتمد بعض المؤسسات في هذا التقييم على مجرد انطباعات أو مشاعر شخصية نحو اتجاهات العميل. فالاعتماد على مثل هذا النوع من المشاعر والانطباعات يمكن أن يكون مفضلاً في كثير من الأحيان، وهو لا يكفي بالتأكيد كأساس لاتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة. فالمشاعر والانطباعات قد يختلف تفسيرها من شخص لآخر داخل نفس المؤسسة، فالتقييم العلمي المدروس لاتجاهات العميل لا بد أن يكون جزءاً من الفلسفة الإدارية للمؤسسات الحديثة.

إذن تقييم اتجاهات ومشاعر العملاء اتجاه المؤسسة يمكن أن يكون أكثر فعالية من مجرد تقييمهم للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة.

2.2.3.3. المحافظة على قاعدة العملاء وتنميتها

إن تكلفة اكتساب عميل جديد قد تكون في كثير من الأحيان أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. فمراجعة سجلات المؤسسة يمكن أن توضح بجلاء مقدار صافي الربح السنوي الذي تحقق من التعامل مع مجموعة العملاء الذين يتمتعون بالولاء للمؤسسة.

وبنفس المنطق فإن فقدان المؤسسة لقاعدة عملائها تمثل خسارة يصعب تعويضها في الأجل القصير، فالواجب الأساسي للمؤسسة في هذا المجال هو أن تحلل عدد العملاء الذين فقدتهم خلال السنوات الأخيرة، ثم تقارن تلك التكلفة مع عدد العملاء الذين فازت بهم المؤسسة خلال نفس الفترة. فمثل هذا الإجراء يمكن أن يساعد على تحديد تكلفة خسارة عميل من قاعدة عملائها، والربح الذي يعود عليها في حالة كسب عميل جديد.

3.2.3.3. عدم فقدان الأمل في عودة العميل إلى المؤسسة

من المهم أن يشعر العميل بالرضا والإشباع، لكن الأهم من ذلك هو أن تعلم المؤسسة هل هؤلاء العملاء سيواصلون الشراء من عندها أم أنهم سينتقلون للتعامل مع مؤسسات منافسة. فلا بد من التعرف على الأسباب التي يمكن أن تدفع العميل للتعامل مع منافس آخر بدل هذه المؤسسة، وليكن شعار المؤسسة في هذا المجال هو " عودة الابن الضال ". فيجب على المؤسسة أن تتصل بالعملاء الذين فقدتهم للوقوف على الأسباب التي دفعتهم للتعامل مع الغير من المنافسين، فمثل هذا السؤال يمكن أن يحدد للمؤسسة الأسباب المتكررة التي قد تدفع عميلاً آخر في المستقبل إلى إنهاء التعامل مع المؤسسة والتحول إلى المنافس.

4.2.3.3. ضمان وصول صوت العميل إلى متخذ القرار

إن مجرد التعرف على اتجاهات ومشاعر العميل عن المؤسسة ليس كافياً لضمان ولاء واستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة. والشئ الأساسي في هذا المجال هو ضمان وصول صوت العميل إلى متخذ القرار في المؤسسة بدون تحريف. ففي ظل تطور تكنولوجيا المعلومات أصبح من السهل ضمان وصول صوت العميل إلى متخذ القرار في المؤسسة، فالمؤسسات التي لا تملك الآليات التي تضمن تدفق صوت العميل إلى مجالس إدارات المؤسسات ومسئوليها، يجب أن تفكر جدياً في إيجاد وتفعيل تلك الآليات.

5.2.3.3. تبني مفهوم إدارة كبار العملاء

بالرغم من أهمية كل عميل للمؤسسة، والتأكيد على إبداء الاهتمام الشخصي بكل عميل، إلا أن واقع الحياة التنظيمية يظهر بجلاء أن كبار عملاء المؤسسة هم الذين يحققون الربح الأكبر للمؤسسة، فقبول مثل هذه الحقيقة يجب أن يدفع المؤسسة إلى التفكير ملياً في كيفية التعامل مع كبار العملاء، وتستوجب عملية إدارة كبار العملاء أن تصمم المؤسسة برامج خاصة للحفاظ على قاعدة كبار العملاء وتمييزها [01] ص- ص: 67- 68 .

من خلال كل ما مر معنا في هذا الفصل يمكن أن نستخلص مايلي:

إن عملية تحقيق الرضا والولاء والاستمرارية للعملاء يمكن النظر إليها باعتبارها مجموعة من الحلقات والتي تبدأ من الداخل وتمتد إلى العميل الخارجي، فأول خطوة هي استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات ثم العمل المستمر على تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال التدريب الذي ركزنا في دراستنا عليه وخلصنا إلى أنه ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة لرفع كفاءتهم في الأداء. ومن الضروري أن تبني المؤسسة سياسة تحفيز مناسبة وجيدة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المؤسسة، باعتبارهم شركاء وليسوا أجراء لكسب ثقتهم.

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري متكامل مبني على أساس إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة للارتقاء بجودة المنتجات بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لعملائها أما فيما يخص الحصول على المواصفة ISO9000 فهذا لايعني أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة وإنما هي بمثابة خطوة جوهرية لتحقيق وإرساء ثقافة الجودة في المؤسسة.

نتيجة النقائص التي وجدت في الإيزو لسنة 1994م جاء الإيزو 9000 لسنة 2000م كنظام لإدارة الجودة قائما على المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة كالتركيز على العملاء والتحسين المستمر وإشراك العاملين والقيادة، وهذا ما قربه من الجودة الشاملة وأصبحت بذلك مواصفة المتطلبات الوحيدة الإيزو 9001 بالاعتماد على توصيات الإيزو 9004 جسرا للوصول إلى نموذج الجودة الشاملة بالرغم من عمق وشمولية هذه الأخيرة.

إن المؤسسة الموجهة بالعملاء قادرة على تحقيق مكاسب جمة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في السوق لأنها من ناحية تحقق ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات العميل لأطول فترة ممكنة وبالتالي المحافظة عليه وكذلك زيادة احتمالات تكرار الشراء لدية أي تحقيق ولائه، ومن ناحية أخرى شعور العميل الداخلي بالرضا والفخر والولاء والانتماء للمؤسسة عما قدمه من تضحيات في سبيل تحقيق الهدف المنشود الذي يضمن لهم البقاء في السوق والاستمرار والمتمثل في رضا العميل الخارجي عن ما قدموه له سواء كانت منتجات أو خدمات.

الفصل 04

مدى تحقيق رضا العميل في مؤسسة ترافل

بعد أن تناولنا في الفصول النظرية المفاهيم والأساسيات الخاصة بكل من الموارد البشرية والعميل الخارجي، والتفصيل في أهم الممارسات المؤدية لتحقيق رضا العميل ، سنتطرق في هذا الجزء إلى الجانب التطبيقي الذي نحاول من خلاله تسليط الضوء على الواقع العملي في المؤسسات الإنتاجية وبالضبط في مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته باعتبارها مؤسسة تطبق نظام الجودة وتحصلها مؤخرا على مواصفة الإيزو ISO 9000 : 2000 .

وتدعيما لهذه الدراسة قمنا بعملية استقصاء للآراء في الموضوع على مستويين:

المستوى الأول: لإطارات وعمال مؤسسة ترافل

المستوى الثاني: للموزعين الذين يتعاملون مباشرة مع عمال مؤسسة ترافل؛

فستعرض لهذه الجوانب من خلال تقديم عام لمؤسسة ترافل ثم إلى تفصيل نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وأخيرا إلى تحليل الاستقصاء واستخلاص النتائج.

1.4. تقديم عام لمؤسسة ترافل Trèfle

قبل أن نخوض في التحليل يجدر بنا أن نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تطور مؤسسة ترافل من خلال نشأة فكرة المؤسسة وكذا إلى مراحل تطورها، ثم إلى دراسة الهيكل التنظيمي والتنظيم الوظيفي لمؤسسة ترافل.

1.1.4. تطور مؤسسة ترافل

1.1.1.4. نشأة فكرة مؤسسة Trèfle

تعود عملية إنشاء مؤسسة Trèfle لمشتقات الحليب لأمرين هامين:
أولاً: تطوير صناعة بسيطة ومتواضعة إلى صناعة تعتمد على التخطيط والدراسة والتطوير والمتابعة.

ثانياً: اعتراف الخلف بما قدمه السلف.

لقد كان آل التلمساني يمتلكون مزارع يمارسون فيها نشاطات فلاحية متعددة، منها تربية الأبقار وتجارة الحليب آنذاك في حدود ما يملكون من وسائل وإمكانات، وبعد فترة من الزمن خطرت ببال أحد أبنائهم فكرة تحديث العملية وتطوير وسائل العمل، ففكر في إنشاء المؤسسة الحالية. وقد تجسد تطبيق الفكرة في الميدان في العام 1983.

ومن أجل التمييز ولفت النظر إلى المؤسسة الجديدة، اختار السيد خالد تلمساني رمزا لمؤسسته يمت بالصلة إلى تاريخ المزرعة الأم.

كيف ذلك ؟

لقد كان من بين النباتات المتواجدة في حقول آل التلمساني قديماً نبتة برية كانت تقدم ضمن العلف الذي تأكله الأبقار، ولاحظ الجميع بالتجربة أنها مدرة للحليب، تدعى هاته الأخيرة بنبتة الترافل .Trèfle.

وهكذا أراد صاحب المؤسسة أن يجعل اسم هذه النبتة حلقة وصل بين الماضي البسيط، والحاضر المتطور، والمستقبل البعيد الذي يرنو إليه.

ومن هنا نلاحظ أن اختيار هذا الشعار أو الرمز لم يكن مجرد صدفة، وإنما هو خطوة أولى درست ضمن الخطوات العلمية السابقة واللاحقة في إطار بناء هذا الصرح الصناعي الهام، الذي نفتخر به مدينة الورود.

2.1.1.4. مراحل إنشاء مؤسسة ترافل Trèfle

أنشأت مؤسسة Trèfle لمشتقات الحليب سنة 1983 في بلدية بني تامو، وواكبت تطورات وتحولات السوق الجزائري إلى يومنا هذا.

فانطلقت بإنتاج الياغورت السائل كمنتج أساسي، حيث بلغت قدرتها الإنتاجية حوالي 3500 علبة/سا سنة 1983، وحافظت على هاته الوتيرة حتى سنة 1990، حينها وسعت نشاطها بانتقالها إلى المنطقة الصناعية بن بوالعيد واقتنائها لآلة إنتاجية أكثر مردودية من الأولى، إذ بلغت قدرتها الإنتاجية 6500 علبة/سا.

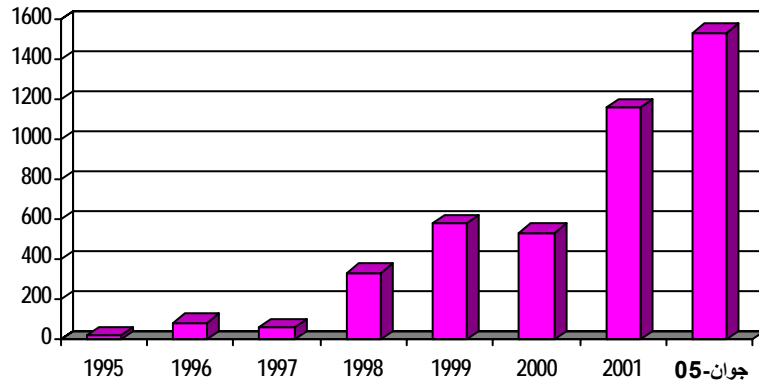
ومن سنة 1990 إلى سنة 1996 توقف تطور السوق نتيجة احتكار الدولة من جهة ولانعدام الاستقرار السياسي والاجتماعي من جهة أخرى، مما انعكس سلبا على القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري، فتلاشت الاستثمارات في القطاع الخاص واندثرت.

أما في سنة 1997 انتعش النشاط الاقتصادي وأعدت المؤسسة دفع استثمارات من جديد، وتوجت تلك الولادة باكتسابها لأرسيل1(Arcil01) التي قدر إنتاجها بما يعادل 12500 علبة/سا من الياغورت الطازج (Le yaourt étuvé)، وبعد بضعة أشهر تم جلب آلة أخرى أرسيل2 لإنتاج قشدة التحلية (La crème dessert)، والياغورت بالفواكه ذو الطبقتين (Le yaourt aux fruits bicouches) بمردودية إنتاجية تعادل الأولى، أما في سنة 2000 اكتسبت المؤسسة أرسيل3 كخط إنتاج ثان لإنتاج الياغورت الطازج (Le yaourt étuvé) بقدرة إنتاجية معادلة للآتين الأولى والثانية.

وقد أنشأت المؤسسة مركبا جديدا سنة 2001، وحولت إليه إمكانات وآليات المركب الأول – الذي خصص بعد ذلك لإنتاج الأجبان -، إضافة إلى حيازتها على أرسيل4 بقدرة إنتاجية بلغت 77500 علبة/سا. هذا المركب تم تدعيمه بتقنية جديدة تعتمد على التحكم الآلي، وفي سنة 2002 اكتسبت المؤسسة آتين جديدتين هما أرسيل5 وأرسيل6 لإنتاج الياغورت الممزوج (Le yaourt brassé) والجبن الطري (Les pâtes fraîches) إضافة إلى خط SIDEL لإنتاج القارورات قدرته الإنتاجية تعادل 120000 وحدة/يوميا.

وفي سنة 2003 امتلكت المؤسسة خط سابع للتعبئة بقدرة إنتاجية قدرت ب 40000 علبة/سا، للياغورت الطازج وقشدة التحلية، وفي سنة 2004 اقتناء آلة جديدة لتعبئة القارورات PET بطاقة إنتاجية 22000 قارورة في الساعة، أما في سنة 2005 امتلاك خط ثامن للتعبئة (Arcil8) بطاقة 18000 علبة/سا خاصة بقشدة التحلية.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة قد استثمرت أموالا طائلة لتجديد المصنع وتحديثه، ويظهر ذلك في الرسم البياني التالي:



الشكل(18): تطور استثمارات مؤسسة ترافل

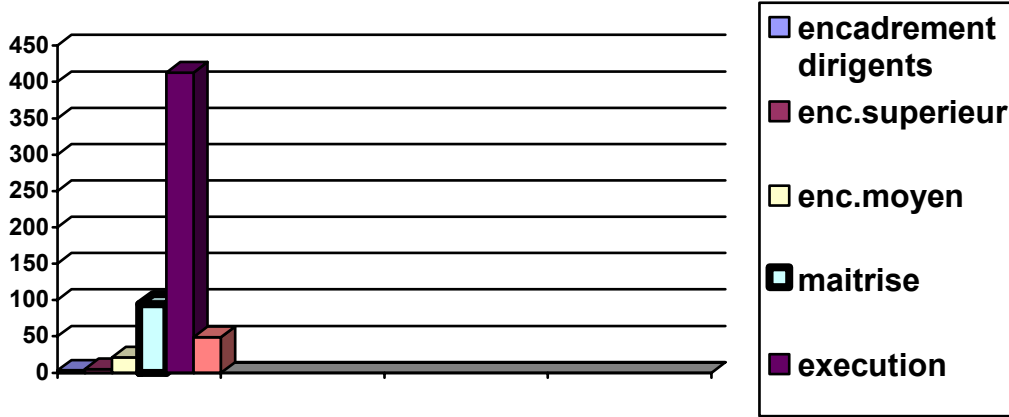
تعد مؤسسة Trèfle من أهم المؤسسات الإنتاجية للحليب ومشتقاته بالنسبة للقطاع الخاص لأنها تغطي حاجيات السوق المحلي (تحقق اكتفاء ذاتيا) من جهة ومن جهة أخرى فهي تمويل الخزينة لأن زيادة الاستثمارات تعني بالضرورة زيادة إيرادات الدولة.

2.1.1.4. أهداف مؤسسة Trèfle

تكمّن أهداف المؤسسة الأساسية في النقاط التالية:

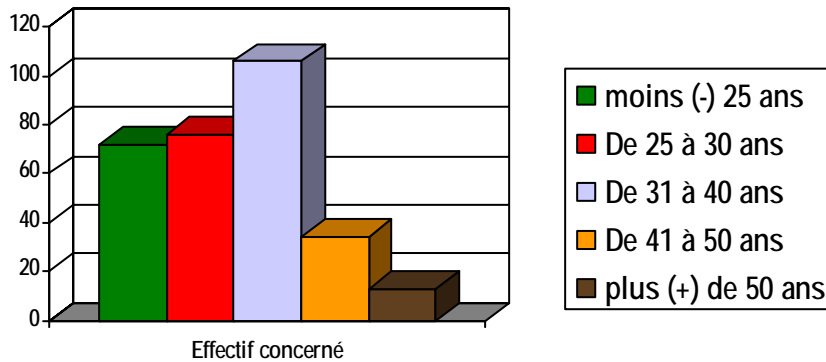
❖ امتصاص البطالة: حيث شهدت اليد العاملة تزايدا منذ سنة 1997 نتيجة لتوسع نشاط المؤسسة واكتسابها آليات جديدة سمحت بمضاعفة الكميات المنتجة، ويظهر لنا الرسم البياني الموالي عدد العمال داخل المؤسسة حيث وصل إلى 536 عامل دائم سنة 2005 وهناك 49 عامل موسمي تستدعيهم المؤسسة للعمل في فترة الربيع غالبا عندما يتزايد حجم الإنتاج، وقد اتبعت المؤسسة هذه

الإستراتيجية للإمام بكل ما يخصهم بغرض حل مشاكلهم، وبالتالي كسب وفائهم وولائهم، أي توفير العامل الاجتماعي داخل المؤسسة.



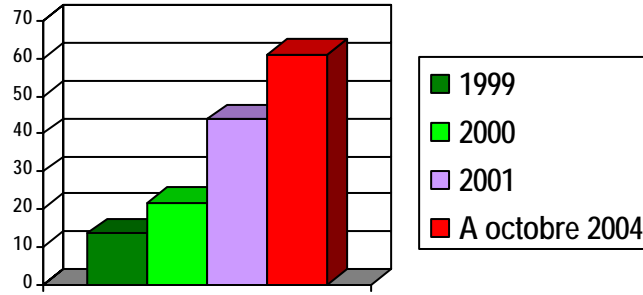
الشكل (19): توزيع العمال حسب وضعهم القانوني في سنة 2005

كما تعتمد المؤسسة خاصة على توظيف الشباب أو الفئة ذات الطاقات المتفجرة، من أجل رفع الإنتاجية، ويظهر لنا متوسط أعمار العمال داخل المؤسسة في الرسم البياني التالي.



الشكل (20): متوسط أعمار عمال مؤسسة Trèfle

تعد الأجور أحد العوامل التي تعمل المؤسسة على تحسينها مراعاة لراحة عمالها، وتنقسم الأجور إلى جزء ثابت وجزء متغير وهذا الأخير يتبع حالة المؤسسة ومن بين مشاريع المؤسسة بأن تعمم استفادة جميع العاملين من الزيادة في الجزء المتغير والشكل الموالي يسمح لنا بإجراء مقارنة للأجور المدفوعة من سنة 1999 إلى سنة 2004.



الشكل رقم(21): مصاريف الموارد البشرية

نلاحظ من خلال المنحنى أن الأجور في ارتفاع عبر السنوات، وهذا راجع لزيادة عدد العمال من جهة، وارتفاع متوسط الأجور من جهة أخرى.

❖ رفع مستوى الحصة السوقية: من خلال جعل المنتج في متناول أغلبية المستهلكين، وذلك بفتح نقاط بيع في مختلف أرجاء البلاد، وتتواجد نقاط البيع الأساسية في الأماكن التالية:

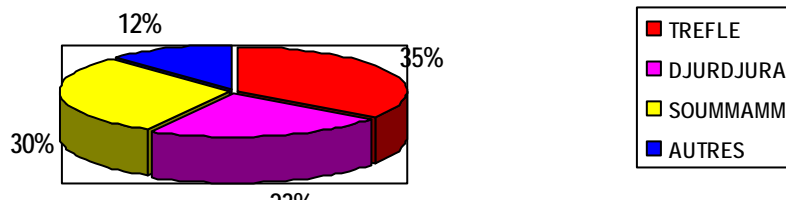
شرقا: قسنطينة.

غربا: بوهران.

جنوبا: بگرداية.

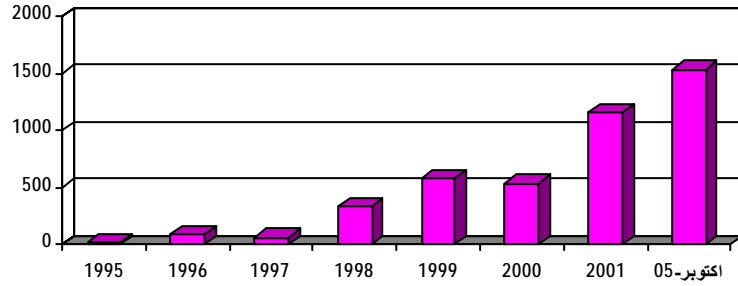
شمالا: كل مناطق الوسط

تحصلت المؤسسة في السنوات الأخيرة على أكبر حصة في السوق الوطنية مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات، بلغت هاته الأخيرة نسبة 35%. يمكن توضيح هذا بالدائرة البيانية الموالية:



الشكل رقم (22): الحصة السوقية

❖ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح : بهدف تغطية تكاليف الاستثمار من جهة، ومن جهة أخرى لضمان السير نحو التحسين والتطوير المستمر للحصول على ميزة تنافسية في السوق، وبالتالي الحصول على الريادة. والشكل الموالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة مع مرور السنوات.



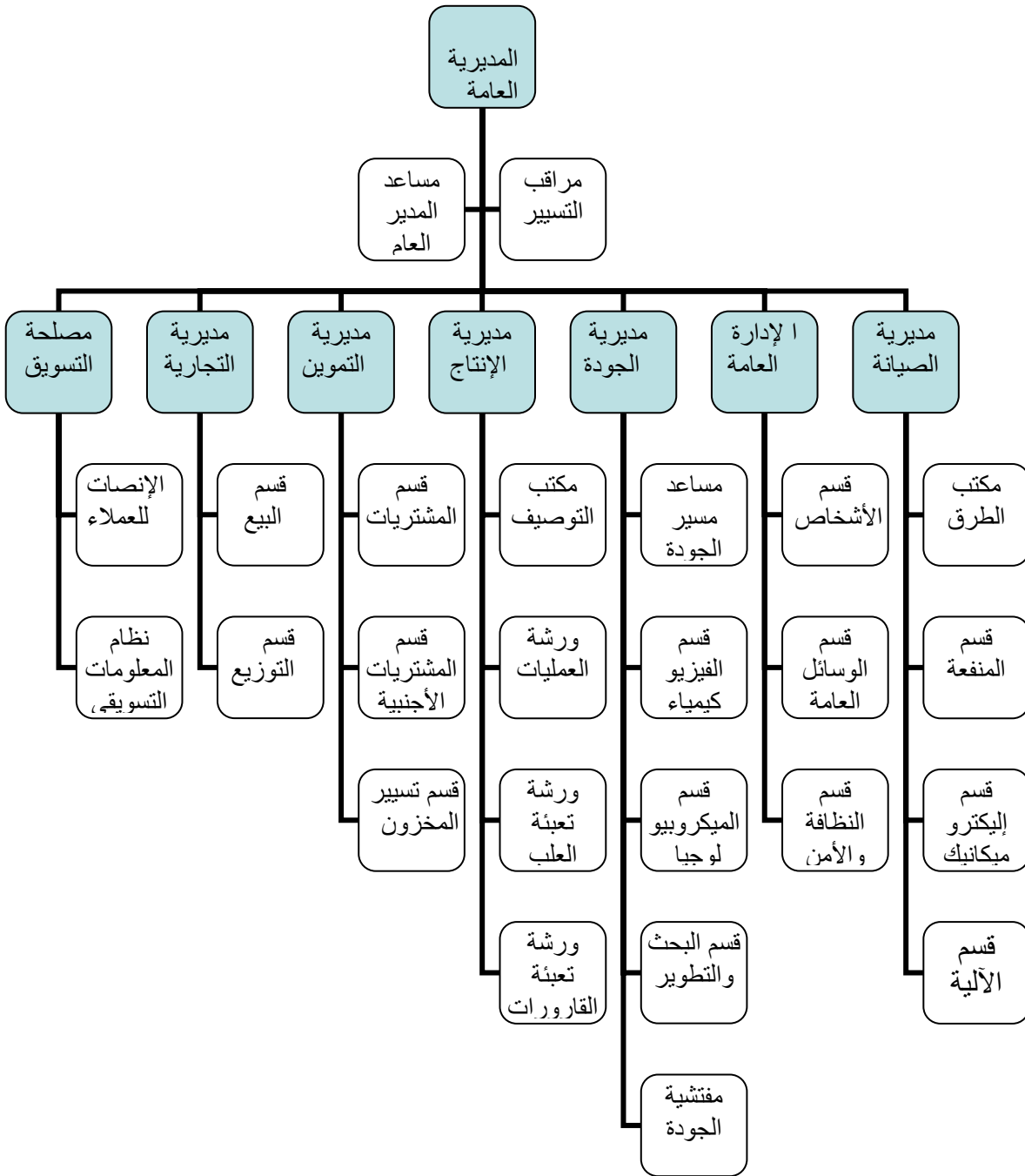
الشكل رقم 23: تطور رقم أعمال مؤسسة ترافل

نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة في تطور مستمر وهذا يدل على ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة نتيجة زيادة حجم مبيعاتها نتيجة تحسين منتجاتها وتنوعها خاصة وأن المؤسسة تحتل المرتبة الأولى في في العديد من المنتجات كاللبن، الياهورت المعبأ في القارورات هذا بالإضافة إلى النجاح الذي عرفه المنتج الجديد في شهر رمضان والمتمثل في الشاربات.

2.1.4. دراسة الهيكل والتنظيم الوظيفي لمؤسسة ترافل

الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصلحة، ولاشك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيم كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل.



الشكل رقم (24) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل

نلاحظ أن المديرية العامة يساعدها عضوين اثنين هما مراقب التسيير ومساعد المدير العام ، ثم لتأتي بعد ذلك سبعة مديريات والمتمثلة في: مديرية الإدارة العامة، مديرية التموين، مديرية الجودة، مديرية الإنتاج، مديرية الصيانة، المديرية التجارية ومديرية التسويق. وفي الفرع الموالي سوف نتطرق للتنظيم الوظيفي لكل مديرية على حدى.

التنظيم الوظيفي للمؤسسة حسب الهيكل التنظيمي

المديرية العامة La direction générale:

تتمثل مهمتها في القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف المديریات، كما تقوم بتحديد الأهداف بوضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتهتم بتسيير شؤون المؤسسة بصفة عامة من استيراد، إنتاج، عمال وتصدير... الخ، فهي الهيئة المخولة لاتخاذ القرارات المصيرية في المؤسسة على مستوى هذه المديرية نجد:

أ-نائب المدير العام: وهو الذراع اليمنى له ومن مهامه مساعدة المدير في كل أعماله، تعويضه في حالة الغياب والتأخر.

ب-كاتبة إدارية (سكرتيرة): وهي تهتم بشؤون هذه المديرية تحت إشراف المدير العام ومن مهامها نجد: تحضير مواعيد المتعاملين مع المؤسسة واستقبالهم، ترتيب وتنظيم الوثائق الضرورية في الأرشيف، استقبال المكالمات الهاتفية... الخ.

الإدارة العامة Administration Générale:

مهمتها تسيير الموارد خاصة منها البشرية والمادية، وهذه الأخيرة متمثلة في: كل الهياكل الإدارية، الحظيرة و المساكن... الخ .

كما تهتم بتتصيب والإعلام كالتكوين، التسيير الإداري للعمال، أجور العمال، الآداب العامة *decipline générale* وكذا الإجراءات التأديبية، كما تهتم بكل الإجراءات عند مصالح الضمان الاجتماعي لتضمن الراحة والطمأنينة التامة لعمالها، كما تشرف على قسم الأمن والوقاية الذي يسهر على حماية العمال وذلك بمراقبة الآلات قبل الإنتاج، حماية المؤسسة من الأخطار وذلك بالمراقبة الفعالة لمواقع الغاز والكهرباء ومراقبة السرقة داخل المؤسسة عن طريق كاميرات للمراقبة متواجدة في كل أرجاء المؤسسة، كما تعمل على إجبار العمال على ارتداء وسائل الوقاية. وكذا قسم النظافة الذي يهتم بتنظيف المؤسسة قبل عملية الإنتاج وبعدها، والاهتمام بالمظهر الجمالي لها. كما تشرف على قسم الوسائل العامة الذي يهتم بكل صغيرة وكبيرة فيما يخص عتاد المؤسسة ويسهر على صيانتته وتوفيره والحفاظ عليه.

كما تهتم بتسيير الشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة، تسيير الميزانيات الخاصة بكل مديرية، والسهر على السير الحسن لخزينة المؤسسة ضمن المعاملات البنكية مع مختلف البنوك، إضافة إلى التصريح الجبائي والضريبي.

مديرية الجودة Direction Qualité:

تهتم بكل ما يتعلق بالجودة انطلاقاً من المواد المستعملة إلى المنتج النهائي، إضافة إلى جودة الخدمات المقدمة داخل الشركة.

أما فيما يخص وظيفة البحث والتطوير فهي تمثل جزءاً هاماً في هذه المديرية لأن أي عملية كانت سواء لتطوير المنتجات المتواجدة أو منتجات أخرى جديدة، ترى النور بفضل مجهودات عمالها الجبارة.

وباعتبار مشتقات الحليب مادة غذائية تصنف ضمن المنتجات السهلة المنال والواسعة الاستهلاك، هي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك لذلك تتم معالجتها على مستوى كل مراحل الإنتاج والتعبئة والتغليف في مخبر خاص للمؤسسة بقسميه:

أ-الميكروبيولوجي: يتعلق بتحليل البكتيريا ومدى صلاحيتها.

ب-الفيزيوكيميائي: يتعلق بمعرفة مدى ملائمة الحموضة، الوزن، الكثافة للمواد المكونة للمنتج.

مديرية التموين Direction des Approvisionnements

تضمن مديرية التموين تزويد المؤسسة بكل احتياجاتها، خاصة تلك المتعلقة بعملية الإنتاج، وهي تنقسم إلى:

أ-قسم المشتريات الخارجية (الاستيراد): وهو يسهر على توفير المواد الأولية المستعملة في الإنتاج (كغبرة الحليب، الفواكه والعطور ومادة الخميرة)، التغليف كالأوراق البلاستيكية، وآلات الإنتاج.

ب-قسم المشتريات المحلية: تعمل على تموين الشركة بكل المستلزمات كتجهيزات المكتب وأدواته، الصناديق... إلخ

كما تهتم هذه المديرية بـ:

تسيير المشتريات.

انتقاء الموردين حسب كفاءتهم ومؤهلاتهم.

تسيير المخازن.

مديرية الإنتاج Direction de Production

تعمل هذه المديرية مع مخابر التحليل، وهي تسهر على التحقق من نوعية الإنتاج ومن حجم المبيعات لتجنب الوقوع في المشاكل.

كما تعمل مصلحة تقديم وإرسال العمليات التي تتحكم في عملية الإنتاج عن بعد بالنسبة للآلتين
Arcil و Sidel.

المديرية التجارية Direction Commerciale:

تتمثل وظيفتها في تنظيم وتسيير المبيعات عبر مختلف أنحاء التراب الوطني، وهي تعمل بالتنسيق مع مديرية التسويق.

مديرية الصيانة Direction Maintenance:

تتمثل مهمتها في ضمان عملية إمداد المؤسسة بكل مستلزمات الصيانة، للمحافظة على الآلات والشاحنات والسيارات التي تحوزها المؤسسة.

مديرية التسويق Direction Marketing:

أنشأت هذه المديرية في شهر ماي من عام 2004، وهذا التأخر راجع لذهنية المسيرين في عدم جدوى هذه المصلحة بالمؤسسة لأن هدفهم كان الإنتاج وتصريفه وبالتالي تحقيق الأرباح لكن مع تزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية أدرك المسيرون ضرورة وجود هذه المصلحة بدليل ترأس السيد Henri لها وهو لبناني الأصل وله خبرة 40 سنة في قسم التسويق بشركة Nestle بفرنسا هذا بالإضافة إلى وجود إطاريين ساميين وبفضلهما أصبحت هذه المصلحة مستقلة نوعا ما عن المديرية العامة

3.1.4. مميزات منتجات Trèfle:

❖ العلامة:

لكي يسهل على المستهلك عملية اختيار علامة معينة وعدم خلطها مع العلامة المنافسة يجب أن تكون هاته الأخيرة مميزة عن غيرها، لهذا اختارت المؤسسة " ترافل Trèfle " كعلامة لجميع منتجاتها.

❖ رمز المؤسسة Logo:

تستعمل مؤسسة ترافل رمزا يسهل للمستهلك التعرف على منتجاتها ويتكون الرمز من ثلاثة

ألوان هي:

الأبيض، الأخضر، الأزرق، إضافة إلى شكله المنحني والمنغلق.



الشكل رقم (25): رمز المؤسسة Trèfle

يمكن تحليل هذا بتوضيح معاني الألوان والشكل في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل معاني الألوان والشكل

الألوان	المعنى	الشكل	المعنى
الأبيض	الصفاء، النقاء (الحليب)	منحني مغلق	النعمومة، الرخاء، الهدوء، الإشباع، الدقة
الأخضر	الطبيعة، الاخضرار، الأمان		
الأزرق	البرودة، الهدوء، الراحة		

❖ شعار المؤسسة:

متعة الحليب La passion du lait، وهو دليل على اشتراك المنتجات في استغلال مادة أولية أساسية هي الحليب.

تسعى المؤسسة جاهدة لتحسين منتوجاتها وتنويعها فهي تعمل على تحقيق:

أ- جودة المنتج: أصبحت الجودة من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المنتج بأية

مؤسسة، لهذا نجد أن مؤسسة Trèfle تسعى إلى تحقيقها من خلال الحصول على شهادة ISO

9001:2000 (والتي تسمى System management qualité) بتطبيقها كل المعايير المنصوص عليها في هاته الأخيرة.

باعتبار مشتقات الحليب مادة غذائية تصنف ضمن المنتجات السهلة المنال والواسعة الاستهلاك، هي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك لذلك تتم معالجتها على مستوى كل مراحل الإنتاج والتعبئة والتغليف في المخبر .

ب- التعبئة والحجم: تعد مؤسسة Trèfle من أول المبتكرين في ميدان التغليف، فهي أول من بادر باستعمال العلب المزينة لجلب أنظار المستهلكين، والقارورات تسهيلا لعملية الاستهلاك، وأخيرا الصناديق الكرتونية لحماية العلب والقارورات من التلف وتسهيل عملية التخزين والشحن والنقل.

كما تعمل المؤسسة على اختيار الغلاف والعبوة الأكثر جاذبية، والتي تحافظ على المنتج من الفساد والجراثيم وتحميه من أشعة الشمس، إضافة إلى حرصها على أن تحمل كل علبة المعلومات التالية: العلامة – اسم المنتج – قائمة المكونات – عنوان المنتج – الكمية التي تحتويها العبوة – تاريخ الإنتاج والاستهلاك، رقم الهاتف الخاص بمصلحة المستهلكين.

إن أهم ما يميز تشكيلة منتجات Trèfle هو مراعاتها لبعض خصوصيات المستهلك كقدرته الشرائية، حيث قامت بتوفير مختلف أحجام المنتج من حيث السعة (1ل، 10سل، 60غ، 125غ)، ومن حيث التعبئة (علب، قارورات)، ومثال ذلك:

الماهر الصغير (الجبن الطازج).	←	شريحة الأطفال
الياغورت العائلي في قارورات تحمل في محتواها ما يقارب 8 علب.	←	شريحة المتوسطة الدخل
الياغورت بالفواكه، واللبن في القارورات.	←	الشريحة المرفهة
الياغورت لايت.	←	الشريحة المريضة أو التي تتبع حمية

ج - الإنتاج: نظرا لكبر السوق الجزائرية وكثرة الطلب على مختلف منتوجات المؤسسة، تحاول هذه الأخيرة تلبية حاجيات العملاء، وهذا بالتوفير المستمر لمنتجاتها في مختلف مناطق البيع على مستوى التراب الوطني .

2.4. دراسة المزيج التسويقي وتحليل نظام إدارة الجودة

سوف نتناول من خلال هذا المبحث دراسة المزيج التسويقي لمؤسسة ترافل باعتبار هذا الأخير يؤثر على العميل الخارجي ودراسة نظام إدارة الجودة باعتباره له علاقة وطيدة بالعميل الداخلي.

1.2.4. دراسة المزيج التسويقي

تهدف مؤسسة ترافل إلى تلبية حاجات المستهلك الجزائري في ظل اقتصاد السوق، وهذا بمحاولة معرفة أبعاد هذا السوق من حيث العملاء والمنافسة، فتدرس سلوك الجمهور المستهدف باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله الإستراتيجية التسويقية التي تعتمدها المؤسسة، من أجل ضمان استمرارها وبقائها وتأمين إشباع حاجات العملاء لإرضائهم ولكسب ولائهم، لهذا تسعى المؤسسة بما لديها من إطارات مختصة لوضع إستراتيجية تسويقية محكمة من خلال تطوير عناصر مزيجها التسويقي.

باعتبار مشتقات الحليب مادة غذائية تصنف ضمن المنتجات السهلة المنال والواسعة الاستهلاك، هي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك لذلك تتم معالجتها على مستوى كل مراحل الإنتاج والتعبئة والتغليف في مخبر خاص للمؤسسة بقسميه:

- الميكروبيولوجي: يتعلق بتحليل البكتيريا ومدى صلاحيتها؛

- الفيزيوكيميائي: يتعلق بمعرفة مدى ملائمة الحموضة، الوزن، الكثافة للمواد المكونة للمنتج.

مع العلم أن مخبر المؤسسة مجهز بأحدث الوسائل التي عرفتها التكنولوجيا وتتطلق عملية التحليل من المواد المعدنية المتواجدة في الماء، فتحليل بودة الحليب والسكر كل منها على حدة، ثم تتم معاينة المزيج حتى يصل إلى المرحلة النهائية حينها يحلل لآخر مرة، وبعد التأكد من صلاحية

المنتج يعطي المخبر يون إشارة خضراء بإمكانية تسويقه وفي حالة العكس ترمى الكميات التي لا تتوافق مع المواصفات أمام أعين الخبير ومفتشي الضرائب.

إن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالأسعار له درجة من الأهمية والتأثير على نجاح المنتج واستمرار المؤسسة، حيث أن السعر يؤثر على القدرة الشرائية، بالتالي على الطلب لأنه يحدد نظرة المستهلك تجاه المنتج.

تخضع استراتيجية التسعير على مستوى مؤسسة Trèfle إلى عاملين أساسيين هما:

- تكاليف الإنتاج: تم تحديد السعر من خلال حساب كل التكاليف التي ترتبت على الإنتاج من مادة أولية إلى عبوات، إضافة إلى جهد العمال وتكلفة الآلات... الخ، ويتأثر هذا العامل بعوامل أخرى تؤدي إلى ارتفاعه، كارتفاع كمية العملات الصعبة مقارنة بالعملة الوطنية إذا علمنا أن أغلبية الموارد مستوردة من الخارج.

- قوة المؤسسات المنافسة: تتبع المؤسسة بأسعار تطابق وتوازي أسعار المؤسسات المنافسة وهذا تقاديا لحرب الأسعار، لكن يجدر الإشارة أن المنتج لا يمكن أن يبيع منتجاته بأسعار تؤدي إلى الخسارة مهما كانت أسعار المنافسين.

ملاحظة: لقد وضعت السلطات العمومية تشريعات لمراقبة الأسعار وتطويرها، كما وضعت رسوما لتحديد الهوامش التجارية، وبالتالي ليس لها الحرية المطلقة في وضع سعر معين.

السعر الترويجي:

تقوم المؤسسة بتقديم أسعار ترويجية لبعض العملاء (الأوفياء والمفضلين)، وكذلك أثناء المناسبات وفي شهر رمضان، والهدف من هاته الأسعار هو تحفيز العميل على تذوق المنتج والتعود عليه (كسب ثقته وولائه)، كما تقوم المؤسسة بتوزيع كميات معتبرة مجانا في المناطق النائية قصد تعريفهم بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

يعتمد نجاح استراتيجية التوزيع أساسا على مدى تشكيل شبكة فعالة، لذلك تتبع مؤسسة ترافل سياسة توزيع رشيدة تهدف إلى تدنية تكاليف التوزيع وتعظيم العوائد.

باعتبار منتجات المؤسسة تصنف ضمن المنتجات الواسعة الاستهلاك، يأمل المستهلك النهائي في الحصول عليها بطريقة سهلة دون بذل أي جهد، لذلك انتهجت مؤسسة ترافل سياسة التوزيع المكثف لتوفير منتجاتها في كامل نقاط البيع التي تمتلكها على مستوى التراب الوطني إضافة إلى أنها تستعين بأكثر عدد من الموزعين لتغطية أكبر حصة سوقية.

❖ قنوات التوزيع المعتمدة في تصريف منتجات ترافل:

تستعين المؤسسة بالوسطاء لإيصال المنتج إلى أماكن تواجد العملاء في كل مناطق الوطن وهي مهمة لا يمكن للمنتج أدائها بنفسه لبعده عن المستهلكين، ويمكن تحديد نوعين من القنوات المعتمد عليها من طرف المديرية التجارية لتصريف منتجاتها.

□ النوع الأول: التوزيع المباشر.

□ النوع الثاني: التوزيع غير المباشر.

بالإضافة تكتسب مؤسسة ترافل على نقاط بيع في كل من ولايات: قسنطينة، غرداية، بجاية ووهران بالإضافة إلى مناطق الوسط.

- التوزيع غير المباشر:

تقوم مؤسسة ترافل بالتوزيع غير المباشر، وذلك لعملائها غير العاديين، (وهم: الفنادق، التعاونيات، تجار الجملة، مطاعم الشركات، المستشفيات، الجامعات والمعاهد والمدارس... الخ) عن طريق عقد اتفاقيات التي تركز على: طريقة الدفع، السعر، الطلبات، أيام زيارة البائع للعميل. تقوم المؤسسة بالاتصال بعملائها أو العكس، عملائها يتصلون بها. وتسجل الطلبية وتقوم مصلحة التوزيع بإرسالها إلى مصلحة البيع وهذه الأخيرة تهتم بتحضير الطلبية وبعدها توكل للبائع مهمة المراقبة النهائية للسلعة وشحنها وإيصالها للعميل.

- التوزيع المباشر:

يقصد بالبيع المباشر إيصال تشكيلة منتجات مؤسسة ترافل إلى أماكن تواجد العملاء، مستعملة في ذلك وسائلها الخاصة (المالية، المادية، البشرية). هؤلاء العملاء يسمون بتجار التجزئة، الذين يشترون بغرض إعادة البيع للمستهلك النهائي.

تستعمل مصلحة التوزيع المباشر قناة التوزيع القصيرة ويمكن توضيح هذه القناة في الشكل

التالي:



الشكل رقم 26: قناة التوزيع المباشر في مؤسسة ترافل

ويطبق التوزيع المباشر على منطقة النشاط (البلدية والولايات المجاورة كالعاصمة، بومرداس، المدية، تيبازة، عين الدفلى، الشلف) المتدخلون في عملية التوزيع:

- ✓ المدير التجاري: وهو يعمل على
- تحديد الاستراتيجية الاقتصادية.
- تحديد أهداف قوى البيع.

✓ تاجر التجزئة:

يعتبر تاجر التجزئة عنصرا أساسيا في سياسة التوزيع المباشر فهو يقوم بالتالي:

- الحفاظ على صورة المؤسسة بالخصوص وصورة المنتوجات بالعموم.
- يعتبر مصدرا أساسيا للمعلومات.
- توفير السلع في أقرب مكان وأنسب.

✓ رجال البيع:

إن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما لرجال البيع حيث تعتبرهم العنصر المحرك للمؤسسة لأنهم يمثلون همزة وصل بينها وبين بيئتها الخارجية وبالخصوص مع العملاء، لذا تسعى المؤسسة من خلال سياسة توظيف محكمة توظيف الباعة التي تتوفر فيهم الشروط اللازمة لذلك، من بينها (القدرة على الاتصال، المستوى الدراسي، القدرة على الإقناع... الخ).

✓ المشرف Supervisor:

قامت المؤسسة بوضع مشرف في كل منطقة لضمان مراقبة عملية التوزيع ومعرفة القطاعات الأكثر مردودية، وهو مسؤول على مجموع القطاعات الموجودة في منطقة كما يأخذ مسؤولية مراقبة رجال البيع (Vendeur) وحل المشاكل الميدانية كتلقي الشكاوي وإبرام العقود مع نقاط البيع.

تطبيق التوزيع المباشر:

يعتمد المسؤولون على عدة معايير لتقسيم المنطقة من أجل الحصول على التوازن بين الأقسام تتمثل هذه المعايير في:

- حجم الطلب: لابد من قياسه للتأكد من كفايته (تحقيق الأرباح).
- المسافة المقطوعة: لابد من أن تكون مناطق البيع في كل طريق متقاربة ومتجاورة فيما بينها؛
- التكلفة: يجب أن تكون تكلفة الانتقال بين المناطق البيعية محدودة؛
- التسيير: يجب أن تكون هذه الأقسام سهلة التسيير وطاقتها البيعية أيضا سهلة.

الهدف من تقسيم المنطقة:

تسعى مصلحة التوزيع المباشر من وراء تقسيم منطقة النشاط إلى:

- تنظيم نشاط البيع؛
- إحصاء العملاء؛
- مراعاة إمكانيات المؤسسة والتي من خلالها يمكن توسيع نشاطها؛
- الحصول على توازن بين شاحنة وأخرى؛
- تحديد وبدقة مسؤوليات كل رئيس أو مراقب قسم.

تعتمد مؤسسة ترافل في استراتيجيتها الترويجية على وسائل متنوعة لخلق اتصال مع العملاء، فهي تسعى إلى جذبته نحو المنتج مستخدمة عناصر المزيج الترويجي والتي تتمثل فيما يلي:

- الإعلان: تستخدمه المؤسسة للتأثير على اختيارات العملاء وتتمثل الوسائل الإعلانية التي تركز عليها هاته الأخيرة في الوسائل المطبوعة: الملصقات الاشهارية، وعلى وسائل النقل التابعة للمؤسسة فلقد تم تغليف (Habiage) كل الشاحنات التي تمتلكها المؤسسة بالإضافة إلى استئجارها لشاحنات Blanky.

- الرعاية (le Sponsoring): من أجل رفع سمعة المؤسسة والتعريف بمنتجاتها، وتكوين

علاقة وطيدة مع المستهلك تلجأ المؤسسة إلى تمويل بعض النشاطات مثل:

✓ النشاطات الرياضية:

- بتمويلها للفرق الرياضية.

✓ النشاطات الثقافية:

□ مشاركتها في الملتقيات التربوية والتوجيهية.

- عملية التصدير للخارج:

تعد مؤسسة Trèfle السبّاقة في عملية التصدير مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الخاصة، وقد انطلقت فكرة التصدير من معرض أقيم في ليبيا تحت رعاية Club CEIMI الذي كان ينظم تلك النشاطات ويقدم معلومات مختلفة للمؤسسات العضوة فيه.

إن مؤسسة Trèfle أظهرت جدارة منتجاتها لأنها نالت إعجاب المستهلك الليبي، ففضلها على المنتجات الإيطالية والتونسية التي كانت تحتل الصدارة فيما قبل، مما أثار انتباه المستوردين الليبيين فحاولوا الاتصال للتفاهم مع مسؤولي المؤسسة من أجل استيراد مشتقات الحليب إلى ليبيا، وبعد مناقشات ومفاوضات انطلقت العملية - التي كانت بمثابة تحدي للأوضاع والمشاكل اللانهائية في مجال العلاقات بين الدول المغاربية خاصة من حيث قوانين الجمارك - بقبول التعاون مع مستورد ليبي وحيد لأنه جابه كل المصاعب التي واجهته في هذا المجال من جهة ومن جهة أخرى فهي تعطي الأولوية للسوق الجزائري لأن هدفها هو إشباع حاجات المستهلك المحلي، لإضافة إلى أنها تكتسب حصة سوقية لا بأس بها بكسبها ولاء العملاء. كما أن الأوضاع الاقتصادية والسياسية المحلية أكثر استقرارا من السوق الليبي.

تجدر الإشارة أن مؤسسة Trèfle بدخولها في مجال التصدير ساهمت بصورة كبيرة في دوران العجلة الاقتصادية لأنها مولت ميزانية الدولة بالعملة الصعبة وبالتالي ارتفاع الإيرادات كما عكست صورة مشرفة للمنتجات الجزائرية في الخارج في هذا القطاع.

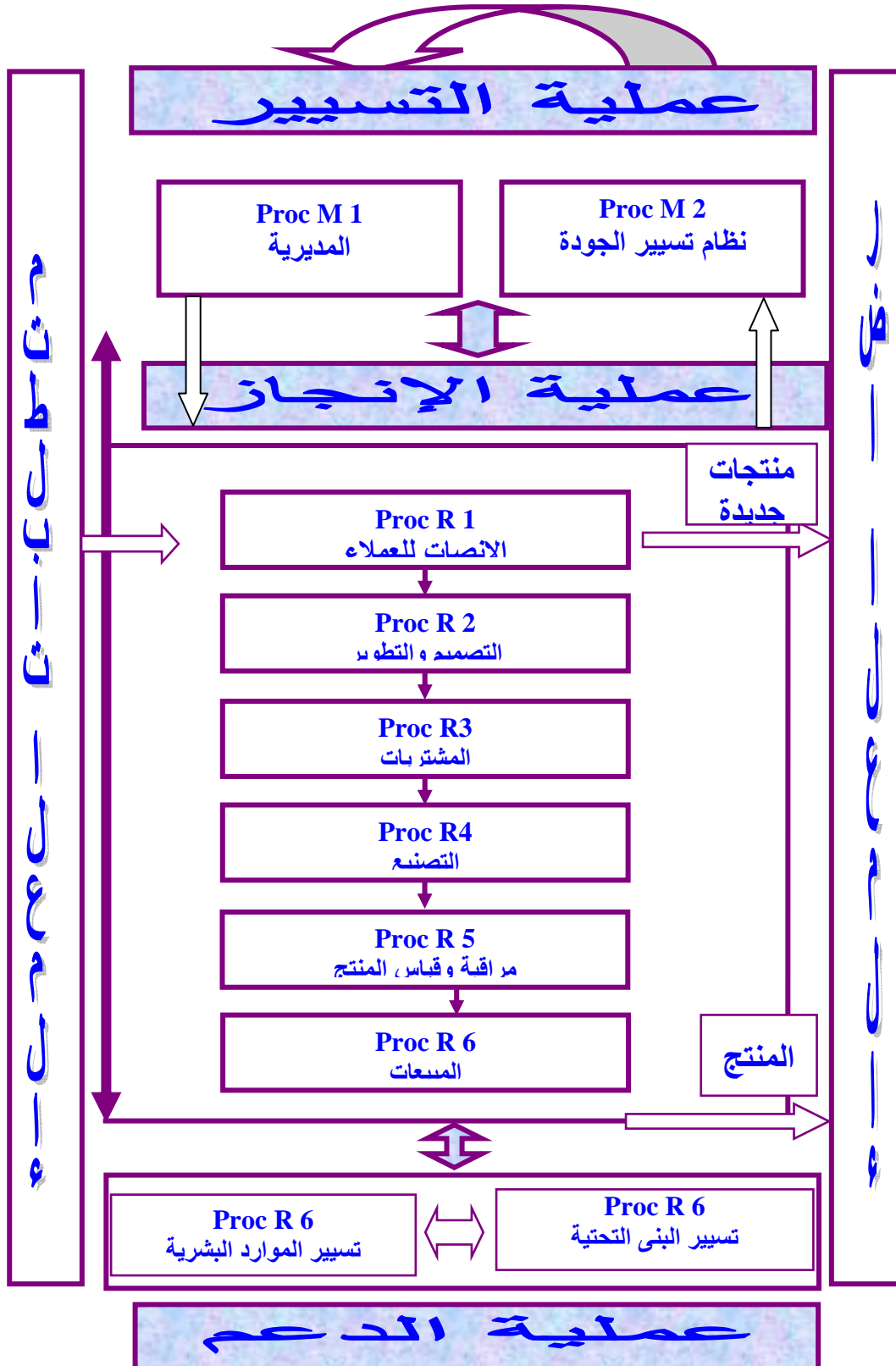
2.2.4. تحليل نظام إدارة الجودة في مؤسسة ترافل.

تتمثل متطلبات الإيزو 9001:2000 بالنسبة لهذه الفقرة أن على المؤسسة وضع و توثيق و تطبيق و المحافظة على نظام إدارة الجودة و أن تقوم بتحسين فعاليته باستمرار طبقا لمتطلبات المواصفة.

و تلبية لهذه المتطلبات وضعت مؤسسة نرافل نظاما لإدارة الجودة يسمح بتشغيل سياسة جودة متناسقة و متناغمة مع متطلبات العملاء، هذه السياسة كانت موضوعا لحملة شرح و تفسير و تحسيس و تدريب للعاملين، من أجل تحقيقها على أكمل وجه ممكن.

في هذا الصدد تمّ ما يلي:

- تحديد العمليّات الأساسية الضّرورية لنظام إدارة الجودة، و تتمثل في عشرة (10) عمليّات هي:
 - ❖ عمليّتين للنشاطات الإدارية " التسيير " (02 Processus de management).
 - ❖ ستة عمليّات للإنجاز (06 processus de réalisation).
 - ❖ عمليّتين داعمتين (02 processus de support).
- تحسيس كافة العاملين و توعيتهم لضمان تطبيق جميع الإجراءات اللازمة لنظام إدارة الجودة؛
- تحديد خريطة للعمليّات (الشكل رقم 27)؛
- توفير الموارد البشرية و الموارد المالية و المادية لضمان نجاح مشروع الجودة؛
- وضع نظام للرقابة المستمرة و قياس و تحليل العمليّات؛
- برمجة تحسينات خاصة بالنظام تتمّ عن طريق مختلف الأفعال و تخطيط الأهداف.



الشكل رقم (27) : العمليات الأساسية لإدارة الجودة في مؤسسة تراقف

أما بالنسبة للتوثيق الخاص بنظام إدارة الجودة فهو يأخذ بعين الاعتبار حجم و نشاط مؤسسة ترافل، و يشمل:

- تصريحات موثقة لسياسة و أهداف الجودة في المؤسسة.
- دليل الجودة الذي يحدّد نظام إدارة الجودة للمؤسسة و مجال تطبيقه و العمليات الخاصة بالمؤسسة، يحضّر على مستوى قسم الجودة و يراجع من طرف مسؤول إدارة الجودة و يصادق عليه من قبل الرئيس المدير العام أو المدير العام.
- إجراءات موثقة مطلوبة من طرف الإيزو 9001:2000 و الإجراءات المتضمّنة للعمليات.
- سجلات مختلفة مطلوبة في هذه المواصفة تبيّن التطابق مع المتطلبات و التشغيل الفعّال لنظام إدارة الجودة.

و تؤمّن عملية ضبط الوثائق و السجلات عن طريق الإجراءات المدوّنة في سجلّ الإجراءات العامّة، الذي يوضّح القوانين الواجب احترامها عند: الكتابة، المراجعة، المصادقة، التعديل، التسجيل، العرض، الإلغاء، الأرشفة و التخلص من الوثائق و السجلات.

نلاحظ أن خريطة العمليات لمؤسسة ترافل مطابقة لنموذج العمليّات للإيزو_9001:2000 الذي سبق ذكره في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث تشكّل متطلبات العملاء و التي يتمّ الحصول عليها عن طريق نظام الإنصات للعملاء و نشرها في مختلف أنحاء المؤسسة عن طريق الاتصالات الداخليّة و الخارجيّة، المدخلات الأساسيّة التي يتمّ الارتكاز عليها عند تنفيذ عمليات إنجاز المنتج و القيام بتحسينات المختلفة، و تساهم عمليات الشراء و إدارة الموارد البشرية و الصيانة في دعم ذلك، من أجل تحقيق رضا العملاء.

تتمثّل متطلبات الإيزو 9001:2000 في إبراز التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام لإدارة الجودة و تحسين فعاليته باستمرار، إبراز التركيز على العملاء، توضيح سياسة الجودة، القيام بتخطيط أهداف الجودة و نظام إدارة الجودة، تحديد المسؤولية و الصلاحية و الاتصالات و إبراز مراجعات الإدارة.

و قد تمّ تلبية هذه المتطلبات كما يلي:

بالنسبة لالتزام الإدارة فقد ترجم من خلال رسالة دوتت من طرف الرئيس المدير العام لمؤسسة ترافل، و التي وضّح فيها سياسة الجودة الموجهة نحو إرضاء العملاء و التحسين الذي يرتكز على أهداف محدّدة بشكل مناسب نحو تحقيق هذه السياسة.

كما يتمّ تنظيم مراجعات يترأسها الرئيس المدير العام، لقياس فعالية نظام إدارة الجودة، و رسم أهداف جديدة للجودة.

و بالنسبة للتركيز على العملاء، و باعتبار هذا الأخير مركز اهتمام مؤسسة ترافل، فقد تمّ وضع نظام للإنصات للعملاء ، لأن تحقيق رضا هذا الأخير يكون من خلال معرفة متطلباته سواء المعلنة أو غير المعلنة، و لأن أساس تقدّم و استمرار هذه المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق رضا عملائها.

و الإنصات للعملاء يتمّ عن طريق: دفاتر الشروط، المراسلات و الاجتماعات مع العملاء أو مع ممثليهم، سجلات الورشات .

أمّا بالنسبة لسياسة الجودة فهي تترجم في الإرادة الحقيقية للرئيس المدير العام لمؤسسة ترافل لإعادة تنظيم جديد لهياكل المؤسسة، عن طريق تبني نظام لإدارة الجودة متوافق مع متطلبات الإيزو 9001:2000، و إدخال هذه المتطلبات في ثقافة المؤسسة.

تمّ تخطيط أهداف الجودة، و تتمثل هذه الأهداف في:

- وضع مصلحة العملاء في مركز اهتمامات المؤسسة .
 - تطوير و تنمية المعرفة الأدائية للمؤسسة و ضمان نجاحها و بقائها.
 - حشد و تحفيز المورد البشري في المؤسسة.
 - الحصول على شهادة الإيزو 9001:2000 و البحث الدائم على تحسين الكفاءات في المؤسسة.
- هذه الأهداف يتم شرحها و توضيحها بشكل عملي لأصحاب العمليات في المؤسسة.

كما تمّت عملية تخطيط نظام إدارة الجودة من طرف الإدارة العليا لتلبية مختلف المتطلبات، مع الحرص على كمال نظام إدارة الجودة عند القيام بتخطيط و تنفيذ تغييرات في هذا النظام أثناء المراجعات الدورية التي تقوم بها الإدارة.

و من أجل تشغيل و متابعة نظام إدارة الجودة و تنسيق الأعمال في المؤسسة، عيّنت الإدارة العليا مسؤول عن إدارة الجودة السيد: **كرار علي** ، بالإضافة إلى مساعدتي الجودة على مستوى المديرية والمصالح، توكل إليهم المهام التالية:

- ضمان وضع و تطبيق و المحافظة على عمليات نظام إدارة الجودة؛
- كتابة مختلف التقارير التي توجّه للإدارة العليا حول تشغيل نظام إدارة الجودة؛
- ضمان تحسيس و إشراك العاملين؛
- وضع و متابعة أعمال التحسين لنظام إدارة الجودة؛
- تعزيز الوعي بمتطلبات العملاء لدى جميع العاملين في المؤسسة.

كما أسست نظم اتصال مناسبة ضمن المؤسسة تسمح بالتعرّف على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة تتمثل في:

- التعليق؛
- تجمّعات التحسيس و التدريب؛
- التغذية العكسية التي تأتي من مختلف الهياكل عن طريق وثائق تسمح بتقييم و تحسين النظام؛
- اجتماعات التنسيق؛
- البريد الداخلي و الخارجي.

❖ تقوم الإدارة بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطّطة للتأكد من استمرار تطبيق نظام إدارة الجودة، و ملاءمته و فعاليته بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية. و تحفظ سجلات مراجعات الإدارة في شكل تقارير.

يتضمّن فريق مراجعة الإدارة:

- رئيس مجلس الإدارة و/ أو المدير العام؛
- المسؤول عن إدارة الجودة؛
- أصحاب العملية؛
- المدراء المركزيين، مدراء المصالح والأقسام .

و تشمل مراجعة الإدارة تقييما لفرص التحسين، و الحاجة لتغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة الجودة و أهداف الجودة.

و تتمركز مراجعة الإدارة على أساس مدخلات المراجعة و مخرجات المراجعة، حيث تشمل المدخلات كل من: نتائج التدقيق، التغذية العكسية من العميل، أداء العمليات و مطابقة المنتج، حالة الأفعال التصحيحية و الوقائية، متابعة أعمال من المراجعات السابقة، التغييرات التي يمكن أن تؤثر في نظام إدارة الجودة و توصيات من أجل التحسين؛ أما مخرجات المراجعة فتشمل أية قرارات تتعلق بكل من: تحسين فعالية نظام الجودة و عمليّاته، تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات العميل و الحاجة للموارد.

❖ تتمثل متطلبات الإيزو 9001:2000 في توفير الموارد اللازمة لتطبيق و المحافظة على نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليته باستمرار، سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو المادية.

و تلبية لهذه المتطلبات قامت مؤسسة ترافل بتوفير الإمكانيات البشرية و المادية المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة و المحافظة عليه، و ترجم هذا من خلال قيام المسؤول الأوّل في هذه المؤسسة و هو الرئيس المدير العام ب:

- تعيين مسؤول عن إدارة الجودة؛
- خلق قسم للجودة؛
- تشغيل مساعدي الجودة؛
- برمجة ندوات للتدريب و التحسيس؛
- توفير الإمكانيات و التجهيزات اللازمة لنجاح مشروع الجودة.

و يتضمّن محور إدارة الموارد فقرتين، الأولى خاصة بالموارد البشرية و الثانية متعلّقة بالبنية التحتية.

الفقرة الأولى متعلقة بالموارد البشرية:

إيماناً بتأثير كفاءة العاملين في مؤسسة ترافل على جودة المنتج، و بالتالي على رضا العملاء، قامت المؤسسة بتبني إجراءات عديدة تخصّ مجال الموارد البشرية، و ذلك من أجل:

- ضمان توفّر عاملين مؤهلين و قادرين على تلبية متطلبات العملاء، و يتمّ هذا عن طريق فرض معايير اختيار و تقييم صارمة، متواجدة في سجلّ خاص بالتعيين.
- نشر المعرفة الأدائية و المحافظة عليها، و تقييم كلّ الأفعال التي تقوم بها المؤسسة اتّجاه الرأس المال البشري، و ذلك بإدخال ثقافة تدريب تسمح بتنمية و تطوير كفاءات العاملين في

المؤسسة، حيث تمّ في هذا الإطار وضع سجلّ خاص بالتدريب، و تبني بطاقات تقييم عديدة من أجل اختبار فعالية التدريب.

و بالإضافة إلى هذا يتمّ العمل المستمرّ على تنمية تحسيس العاملين بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة و تحقيق رضا العملاء من أجل إشراكهم.

الفقرة الثانية متعلقة بالبنية التحتية:

من أجل ضمان تواجد مؤسسة ترافل عبر كامل التراب الوطني، قامت هذه المؤسسة بنشر استثمارات مهمّة، من أجل:

- بناء المراكز، الأبنية الإدارية، المخازن و غرف التبريد؛
- توفير المعدّات و الخدمات المختلفة؛
- وضع و تجديد وسائل الإنتاج الملائمة.

و للمحافظة على مختلف تجهيزاتها، قامت المؤسسة بما يلي:

- المحافظة و الرعاية المستمرة لاماكن العمل لضمان بيئة عمل متوافقة مع قواعد النظافة و الأمن.
- تطبيق إجراءات الصيانة البعدية و الصيانة الوقائية، حيث تسمح هذه الإجراءات بضمان توقّر وسائل إنتاج ملائمة.

❖ من أجل تلبية متطلبات العملاء المعلنة و غير المعلنة و احترام المتطلبات القانونية و قواعد المهنة و التحكم في التكاليف و الموارد، طوّرت مؤسسة ترافل تخطيطاً لمختلف عمليات إنجاز المنتج، يتضمّن:

- تعريف الاحتياجات المعلنة و غير المعلنة للعملاء؛
- تحديد مراحل التحقق، المصادقة و التعديل للدراسات و التصميم؛
- مساعدات الموارد الخاصة بإنجاز المنتج؛
- تخطيط إنجاز المنتج.

إن تعريف المتطلبات المعلنة و غير المعلنة للعميل التي تمّ تدوينها في دفاتر الشروط أو أي سجلّ آخر، هي مرحلة ضرورية لفهم احتياجات العميل من أجل القدرة على تحقيقها.

وتتمّ مراجعة هذه المتطلبات على مستوى الهيكل التجاري قبل التزام المؤسسة بتحقيقها، بعد ذلك يحضّر تقرير لهذه المراجعة يوضّح من خلاله قدرة مؤسسة ترافل على الاستجابة بشكل كامل لمتطلبات العميل ، وعند الضرورة، تحرص المؤسسة على القيام باستشارات إضافية لدى العملاء للتعرف على متطلباتهم.

❖ إن التموين من المواد الأولية و المعدات الضرورية لنشاط مؤسسة ترافل يتمّ حسب سجلّ إجراءات الشراء. هذه العملية تبدأ انطلاقاً من طلبيه الشراء أين تدوّن كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات.

كلّ المنتجات التي يتمّ شرائها من طرف المؤسسة مراقبة لضمان مطابقتها لمتطلبات العميل. أما عملية تقييم و اختيار الموردين، فتكون حسب المقاييس التالية:

- مطابقة المنتج المشتري للمتطلبات المحددة؛
- الجودة، التكلفة، فترة التسليم و طريقة الدّف؛
- التغذية العكسية للمستعملين من ناحية جودة المنتج و استحسان العميل.

تتضمّن عملية الإنتاج وتوفير الخدمة المصادقة على عمليات الإنتاج و توفير الخدمة، التمييز و التنبّع، ملكية العميل المحافظة على المنتج و ضبط أجهزة المراقبة و القياس.

لضمان مطابقة المنتج المشتري أو المقدم للعميل، تحترم مؤسسة ترافل شروط التخزين، الاحتفاظ و الحماية.

❖ قامت مؤسسة ترافل بتحديد أجهزة المراقبة و القياس اللازمة لتقديم الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة.

و يتم وضع و اعتماد جدول تسيير توضح فيه الإمكانيات و الأفراد القائمين بالمراقبة و فترة صلاحية أجهزة القياس و المراقبة، كما تعابير أجهزة القياس و يتمّ التحقق منها على مجالات محدّدة، و تحفظ سجلات نتائج المعايرة و التحقق.

و قد قامت مؤسسة ترافل بوضع و اعتماد مختلف أعمال القياس و المراقبة و التحليل و التي تسمح بضمان فعالية نظام إدارة الجودة الخاصّ بها. كذلك قامت بتخطيط مختلف أعمال التحسين بهدف حلّ أيّ مشاكل تنجم عن سوء التشغيل.

❖ من أجل جمع المعلومات المتعلقة بإدراك العميل فيما إذا كانت المؤسسة تلبي متطلباته، قامت مؤسسة ترافل باعتماد وثيقة تعبّأ دورياً من طرف المشرف على المشروع على أساس تقارير الو رشات، المراسلات و الاجتماعات التي تتمّ مع العملاء أو مع ممثليهم.

تقوم المؤسسة أيضا باستشارة عملائها بصفة دورية، و ذلك بطرح مختلف الأسئلة عليهم حول درجة رضاهم عن جودة منتجاتها، فترات تقديم المنتجات و جودة استقبالهم في مختلف مصالح المؤسسة.

بعد استلام هذه المعلومات، يركّز مدراء المصالح والأقسام المختلفة على أداء الأعمال بشكل أكثر حزماً و فعالية من أجل تحقيق رضا العملاء.

❖ تعتبر أعمال التدقيق الداخلي مهمّة جداً لضمان التطوّر المستمر لجودة خدمات مؤسسة ترافل، في هذا الإطار يتبنّى المسؤول عن إدارة الجودة برنامج سنوي للتدقيق، يطلع عليه المدير العام، و بعد الموافقة عليه يقوم مدققوا الجودة (وهم أشخاص مستقلّون عن الهياكل التي تخضع للتدقيق) بكتابة خطط و تقارير التدقيق، حيث يستخرجون محلات عدم المطابقة و النقاط المختلفة التي يجب تحسينها، بعد ذلك يتمّ وضع خطط الأعمال اللازمة لإزالة عدم المطابقة و أسبابها من طرف المشرفين على الهياكل المدقّقة، و يقوم المسؤول عن التدقيق بمتابعة مختلف هذه الأعمال و يتحقّق من تطبيقها و فعاليتها.

و ترسل تقارير نتائج التدقيق إلى المسؤول عن إدارة الجودة الذي يتحقّق منها و يقوم بدوره بإرسال تقاريره إلى كلّ هيكل خضع للتدقيق، حيث تشكّل هذه التقارير القاعدة الأساسية أثناء المراجعات التي تقوم بها الإدارة.

تحليل المعطيات: إي المعلومات الخاصة بما يلي:

- قياسات عن رضا العميل؛
- نتائج التدقيق الداخلي؛

- تحقيقات مطابقة المنتج؛
 - التحسينات الدخلة عن طريق الأعمال الوقائية و التصحيحية.
- تكون محلّ تحليل أثناء مراجعة الإدارة، لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة و طرح مختلف فرص التحسين.

التحسين: لقد حدّدت المؤسسة هدفها الأساسي في الحرص و القيام بالتحسين المستمرّ لفعالية نظام إدارة الجودة، و ذلك بالتركيز على:

- سياسة و أهداف الجودة؛
- نتائج التدقيق؛
- تحليل المعطيات؛
- الأفعال التصحيحية و الوقائية و مراجعة الإدارة.

و بالنسبة إلى الأفعال التصحيحية و الوقائية، فإنه على غرار الأفعال التصحيحية الفورية المتبعة في حالات عدم المطابقة، اعتمدت مؤسسة ترافل إجراءات تهدف إلى إزالة أسباب عدم المطابقة، متواجدة في سجل خاص بهذه الأفعال.

في هذا الإطار يتم وضع وثيقة خاصة بالأفعال التصحيحية و أخرى خاصة بالوقائية، لتحديد حالات عدم المطابقة و التعرف على أسبابها و تحديد الأعمال اللازمة و التحقق من فعالية هذه الأعمال و تسجيل النتائج.

كان هذا إذن نظام إدارة الجودة الخاصّ بمؤسسة ترافل المتوافق مع متطلبات الإيزو 9001:2000، و الذي على أساسه استطاعت هذه المؤسسة الحصول على شهادة الإيزو 9001:2000، و تحافظ المؤسسة على جميع السجلات و الوثائق و دليل الجودة الذي يتضمّن جميع إجراءات و قواعد نظام إدارة الجودة، و تحرص على استمرار تطبيق هذه الإجراءات في جميع هياكلها للمحافظة على هذه الشهادة، و ذلك عن طريق الأخذ بنظام المراجعات الدورية المجدولة و غير المجدولة.

3.4. منهجية الدراسة التطبيقية

تم الاعتماد في إعداد الدراسة التطبيقية على عدة أدوات منها المقابلات الشخصية المتعمقة، الوثائق الداخلية لمؤسسة ترافل وكذا الاستقصاء الذي يعتبر الأكثر استخداماً من طرف الباحثين لجمع أكثر قدر من المعلومات وحتى الأدوات السابقة الذكر تعتبر مكملة لعملية الاستقصاء في التطبيق العملي، ولهذا سوف نخصص له القدر الأكبر من التحليل.

1.3.4. وسائل جمع المعلومات

بعد تحديدنا للمجال المرتبط بالدراسة ببعديه الزماني والمكاني السالفة الذكر نرى من المفيد أن نبين الوسائل والتقنيات التي استعملناها في عملية جمع المعلومات، وهذه الوسائل تتمثل فيما يلي:

- المقابلة **interview**: بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوق بها، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة .

- الوثائق: اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها واستخدامها في النسب والرسوم البيانية لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة، وقد كان من الوثائق المعتمد عليها في الدراسة دليل الجودة الذي كان من الصعب الحصول على نسخة منه، وكذا بعض الوثائق من مصلحة التسويق فيما يخص المنتجات التي تقدمها المؤسسة واستمارات لشكاوى العملاء.

- الاستبيان: **questionnaire**: إذا كان الاستبيان هو مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة بهدف الحصول على أجوبة عنها فاستيفاء للأهداف قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان على النحو التالي:

- أسئلة واضحة ومحددة كتبت بطريقة مركزة وسهلة الفهم؛

- الاستبيان لا يأخذ الوقت الكثير عند ملئه؛

وقد تم تحضير الاستقصاء على ضوء الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث لذا رأينا أنه من الضروري إجرائه على مستويين:

أ- عمال مؤسسة ترافل باعتبارهم العملاء الداخليين؛

ب- الموزعين الذين يتعاملون مع عمال المؤسسة مباشرة.

2.3.4. تحضير الاستقصاء

على ضوء الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث ارتأينا أنه من الضروري إجراء عملية استقصاء للآراء على مستويين:

- 1 - إطارات وعمال مؤسسة ترافل؛
- 2 - موزعي منتجات ترافل.

1.2.3.4. تكوين العينة

- 1 - تضم مؤسسة ترافل 536 عامل ارتأينا استقصاء عينة مكونة من 125 عامل وتضم هذه التشكيلة رؤساء المصالح وكذا الإطارات المتواجدة بها بالإضافة إلى مجموعة من العمال الدائمين؛
- 2 - أما فيما يخص موزعي منتجات ترافل، فقد اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيارهم، وقد شملت العينة 130 عميل وقد تم توزيع الاستقصاء في حظيرة تسليم المنتجات في أيام متفرقة بغرض توزيعه على أكبر عدد ممكن من الموزعين.

2.2.3.4. تصميم قائمة الاستقصاء

قمنا بتصميم قائمة الأسئلة وفق مخطط البحث، وينطوي تحت كل جزء من الأجزاء الثلاث مجموعة من الأسئلة تغطي البيانات المراد معرفتها، بالإضافة إلى الديباجة التي تسبق القائمتين والمتضمنة لعنوان موضوع الدراسة واسم الجهة الكفيلة بهذه الدراسة لزيادة الثقة فيها، واعتمدنا في تصميم القائمتين على ثلاثة أنواع من الأسئلة:

- أسئلة مفتوحة النهاية؛
- أسئلة مغلقة؛
- أسئلة محددة البدائل.

بحيث يتطلب النوع الأول إجابة مفتوحة بدون قيود ويتم التعبير عنها من جانب المستقصى منه وبأسلوبه الخاص، أما النوع الثاني فيتضمن إجابة محددة سواء بنعم أو لا، أما فيما يخص النوع الثالث فقمنا باقتراح البدائل لتسهيل عملية الإجابة والاختيار على المستقصى منه.

3.2.3.4. اختبار قائمة الأسئلة

تم توزيع قائمتي الأسئلة أولاً على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الذين لهم الخبرة، وعلى بعض الإطارات بالمؤسسة بغرض تصحيح وتعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات والتعليقات قبل تصميمها النهائي.

4.2.3.4. معدل الردود¹

تم توزيع على عمال وإطارات المؤسسة 125 قائمة تم استرجاع 123 قائمة بمعدل رد قدره 98.4% وجلها كانت صالحة لتحليل. أما فيما يخص الموزعين فمن 130 قائمة تم استرجاع 120 قائمة منها 108 قائمة صالحة للتحليل بمعدل 83.07%.

5.2.3.4. الحدود الزمانية والمكانية للاستقصاء

تعتبر مؤسسة ترافل المتواجدة بالمنطقة الصناعية بن بوالعيد مكان إجراء التربص وتوزيع قائمة الاستقصاء. أما المجال الزمني، لقد استغرقت فترة إنجاز التربص ستة أشهر مابين التربص وعملية الاستقصاء، ونشير إلى أن الدراسة تمت في الفترة ما بين أكتوبر 2005 ومارس 2006 وتزامنت الدراسة مع حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000:2000 لهذا السبب منعت منا زيارة المؤسسة لفترة شهر ونصف لانشغالهم بعملية المراجعة والتدقيق، وزيارة المدققين الأجانب للمؤسسة بغرض منحهم الشهادة.

3.3.4. تبويب وتحليل نتائج الاستقصاء

1.3.3.4. تبويب نتائج الاستقصاء الخاص بعمال مؤسسة ترافل

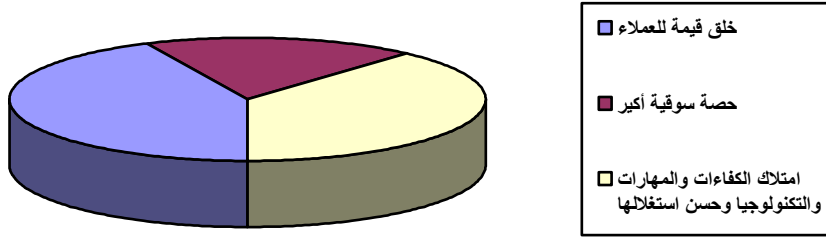
¹ - معدل الردود = (القوائم المستوفاة/إجمالي حجم العينة) * 100

1.1.3.3.4. متعلق بالموارد البشرية

1- حسب رأيكم الميزة التنافسية هل هي:

الجدول رقم (07): ماهية الميزة التنافسية

البيان	خلق قيمة أعلى للعملاء	حصة سوقية أكبر	امتلاك الكفاءات والمهارات والتكنولوجيا وحسن استغلالها
التكرار	53	23	47
النسبة %	43.1	18.7	38.2



الشكل رقم (28): ماهية الميزة التنافسية

إذن كانت الإجابة الساحقة من طرف عمال وإطارات مؤسسة ترافل بأن الميزة التنافسية حسب نظرهم هي : خلق قيمة لعملائها بنسبة 43.1% ثم تليها امتلاك المؤسسة الكفاءات والمهارات والتكنولوجيا وحسن استغلالها بنسبة 38.3%، وأخيرا 18.7% وتمثل حصة سوقية أكبر، من خلال هذه النتائج نستخلص مدى وعي عمال وإطارات مؤسسة ترافل للميزة التنافسية، وهذا ما توصلنا إليه في الفصل الأول بحيث خلصنا إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة في التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتج ذو قيمة عالية للعملاء .

2 - هل حققت مؤسستكم ميزة تنافسية في قطاع نشاطها؟

الجدول رقم(08): مدى تحقيق مؤسسة ترافل لميزة تنافسية

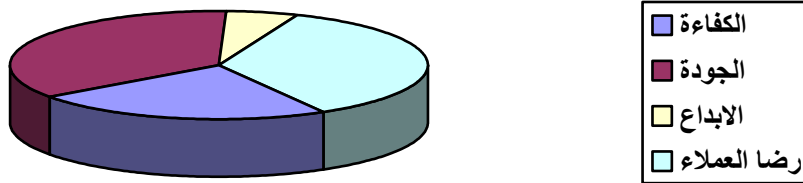
البيان	نعم	لا
التكرار	120	03
النسبة	97.5	02.5

أجمع تقريبا كل المستقصين بأن المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية في مجال نشاطها بنسبة 97.3% أما نسبة 2.5% نفوا تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وهؤلاء المستقصين هم عمال أظن أنهم لم يستوعبوا بعد معنى الميزة التنافسية، هذا الجواب يؤكد لنا صحة الجواب الأول بأن للمؤسسة توجه نحو العملاء فهي تعمل على تحقيق رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم مقارنة بالمنافسين.

3 - على أي أساس تعتمد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية ؟

الجدول رقم (09): أسس بناء الميزة التنافسية

البيان	الكفاءة	الجودة	الإبداع	رضا العملاء
التكرار	82	123	20	123
النسبة	23.6	35.35	5.7	35.35



الشكل رقم(29): أسس بناء ميزة تنافسية

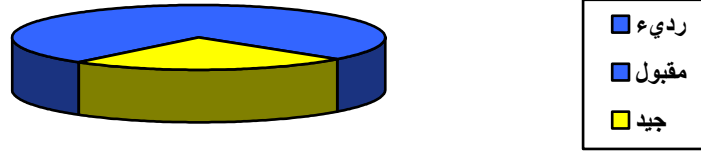
من خلال إجابات العمال والإطارات أن المؤسسة تعتمد في بناء الميزة التنافسية على الجودة ورضا العملاء بنسبة عالية تليها الكفاءة ثم الإبداع وهذا ما يثبت صحة الإجابة الأولى ويعكس كذلك النظرة الإيجابية للعمال للجودة ورضا العملاء والكفاءة بأنها أساس التميز والاستمرار في السوق،

كما العمال الذين أجابوا على الإبداع فهم من قسم الجودة والبحث والتطوير فهم يؤمنون بأن الإبداع يعتبر من عناصر بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ويظهر هذا جليا في بعث المنتجات الجديدة.

4 - كيف تقيمون وضعيتكم إزاء المنافسين؟

الجدول رقم (10): تقييم وضعية المؤسسة إزاء المنافسين

البيان	رديء	مقبول	جيد
التكرار	0	93	30
النسبة	0	75.6	24.4



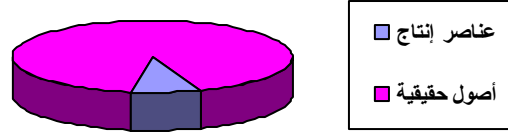
الشكل رقم (30): تقييم وضعية المؤسسة إزاء المنافسين

إن نسبة 75.6% أجمعوا أن وضعية المؤسسة إزاء المنافسين هي مقبولة في حين عبر 24.4% بأن وضعية المؤسسة هي جيدة ولا واحد أفصح عن رداءة الوضعية إزاء المنافسين وهذا شيء إيجابي تفتخر به المؤسسة وأن وضعيتها لاتدعو إلى إعادة النظر ولكن الشيء المطلوب دائما هو التحسين المستمر لعملياتها.

5 - هل تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري (العمال) على أنهم:

الجدول رقم (11): تقييم العنصر البشري

البيان	عناصر إنتاج	أصول حقيقية
التكرار	10	113
النسبة	08	92



الشكل رقم (31): تقييم العنصر البشري

من خلال الإجابات يتبين لنا بأن هناك ارتقاء للعنصر البشري فلم يعد ينظر إليه وكأنه مجرد آلة تتلقى الأوامر وتنفذ التعليمات ولكنه حظي بالاهتمام الذي يليق به باعتباره أصل من أصول المؤسسة يجب إشراكه في اتخاذ القرارات وتحفيزه وتدريبه و النظر إليه بأنه أهمّ دعامة للتغيير و التطوير في المؤسسة، و لا تكمن هذه الدّعامة في قوّته العضليّة أو مهاراته اليدويّة، و لكن في قوّته الذهنيّة و مهاراته الفكرية لأنه يشكل رأس المال الحقيقي للمؤسسة.

6 - ما نوع الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة؟

الجدول رقم (12): نوع الكفاءات المعتمدة في المؤسسة

البيان	غير متخصصة	نصف متخصصة	كفاءات متخصصة
التكرار	0	50	73
النسبة	0	40.6	59.4

من خلال الجدول يتبين لنا بأن المؤسسة تعتمد على الكفاءات المتخصصة وهذا ما تمثله نسبة 59.4% وهذا ما لحظناه فعلاً أثناء تربصنا بالمؤسسة فهي تسهر على اقتناء اليد العاملة الشابة المتخرجة من الجامعة والتي لها الخبرة أيضاً في مؤسسات أخرى وهذا ليس بالأمر الغريب طالما أنها مؤسسة خاصة، كما تعتمد المؤسسة على اليد العاملة النصف متخصصة في ورشات الإنتاج وهذا بعد تلقيها لحصص تدريبية معينة ومحدودة.

7 - هل تدرك إدارة المؤسسة بأن تحقيق ميزة تنافسية في السوق يعتمد على تحقيق رضا العميل

الداخلي والخارجي معاً؟

الجدول رقم (13):مدى ارتباط تحقيق الميزة التنافسية برضا العميل

البيان	لاتعيرها أي اهتمام	نوعا ما	إلى أقصى درجة
التكرار	0	41	82
النسبة	0	33.33	66.7

من الجدول يتضح لنا أن نسبة 66.7 % بأن إدارة المؤسسة واعية وتهتم بالعمل الداخلي والخارجي في آن واحد لأن كل واحد منهما هو نقطة نهاية الأول وبداية الثاني، بحيث لكل واحد مكانته فبدون العميل الداخلي لا يتم الإنتاج وبدون العميل الخارجي لا يتم تصريفه فبقاء العميل الداخلي في منصبه مرهون بمدى رضا العميل الخارجي عن ما يقدمه.

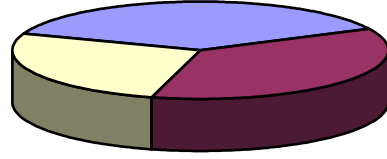
8 - ماهي المصلحة التي ركزت عليها المؤسسة في جلب اليد العاملة الخبيرة من الخارج؟

المصلحة التي ركزت عليها المؤسسة في جلب اليد العاملة الخبيرة من الخارج هي مصلحة التسويق، وهذا باعتمادها على السيد: هنري اللبناي الأصل، والذي كانت لديه خبرة أربعين سنة في مؤسسة نسلي الفرنسية.

9 - ماهي مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

الجدول رقم (14): مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية

البيان	أن يكون نادرا من حيث الخبرة والتحكم	أن يكون غير قابل للتقليد والتبديل	أن يساهم في تقديم منتجات جديدة
التكرار	123	120	87
النسبة	37.28	36.36	26.36



- أن يكون نادرا من حيث الخبرة والتحكم
- أن يكون غير قابل للتقليد والتبديل
- أن يساهم في تحقيق منتجات جديدة

الشكل رقم (32) مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية

لقد تباينت آراء المستقصين حول مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، فنجد نسبة 37.28 % وهي نسبة تمثل إجابة غالبية المستجوبين بأن يكون المورد البشري نادرا من حيث الخبرة والتحكم، أما نسبة 36.36 وتمثل تقريبا إجابة كل المستجوبين بحيث رأوا بأنه يكون غير قابل للتقليد والتبديل من قبل المنافسين، وأخيرا نسبة 26.36 وهي إجابة عمال مديرية الجودة والتجارة والتسويق بحيث أنهم أكدوا على الدور الذي يمكن أن يلعبه الأفراد المتميزون ذوي القدرة على الإبداع في بعث المنتجات الجديدة.

10 - هل إدارة المؤسسة ملتزمة بفكرة إرضاء :

الجدول رقم (15): التزام المؤسسة بإرضاء العملاء

البيان	العميل الداخلي	العميل الخارجي	العميل الداخلي والخارجي معا
التكرار	0	0	123
النسبة	0	0	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة المؤسسة تولي اهتماما بالعميل الداخلي والخارجي معا وهذا يفسر نجاح إدارة المؤسسة في إحراز هذا التوفيق بين المتغيرين الرئيسيين وهو ما يثبت صحة إجابة السؤال السابع..

2.1.3.3.4. متعلق بالعميل الخارجي

1 - في رأيكم من هو العميل الخارجي هل هو:

الجدول رقم (16): تحديد أنواع العملاء الخارجيين

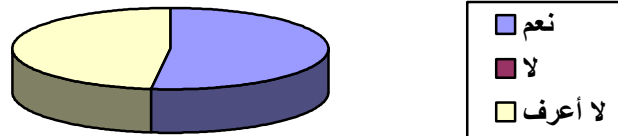
البيان	الموردون	المستهلك النهائي	موزعي منتجات ترافل
التكرار	123	123	123
النسبة	100	100	100

كل الإجابات أقرت أن العميل الخارجي يتمثل في المستهلك النهائي، الموردون، موزعي منتجات ترافل، وهذا مؤشر إيجابي يعكس استيعاب العمال لأنواع العملاء الخارجيين الذين تتعامل معهم المؤسسة وتوجه لهم منتجاتها وخدماتها، وهذا يطابق التصنيف الذي حملته إدارة الجودة الشاملة.

2 - هل تعتقدون بأن القدرات الإنتاجية لمؤسستكم كافية لمواجهة الطلب المتزايد للعملاء؟

الجدول رقم (17): كفاية القدرات الإنتاجية

البيان	نعم	لا	لا أعرف
التكرار	64	0	59
النسبة	52	0	48



الشكل رقم (33): كفاية القدرات الإنتاجية

لقد أقر ما يعادل 52 بالمائة بأن القدرات الإنتاجية كافية لمواجهة الطلب المتزايد للعملاء ويظهر هذا جليا في فصل الربيع أين تكثر الطلبيات ويتضاعف حجم الإنتاج مما يستدعي الأمر جلب عمال موسميين، في حين أعرب 48 بالمائة بأنهم لا يعرفون وفعلا هم عمال لهم مكاتب يعملون في الإدارة.

3 - هل توجد لديكم خطة تسويقية رسمية مكتوبة ومعلنة؟ وهل يتم تقييمها دوريا؟ وعلى أي أساس يتم هذا التقييم؟

الجدول رقم (18): الخطة التسويقية

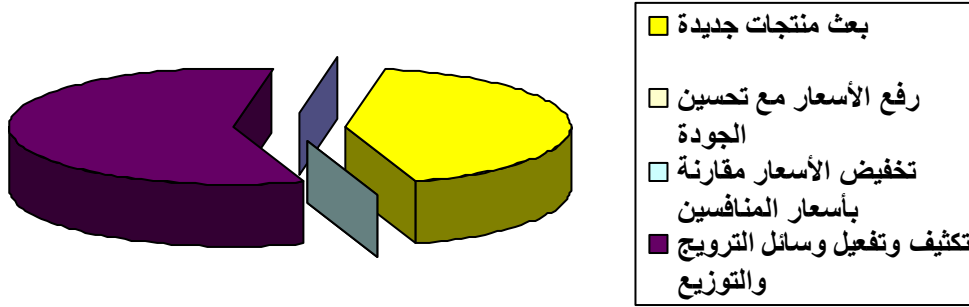
البيان	نعم	لا
التكرار	30	0
النسبة	100	0

هذا السؤال أجاب عليه إطارات مصلحة التسويق والتجارة وكان عددهم 30 فردا وكلهم أقروا بوجود خطة تسويقية مكتوبة ومعلنة ويتم تقييمها دوريا كل شهرين أو ثلاثة أشهر حسب نصيب المؤسسة من السوق، رضا العملاء والريح الإجمالي وكذا النتائج الدورية للخطة الموضوعية وإعادة بلورتها.

4- ماهي الطريقة المتبعة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؟

الجدول رقم (19): طريقة الحصول على أكبر حصة سوقية

البيان	بعث منتجات جديدة في السوق لتلبية حاجات جديدة للعملاء	رفع الأسعار مع تحسين جودة المنتجات	تخفيض الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين	تكثيف وتفعيل وسائل الترويج والتوزيع
التكرار	90	0	0	123
النسبة	42.2	0	0	57.8



الشكل رقم (34): طريقة الحصول على أكبر حصة سوقية

نلاحظ من خلال إجابة المستقصين أن كلهم أجابوا وأقرروا بتكثيف وتفعيل وسائل الترويج والتوزيع للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة بنسبة 57.8 % ، ثم تليها نسبة 42.2% بأن الطريقة المتبعة تتمثل في بيع منتجات جديدة في السوق لتلبية حاجات جديدة للعملاء، ولا أحد أجاب عن رفع الأسعار مع تحسين جودة المنتجات، أو تخفيض الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين، وقد تطرقنا إلى هذه النقطة بالشرح الوافي في المبحث الثاني من هذا الفصل.

5- ما مدى اهتمام المؤسسة بالعملاء الخارجيين :

الجدول رقم (20): مدى اهتمام المؤسسة بالعملاء

البيان	ضعيف	متوسط	عال
التكرار	0	0	123
النسبة	0	0	100

كانت كل الأجوبة بنعم أي أن اهتمام مؤسسة ترافل بعملائها الخارجيين هو عال وههذا ما يتطابق مع سياسة الجودة في المؤسسة أي التركيز على رضا العميل الخارجي وقد نجد نسخة من سياسة النوعية (الجودة) معلقة في كل مكتب حتى يتسنى للجميع إدراك أهمية هذا الأخير وأن بقاؤهم في المؤسسة مرهون به .

6- هل تعتبر المؤسسة أن رضا العميل هو فعلا مفتاح نجاحها أو فشلها؟

الجدول رقم (21): دور رضا العميل

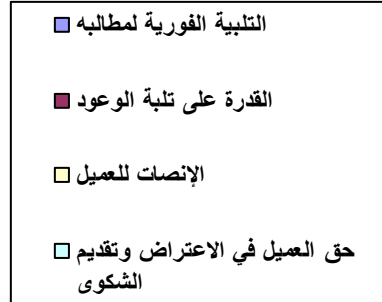
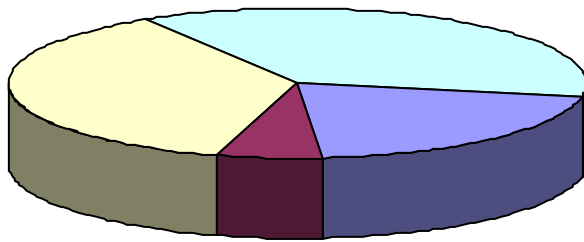
البيان	نعم	لا
التكرار	123	0
النسبة	100	0

كل الأجوبة كانت بنعم بمعنى أن إدارة المؤسسة أصبحت مدركة بأن رضا العميل هو مفتاح نجاحها أو فشلها أي هو الذي يقرر مصيرها وهذا ما أصبح يعرف بالإدارة بالعملاء فلم يعد العميل ذلك المستهلك لما ينتج بل أصبح يساهم بأرائه ومقترحاته في تصميم المنتج.

7- ماهي المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به، هل هي في رأيكم؟

الجدول رقم (22): المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به

البيان	التلبية الفورية لمطالبه	القدرة على تلبية الوعود	الإنصات للعميل	حق العميل في الاعتراض وتقديم الشكوى
التكرار	70	20	123	123
النسبة	20.8	6	36.6	36.6



الشكل رقم (35): المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به

في محاولة من لمعرفة آراء المستقvisين حول المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به تحصلت على الأجابة كما هي مبينة في الجدول والدائرة البيانية أعلاه، بحيث أجابوا كلهم على مبدأ الإنصات للعميل وحق العميل في الاعتراض وتقديم الشكوى بنسبة 36.36 % ، ونجد في المؤسسة بمصلحة التسويق مكتب الإنصات للعملاء (écoute client) بالإضافة إلى مصلحة المستهلكين التي تستقبل فيها كل مكالمات العملاء وتدوين انشغالاتهم.

8 - هل ترد إليكم شكوى من العملاء؟

الجدول رقم (23): شكوى العملاء

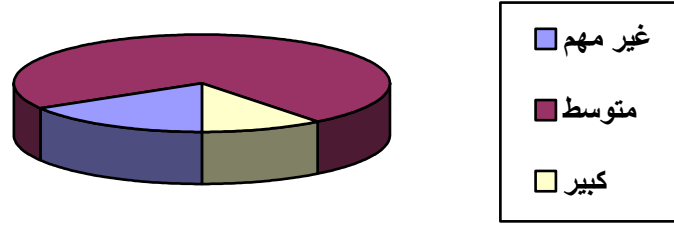
البيان	نعم	لا
التكرار	123	0
النسبة	100	0

أكد جل المستقvisين على وجود شكوى ترد من العملاء هذا دليل عل سريان المعلومة بسرعة بمعنى أن عملية الاتصال فعالة في المؤسسة.

9 - في رأيكم هل عدد الشكاوى :

الجدول رقم (24): عدد الشكاوى

البيان	غير مهم	متوسط	كبير
التكرار	20	90	13
النسبة	16.26	73.17	10.57



الشكل رقم (36): عدد الشكاوى

-

نلاحظ من الجدول أن عدد الشكاوى متوسط بحيث كانت النسبة 73.17 بالمائة في حين نجد نجد نسبة 16.26 بالمائة الذين قالوا بأن عدد الشكاوى غير مهم بأنه لا يؤثر على سمعة وجودة المنتجات.

10- هل تؤمن إدارة المؤسسة بأن شكاوى العملاء هي بمثابة مصدر للمعلومات تحسن من خلالها منتجاتها؟

الجدول رقم (25): هل تعد الشكاوى مصدر المعلومات

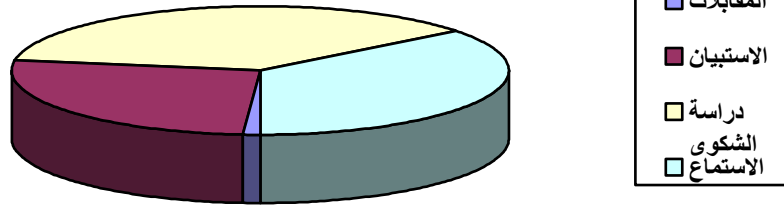
البيان	نعم	لا
التكرار	123	0
النسبة	100	0

كل إدارات وعمال مؤسسة ترافل أكدوا على أن شكاوى العملاء هي بمثابة مصدر للمعلومات تحسن الإدارة من خلالها منتجاتها وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن للمؤسسة تجربة من خلال الأخذ بعين الاعتبار شكاوى العملاء ودراستها وتصحيحها وعند تحليلنا لنظام الجودة في المؤسسة تأكدنا من وجود سجل على مستوى كل مديرية يسجل فيه العملاء انتقاداتهم، كما أن مصلحة المستهلك تلعب دورا هاما في دراسة الشكاوى بحيث تقوم مستقبلية المكالمات بتدوين كل الشكاوى وإرسالها إلى المصلحة المعنية بالشكاوى.

11- ما هي طريقة التعرف على مستوى رضا العملاء؟

الجدول رقم (26): طرق التعرف على مستوى رضا العملاء

البيان	المقابلات	الاستبيان	دراسة الشكاوى]	الاستماع للعملاء
التكرار	03	65	91	87
النسبة	01	26.4	37	35.4



الشكل رقم (37): طرق التعرف على مستوى رضا العملاء

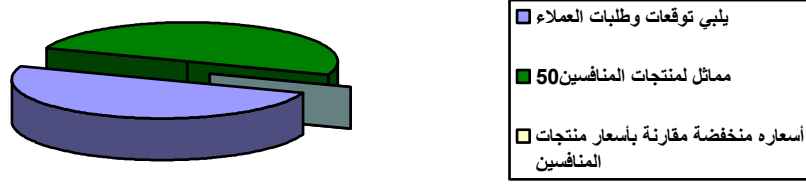
من خلال الجدول يمكن أن نصنف طرق التعرف على مستوى رضا العملاء كما يلي وهذا حسب آراء وأجوبة المستقصين:

تأتي دراسة الشكاوى في المقدمة بنسبة 37% ثم الاستماع إلى العملاء بنسبة 35.4% ثم طريقة الاستبيان بنسبة 26.4% وفي الأخير المقابلات بنسبة 01%، فيما يخص المقابلات كان جواب عمال مديرية التسويق الذين يخرجون إلى الميدان لإجراء المقابلات الشخصية مع العملاء .

12- في رأيكم المنتج الذي تكون نسبة مبيعاته مرتفعة لأنه:

الجدول رقم(27): أسباب ارتفاع نسبة المبيعات

البيان	يلبي توقعات وطلبات العملاء	مماثل لمنتجات المنافسين	أسعاره منخفضة مقارنة بأسعار منتجات المنافسين
التكرار	123	123	0
النسبة	50	50	0



الشكل رقم (38): أسباب ارتفاع المبيعات

من خلال الجدول نلاحظ بأن هناك إجماع من قبل العمال بأن المنتج الذي تكون نسبة مبيعاته مرتفعة يعود إلى أنه يلبي توقعات وطلبات العملاء 100%، وأنه مماثل لمنتجات المنافسين، ولا نجد أي واحد أجاب إلى أن أسعاره تكون منخفضة مقارنة بأسعار منتجات المنافسين لأن هناك هيئة حكومية مختصة في مجال تحديد الأسعار ، أما فيما يخص أنه مماثل لمنتجات المنافسين نلاحظ أن مؤسسة ترافل تتبع طريقة المعايرة Benchmarking.

13 - هل تقدم مؤسستكم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين بمعدل:

الجدول رقم (28): معدل تقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين

البيان	أبطأ	متقارب	أسرع
التكرار	0	120	03
النسبة	0	98	02

نلاحظ من خلال الجدول بأن المؤسسة تقدم منتجات جديدة بمعدل متقارب مع المنافسين وهذا ما أدلى به المستجوبين بنسبة % 98 فهي تتبع الرائد دانون في السوق، وكما ذكرت أنفا فهي تتبع سياسة المعيرة بمعنى تقديم منتجات تشبه إلى حد بعيد منتجات المنافس ، إلا أننا نجد أن المؤسسة أحرزت التفوق في المنتج الجديد الذي بعثته في شهر رمضان والمتمثل في الشاربات.

3.1.3.3.4. علاقة الموارد البشرية برضا العميل الخارجي

1- هل تسعى إدارة المؤسسة لتأهيل العميل الداخلي وإكسابه المهارات والتقنيات الحديثة؟

الجدول رقم (29) : تأهيل العميل الداخلي

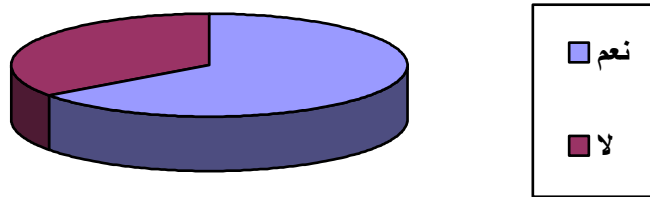
البيان	نعم	لا
التكرار	123	0
النسبة	100	0

أجمع كل عمال وإطارات مؤسسة ترافل بأن إدارة المؤسسة تبذل جهودا في تأهيل العميل الداخلي وإكسابه المهارات والتقنيات الحديثة لمواكبته مع التغيرات البيئية ومتطلبات المنافسة.

02 - هل تعطي إدارة المؤسسة أولوية للتدريب الموجه نحو تحقيق رضا العملاء؟

الجدول رقم (30) : اهتمام المؤسسة بالتدريب

البيان	نعم	لا
التكرار	80	43
النسبة	65	35



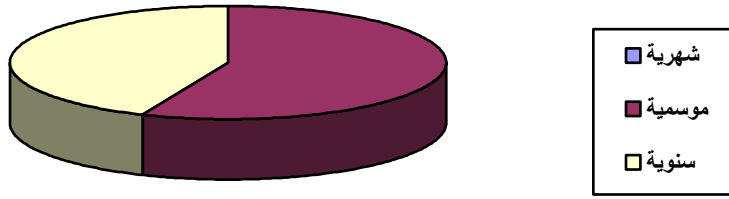
الشكل رقم(39): اهتمام المؤسسة بالتدريب

من خلال الأجوبة نلاحظ أن نسبة 65 بالمائة أقرروا بأن المؤسسة تولي أهمية للتدريب الموجه نحو تحقيق رضا العملاء، وبما أن المؤسسة قد حصلت على شهادة الإيزو فلا بد لها أن تجعل عملية تحقيق الرضا ضمن إستراتيجيتها.

3 - إذا كان نعم، هل تكون الحصص التدريبية؟

الجدول رقم (31): نوع الحصص التدريبية

البيان	شهرية	موسمية	سنوية
التكرار	0	45	35
النسبة	0	56.25	43.75



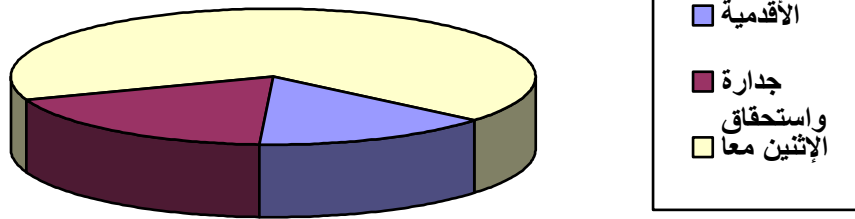
الشكل رقم (40): نوع الحصص التدريبية

من خلال الجدول والشكل نجد عدد المستقيمين الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق وعددهم 80 عامل وإطار بالمؤسسة هم الذين تلقوا تدريبات فنجد نسبة 56.25 % قالوا بأنها موسمية ، و43.75 % قالوا بأنها سنوية ، وعليه نستخلص بأن المؤسسة تولي أهمية لتدريب موظفيها وتقوم بعملية التدريب في كل موسم أو سنة حسب حاجة المؤسسة إلى ذلك فهي تقوم بإرسالهم إلى مراكز متخصصة وإلى الخارج وفي فترة التربص قامت المؤسسة بإرسال إطار من قسم التسويق والجودة إلى إيطاليا.

04 - هل تكون الترقية في المؤسسة على أساس:

الجدول رقم (32): أسس الترقية

البيان	الأقدمية	جدارة واستحقاق	الاثنين معا
التكرار	18	23	82
النسبة	14.63	18.7	66.67



الشكل رقم (41) : أسس الترقية

نلاحظ أن نسبة 14.63 % أقرروا بأن الترقية في المؤسسة تكون على أساس الأقدمية، ونسبة 18.7 % أكدوا بأنها على أساس جدارة واستحقاق، في حين نجد نسبة 66.67 % أكدوا بأنها على أساس الإثنيين معا ، إذن نجد أنه من المعقول أن تقوم المؤسسة بعملية الترقية على أساس الجدارة والأقدمية وهذا لتحفيز وتشجيع الأداء في المؤسسة.

5 - ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها، هل هي؟

الجدول رقم (33) : أنواع الحوافز

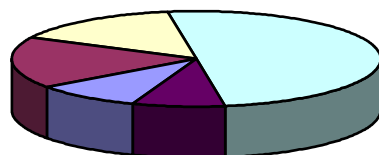
البيان	مادية	معنوية
التكرار	70	53
النسبة	56.92	43.08

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن المؤسسة تنوع بين الحوافز المادية والمعنوية إلا أنها تركز على الحوافز المادية أكثر لأنها ملموسة، ولقد كنت حاضرة في مكتب مدير الموارد البشرية لما أمضى صك بمقدار 50.000 دج لعامل كان مقبل على الزواج.

06 - هل تفضلون الحوافز التي تكون عبارة عن:

الجدول رقم (34) : الحوافز المفضلة

البيان	تشجيعات	رحلات	هدايا	مبالغ مالية	تشريفات
التكرار	23	43	37	123	20
النسبة	9.35	17.48	15.04	50	8.13



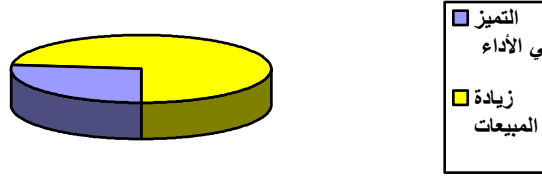
الشكل رقم (42): الحوافز المفضلة

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن غالبية المستجوبين فضلوا الحوافز التي تكون على شكل مبالغ مالية بنسبة 50 بالمائة وهذا يدل على وجود عجز مالي في أوساط العاملين وتدني القدرة الشرائية عند بعضهم، ثم تليها نسبة 17.48 بالمائة يفضلون الرحلات بالرغم من أن المؤسسة خاصة وتحمل تكاليف الرحلة على عاتقها إلا أنها الرائدة في هذا المجال وتكون الرحلات على شكل إجراء دراسة في البلد المضيف، ثم تليها نسبة 15.04 بالمائة وهي فئة تفضل الهدايا بعد المبالغ المالية لأن المؤسسة تقوم بتقديم هدايا ذات قيمة، أما التشريفات والتشجيعات فهي معنوية وليست مادية إلا أن هناك من يحبذها لرفع معنوياته وإعطائه المكانة والصورة التي تليق به.

07 - هل تحدد الحوافز على أساس:

الجدول رقم (35): أسس تحديد الحوافز

البيان	الجهد المبذول (التميز في الأداء)	حجم الأعمال (زيادة المبيعات)
التكرار	33	90
النسبة	27	73



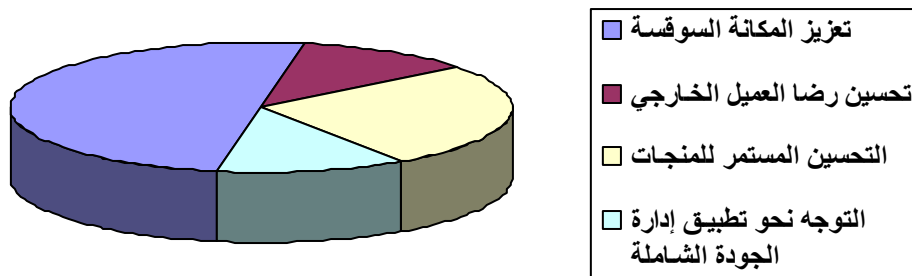
الشكل رقم (43): أسس تحديد الحوافز

من الجدول والدائرة البيانية يتضح لنا 73 بالمائة من المستقنين أقرروا بأن الحوافز في مؤسسة ترافل تحدد على أساس حجم المبيعات، في حين نجد نسبة 27 بالمائة فقط من أقرت بأن تحديد الحوافز يكون على أساس الجهد المبذول، من خلال المقابلات التي أجريتها مع مدير الموارد البشرية بأن التحفيزات والعلاوات تكون لرجال البيع فقط نتيجة الجهود التي يقوموا بها في الميدان فإذا كان لأحد البائعين عدد معين من الصناديق فإذا باعها كلها وزاد في العدد يتحصل على علاوة أو تحفيز مادي من إدارة المؤسسة، ولكن حسب تصريحات هذا المدير فهناك زيادة في الأجر المتغير نتيجة زيادة المبيعات سيبدأ في تطبيقها ابتداء من شهر جوان الجاري وبهذا يستفيد كل العمال بالتساوي من التحفيزات المادية.

08 - ما هو في رأيكم دافع مؤسسة ترافل من الحصول على شهادة ISO9001 هل هو:

الجدول رقم (36): دوافع حصول المؤسسة على شهادة الأيزو

البيان	تعزيز المكانة السوقية (سمعة المؤسسة)	تحسين رضا العميل الخارجي	التحسين المستمر للمنتجات	التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التكرار	123	28	65	30
النسبة	50	11.4	26.4	12.2



الشكل رقم (44): دوافع حصول مؤسسة ترافل على الأيزو

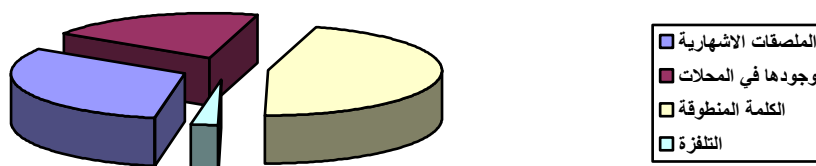
من خلال الجدول والتمثيل البياني نرى أن نسبة 50 بالمائة من المستقنين يرون أن دافع المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000م كان بغرض تعزيز المكانة السوقية ومن ثم سمعة المؤسسة وهذا شيء منطقي باعتبار مؤسسة ترافل تسوق منتوجاتها إلى ليبيا وبالتالي المؤسسة تسعى لكسب الشهرة المحلية والعالمية .

2.3.3.4. تبويب نتائج الاستقصاء الخاص بموزعي منتجات ترافل:

1 - عن طريق أي وسيلة تعرفتم على منتجات ترافل:

الجدول رقم (37): وسيلة التعرف على منتجات ترافل

التلفزة	الكلمة المنطوقة	وجودها في المحلات	الملصقات الاشهارية	البيان
6	110	49	75	التكرار
2.5	45.83	20.42	31.25	النسبة



الشكل رقم (45): وسيلة التعرف على منتجات ترافل

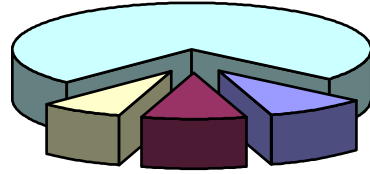
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 45.83 تعرفوا على المؤسسة ومنتجاتها من خلال الكلمة المنطوقة بمعنى أنهم وصلوا إلى المؤسسة من خلال نصائح المتعاملين مع المؤسسة، ونجد نسبة 31.25 تعرفت عليها من خلال الملصقات الاشهارية فهي الوسيلة الإشهارية الوحيدة التي تركز عليها المؤسسة في جذب العملاء، وأن نسبة 20.42 قالوا بأنهم تعرفوا عليها من خلال وجودها في المحلات ، ونسبة 2.5 بالمائة من خلال الاشهار في التلفزة، بالرغم من عدم تركيز المؤسسة على هذه الوسيلة فيما عدا الإشهار الذي يخص منتوج فراش آب وهو عبارة عن ياغورت ممزوج بالعصير وهو معبأ في القارورات، وهذا بعكس المنافسين كدانون الذي يركز

على الإشهار سواء في التلفزة أو الإذاعة والجراند وحتى المعارض التجارية. وإحجاب ترافل عن هذه الوسائل ربما يرجع لكونها مؤسسة فنية ولم تبسط سيطرتها بعد على السوق الجزائري بعكس المؤسسة الرائدة في السوق دانون.

2- هل اخترتم منتجات ترافل على أساس:

الجدول رقم (38): معايير اقتناء منتجات ترافل

البيان	سعر المنتج	جودة المنتج	سهولة الحصول عليها	كل ما سبق
التكرار	10	10	08	80
النسبة	9.3	9.3	7.4	74



سعر المنتج	■
جودة المنتج	■
سهولة الحصول عليها	■
كل ما سبق	■

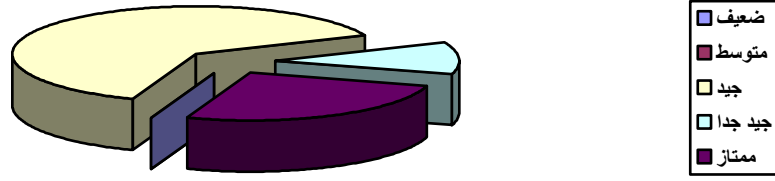
الشكل رقم (46): معيار اقتناء منتجات ترافل

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 74% من المستجوبين اقتنوا منتجات ترافل نتيجة سعر المنتج الذي يعتبرونه ملائماً ولجودة المنتج وسهولة الحصول على المنتجات، في حين نجد نسبة 9.3% اقتنوا المنتجات لسعرها وجودتها، ونسبة 7.4% اقتنوها لسهولة الحصول عليها.

3 - ماهي درجة رضاك عن مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟

الجدول رقم (39): تقييم درجة الرضا عن المنتجات

البيان	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
التكرار	0	0	68	12	28
النسبة	0	0	63	11	26



الشكل رقم (47): تقييم درجة الرضا عن المنتجات

4 - ماهي درجة رضاكم عن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة:
- يوجد ضمان للسلعة يغطي فترة زمنية معينة.

الجدول رقم (40): ضمان السلعة

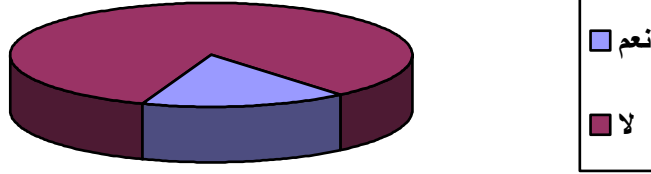
البيان	نعم	لا
التكرار	108	0
النسبة	100	0

كل المستجوبين أكدوا على وجود ضمان للسلعة ولكن في حدود، لأن هذه المواد سريعة التلف والمؤسسة لاتقوم بعملية التعويض أو دفع الخسارة إلا بعد دراسة وتحليل المنتج، لأنها تقوم بعينات كشواهد في أماكن مختلفة بالمؤسسة وفي درجات حرارة مختلفة، وعند حصول أي شكوى ترجع إلى تاريخ تلك العينات وتقوم بتحليلها. أما فيما يخص الصناديق فهي المؤسسة الوحيدة التي لها صناديق مختلفة الأحجام والتي تضمن الحماية الكاملة للمنتجات، وتعتبر الرائدة في مجال التغليف.

- يتم تسليم المنتجات بسرعة وكفاءة.

الجدول رقم (41): سرعة تسلم المنتجات

البيان	نعم	لا
التكرار	18	90
النسبة	16.67	83.33



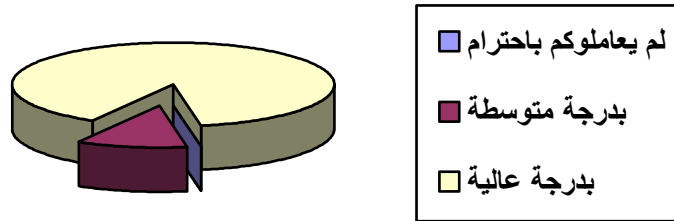
الشكل رقم (48): سرعة تسليم المنتجات

من الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 16.67 فقط الذين قالوا بأنهم يتسلمون منتجاتهم بسرعة وبكفاءة، لأن هؤلاء أكدوا بأنهم يستلمونها في أوقات باكراً قبل وصول الشاحنات الكبيرة وظهور الازدحام ، وهذا راجع لضيق مساحة الحظيرة المخصصة للشاحنات داخل المؤسسة.

5 - هل عاملكم الموظفون في المؤسسة باحترام؟

الجدول رقم (42): معاملة الموظفين

البيان	لم يعاملونكم باحترام	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية
التكرار	0	12	96
النسبة	0	11	89



الشكل رقم (49): معاملة الموظفين

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 89 بالمائة من المستجوبين أكدوا على أن الموظفون بالمؤسسة عاملوهم معاملة حسنة و باحترام بدرجة عالية ، أما نسبة 11 بالمائة الذين

أجابوا بأنهم تلقوا معاملة بدرجة متوسطة من الموظفين فهم حسب رأي موزعين متهورين ويستعجلون في تسلم المنتجات وإنهاء المعاملات الدفع دون احترام للآخرين.ولأحد أجاب بأنه لم يعامل باحترام من قبل الموظفين وهذا لدليل على أن للموظفين سلوك حضاري وواعي يتحلى به كل فرد في المؤسسة.

6 - هل سبق لكم وأن طلبتم معلومة أو استفسار من المؤسسة عن طريق الهاتف (الرقم الخاص بالمستهلك)؟

الجدول رقم (43): الإتصال بمصلحة المستهلك

البيان	نعم	لا
التكرار	108	0
النسبة	100	0

كل أجوبة المستقصين كانت بنعم بمعنى أنهم قد اتصلوا بمصلحة المستهلكين لأنهم قبل الدخول إلى المؤسسة لابد من تحديد موعد مسبقا لمقابلة أي مسؤول بالمؤسسة فهناك مراقبة وتعليمات صارمة يقوم بتنفيذها حراس الأبواب.

- إذا كان جوابكم بنعم، فهل حصلتكم على ما تريدون:

الجدول رقم (44): سرعة التحصل على المعلومة

البيان	بسرعة		المعلومة التي تريدونها	
	نعم	لا	نعم	لا
التكرار	108	0	108	0
النسبة	100	0	100	0

من خلال الجدول نلاحظ أن كل المستجوبين أكدوا على أنهم يتحصلون على المعلومة التي يريدونها وبسرعة، إن هذا لدليل قاطع على جودة الخدمة بالمؤسسة وعلى عناية المؤسسة بانشغالاتهم و إيمانها بأن تكلفة الاحتفاظ أقل من تكلفة جذب عملاء جدد للمؤسسة.

7- ماهي التحسينات التي ترون أنه من المناسب إدخالها على المنتج والخدمة التي تقدمها

المؤسسة لكم؟

لم يجب عليه أغلبية المستجوبين والذين أجابوا اقترحوا مايلي:

- تقديم تسهيلات مالية أكثر في دفع قيمة المنتجات؛
- بناء نفق متصل بغرف التبريد لكي تدخل فيه الشاحنات، وبالتالي يتم تسليم المنتجات دون تعرضها لأشعة الشمس ولتسهيل مهام تسليم المنتجات.

من خلال ما مر معنا في هذا الفصل يمكن أن نستخلص مايلي:

مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، أنشأت برأس مال قدره 200.000.00 دج في سنة 1983 ببلدية بني تامو بالبلدية ومقرها حاليا بالمنطقة الصناعية لولاية البليلة.

لقد قامت المؤسسة بتوفير وحشد جميع الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية، وبمختلف التغييرات والتحسينات من أجل مطابقتها مع معايير المواصفة الدولية للإيزو 9001 لسنة 2000م، لأن تبني نظام إدارة الجودة ليس بالأمر الهين لأنه يأخذ الكثير من الجهد والوقت.

من خلال هذه الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

- إن توفير العنصر البشري الكفؤ هو من أهم مقومات النجاح وعليه قامت المؤسسة بتطبيق إجراءات صارمة عند اختيار وتعيين العاملين الجدد؛
- من أهم الممارسات التي يمكن لإدارة المؤسسة استخدامها لتحسين مستوى رضا العملاء مايلي:

- تطبيق برامج تدريبية للعاملين تمكن من التفاعل مع العميل وتحقيق رضاه؛
- تطبيق نظم لتحفيز العاملين ترتبط برضا العميل؛

- رسم سياسات وخطط المؤسسة بما يضمن مساهمة جميع أقسام المؤسسة في تحقيق رضا العميل؛
- بناء علاقات طيبة مع العملاء؛
- مد العملاء بالمعلومات والبيانات الكافية والوافية التي يطلبونها و يحتاجونها؛
- مراعاة شكاوى ومقترحات العميل عند تقييم منتجات جديدة؛
- غياب الثقافة الاستهلاكية لدى المواطن الجزائري خاصة فيما يخص السلع الاستهلاكية سريعة التلف، لأن هذه المنتجات تتطلب أن تحفظ في درجة حرارة معينة (6° مئوية)، في حين نجد الأغلبية لا تحترم هذه المقاييس ويعرضونها للشمس أو إطفاء المبردات، وحتى بعض الموزعين عندما يقومون بنقل المنتج لمسافات طويلة يقومون بإطفاء المبرد خوفا من انتهاء الوقود، فالأمر يتطلب القضاء على هذه السلوكيات وإلا تعرض المستهلك النهائي للخطر.

الخاتمة

إن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيةها يحتاج إلى جهود واعية وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن الحدس والعشوائية، فتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل سواء العميل الجديد أو العميل الذي يشتري المنتج لأول مرة ، أو العميل المداوم الذي يكرر الشراء، تحثل مركز الصدارة في أولويات المؤسسة وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاه الاجتماعي للمجتمع؛ ويتحدد مصير المؤسسة في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين، و القدرات التنافسية للمؤسسة تتكون بالتصميم والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين، والمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال المتمثل في المهارات أو الكفاءات أو ما أصبح يطلق عليه بالرأس المال الفكري، والتي تقوم بتفعيل نشاط المؤسسة انطلاقا من مختلف الأنشطة التي تقوم بها، وذلك مقابل الحصول على امتيازات اجتماعية ومادية مغرية، وتساهم المؤسسة في زيادة فعالية الموارد البشرية بالتدريب المستمر والتحفيزات المادية والمعنوية وتمكين العاملين بأشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة، كما أن اهتمام المؤسسة بالجودة و حصولها على شهادة الإيزو يعتبر خطوة جوهرية لإرساء أسس تطبيق فلسفة الجودة الشاملة التي تولي الاهتمام بالعملاء سواء كانوا داخليين باعتبارهم أصول حقيقية ومصدر للإبداع والابتكار وعملاء خارجيين باعتبارهم الحكام عن جودة المخرجات، كما تهتم بالتطوير والتحسين المستمر للمنتجات.

نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

بالنسبة للفرضية الأولى:

ضمن تحليلنا في الفصل الأول المرتكز على تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال مداخل التغيير بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في حقل نشاطها ضمن منافسيها لضمان البقاء في السوق والاستمرار باعتمادها على الموارد البشرية الممثلة في الكفاءات والعقول البشرية عالية التميز، وبالموازاة اختبار صحة الفرضية الأولى التالية: (الموارد البشرية الممثلة بالكفاءات والعقول البشرية عالية التميز تعتبر الدعامة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة) توصلنا إلى النتائج التالية:

- عملية تحليل ودراسة البيئة تتيح لنا معرفة الاتجاهات البيئية وما هي الفرص المتاحة وما هي التهديدات والأخطار التي تواجه النشاط التي تنتمي إليه المؤسسة؛
- إن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلاً في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة لأن العقول البشرية هي مصدر التفكير والإبداع وبواسطتها يتحقق التميز وتحقيق قيمة للمؤسسة؛
- الموارد البشرية هي العنصر الحي والحركي الذي يضمن استمرار النمو والنشاط وتحقيق وتفعيل أمثل لجميع القدرات التنافسية من أجل تحقيق تفوق تنافسي مستدام؛
- التركيز على الجانب الإبداعي والابتكاري لدى الفرد داخل المؤسسة باعتبار أن الجودة لا يصنعها أهل الاختصاص فقط لأن أي تطوير في العملية التنظيمية العنصر المحوري فيها هو المورد البشري.

تؤكد هذه النتائج أن الموارد البشرية هي الدعامة التي تستند عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الثانية:

- لاختبار صحة الفرضية الثانية (وضع العميل الخارجي في مركز الاهتمام يعد العامل الأساسي في تحديد أولويات المؤسسة) تطرقنا ضمن الفصل الثاني إلى مختلف مراحل تطور مفهوم العميل في الفكر التسويقي والعوامل المؤثرة في رضا العميل ومحددات الرضا، وإلى التسويق بالعلاقات ثم إلى مختلف طرق قياس رضا العميل الخارجي وقد خلصنا إلى النتائج الموالية:
- يقوم التسويق على فكرة مؤداها أن العميل يجب أن يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وأنه حتى تضمن المؤسسة بقائها أو تحقيقها لأهدافها والتي قد تتمثل في النمو

- أو التوسع أو الربحية فإنه يجب عليها أن توجه جهدا خاصا لخدمة عملائها وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمن رضاهم عما تقدمه من سلع وخدمات؛
- إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته وصولا إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكواه عن المنتج؛
 - لا يكفي الحصول على رضا العميل، بل المطلوب هو الحصول على حماس العميل وولائه للمنتج الذي يفوق توقعات؛
 - المؤسسة التي لها توجه بالعميل تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد، إلا أن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد بالرغم من أن تكلفة الاحتفاظ أقل من تكلفة جذب العملاء الجدد؛
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية لأن المؤسسة تعتبر العميل بمثابة حجر الزاوية تركز عليه جل نشاطات وقرارات المؤسسة فهو يحظى بأولوية ومركز الاهتمام عند إعداد إستراتيجيتها.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

- إن عملية تحقيق رضا وولاء العميل الخارجي تبدأ من الداخل لذا ركزنا في الفصل الثالث على أهم الممارسات التي تؤدي إلى هذا الهدف من خلال تأهيل العميل الداخلي بتدريبه وتحفيزه ماديا ومعنويا وتمكينه من المهارات والمعارف والقيم التي تتناسب مع مسؤولياته إلا أن عملية التأهيل وحدها غير كافية ما لم تتبنى المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الأيزو وبهذا يتم نفي الفرضية الثالثة، ونتيجة لهذا الاختبار حصلنا على النتائج التالية:
- التدريب هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة لرفع كفاءتهم في الأداء والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر؛
 - يمكن استخدام الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي من خلال جذب الإطارات والمهارات والعقول البشرية المتميزة، كما يمكن المساهمة في تحقيق التميز التنافسي من خلال التحسين والتطوير المستمر للأداء البشري وكذا التحفيز المادي والمعنوي؛
 - إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متكامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لعملائها؛

- بعدما كان الإيزو 9000 لسنة 1994م كنظام لتوكيد الجودة جاء الإيزو 9000 لسنة 2000م كنظام لإدارة الجودة لیسد الخلل والفجوة ويدفع بالمؤسسة إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على التحسين المستمر للعمليات والمشاركة الكاملة للعاملين والتركيز على رضا العميل والعامل.
- لن يظل على قيد الحياة إلا المؤسسات المرنة - سريعة الاستجابة للتغيرات والظروف التي يصعب التنبؤ بها - التي تنتج المنتج الصحيح في المكان الصحيح في الوقت الصحيح للعميل الصحيح؛
- إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام باحتياجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية لديها، ولذا يحتاج الأمر إلى أن تقوم المؤسسة بتحديد حاجات العميل ورغباته من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر إدارتها وموظفيها؛ فهذه النتائج تؤكد نفي الفرضية الثالثة لأن تأهيل العنصر البشري وحده غير كاف مالم تتبنى قيادة المؤسسة لمبادئ التغيير وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي معا.

بالنسبة للفرضية الرابعة:

- من واقع الفصل الرابع الذي تناولنا فيه دراسة مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته وتحليل الاستبيان الموجه لعمال وإطارات المؤسسة وكذا الموزعين المتعاملين معها بهدف اختبار صحة الفرضية الرابعة " حصول مؤسسة ترافل على شهادة الإيزو يعد بمثابة رفع راية الاهتمام بالعميل " وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:
- وعي قادة المؤسسة بأهمية العميل الداخلي واعتباره من الأصول الحقيقية بتسخير كافة قدرات المؤسسة المادية من أجل تدريبه وتحفيزه وتمكينه من المهارات والمعارف والقيم التي تتناسب مع مسؤولياته واختصاصاته؛
- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000م هو توجه حقيقي لتحسين منتجاتها بهدف تحقيق رضا العملاء؛
- حرص المؤسسة على ضمان جودة منتجاتها من خلال الاهتمام بشكاوى العملاء.
- غياب الثقافة الاستهلاكية لدى المواطن الجزائري خاصة عندما يتعلق الأمر بالمواد الغذائية سريعة التلف؛
- بالرغم من القيمة الغذائية العالية التي تحتويها مشتقات الحليب إلا أن الطلب عليها مازال قنيا نتيجة نقص الجهود الترويجية ، وضعف القدرة الشرائية؛

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نثبت صحة الفرضية الرابعة نسبيًا، لأن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 لا يعني أنها منحت لها للأبد، فيمكن أن تسحب منها في أي وقت إذا ماأخلت بأحد البنود، فهذه المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة هي تكليف أكثر منه تشریف.

التوصيات:

- لا بد أن تدرك المؤسسة بأن أهمية وفعالية قدراتها المحورية المتمثلة في الأصول الفكرية وأن تعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لضمان الريادة والتفوق عن طريق التنافسية التي تحققها؛
- لا بد من التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة على اختلاف مستوياته المهنية والوظيفية باعتباره القوة الحية ومصدر الطاقة والسبب الفعال لخلق القيمة المضافة؛
- تطوير المهارات السلوكية للموارد البشرية للتعامل الجيد مع العميل واحترام رغباته بل السهر والعمل الجاد من أجل تحقيق رغباته ورضاه؛
- التقييم والتتبع المستمر لمدى ملائمة المميزات التنافسية للمنتجات والخدمات لرغبات وتوقعات العملاء والحصول على التغذية المرتدة منهم؛
- مزيد من الدعم والمساندة والالتزام من الإدارة العليا للمؤسسة وجميع مستويات القيادة فيها لغرس ونشر مفاهيم وآليات الجودة الشاملة؛
- التقييم والتقويم والتحسين المستمر لجميع الآليات المتبعة حاليا لنشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة ومعرفة أوجه القصور فيها وبالتالي معرفة أسبابها ومعالجتها بحيث أنها تعكس نتائج إيجابية في تقليص فجوات الأداء؛
- المزيد من التقدير والتعريف للإطارات الفاعلة في دفع مسيرة الجودة في المؤسسة، وفي دعم ومساندة التطبيق في إدارتهم وذلك لاستجلاب المزيد منهم وحث الآخرين الأقل أداء لمزيد من المشاركة والتحول إلى الأداء المتميز؛
- الإطلاع على التطبيقات العالمية والمحلية الرائدة وإطلاع جميع المستويات الإدارية من مدراء وقادة فرق ومدراء عمليات عليها لاكتساب مزيد من الأفكار والأساليب التحسينية وبالتالي عمل المقارنات المرجعية التي تولد الأفكار الإبداعية للتحسين المستمر للأعمال؛
- على الإدارة أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القصير، وذلك بتزويده بالمعلومات الكافية عن المنتج وتوفره له في كل الأوقات.

- مزيد من الجهود الترويجية للتعريف بمنتجات مؤسسة ترافل، فالملصقات الاشهارية وحدها غير كافية للتعريف بالمنتجات خاصة الجديدة منها؛
- على المؤسسة أن تقوم بحملات إشهارية تحسيسية لفوائد الحليب ومشتقاته وكذا إبراز الجوانب السلبية المترتبة عن إهمال مراجعة تاريخ الصلاحية وعدم حفظ المنتجات كالياغوت واللبن في درجة الحرارة المناسبة خاصة في فصل الصيف أين تكون نسبة فساد المنتجات بسرعة وبصورة كبيرة.
- العناية أكثر بتجار الجملة والتجزئة باعتبارهم الأقرب من المستهلك النهائي، وهذه العناية يمكن أن تجسد ميدانيا من خلال استعمال تقنيات تنشيط المبيعات ولكن ليس بغرض البيع، وإنما تحفيز هؤلاء على تقديم تقارير دورية عن المستهلكين، تصرفاتهم وسلوكياتهم اتجاه منتج المؤسسة واتجاه منتجات المنافسين، تطلعاتهم وحاجاتهم غير المشبعة حاليا.

أفاق البحث:

بحكم أهمية الموضوع الذي تناولناه، نرى بأن هناك إمكانية مواصلة البحث في نقاط أخرى لها صلة بالموضوع، وتحتاج إلى تعمق أكثر، وعليه أقترح المواضيع الآتية:

- تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال ترقية الأداء المتميز في المؤسسة؛
- مكانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال تطبيق مداخل التغيير؛
- مدى تأثير الموارد البشرية على تحقيق رضا العميل الخارجي من منظور إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير لا أدعي كمالا لعملي ولا أنفي قصورا في جهدي ولكني أمل أن أكون قد وفقت في عرض المادة العلمية لهذه الدراسة بالشكل الصحيح حتى تضيف إلى معرفة القارئ الشئ الكثير .

تم بحمد الله وحسن عونه.

المراجع

1. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل, العدد368, المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
2. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
3. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
4. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الدار الدولية للكتاب، القاهرة، 2001.
5. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
6. عايدة سيد الخطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، ط01، 1985.
7. أحمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08، 09 مارس، 2005.
8. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2001.
9. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
10. عبد الحكم خزامي، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
11. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2004.
12. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، بيروت، 2002.
13. فرانكلين أوهارا دليل ISO لمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العامية، الدار العربية للعلوم، ط1، 1999.
14. مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

15. Henri Mitonneau, ISO9000 Version 2000, Dunod, Paris, 2001.
16. Hammer Michael Champy James, le reengineering, Dunod, Paris, 1993.
17. علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
18. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط، ط03، 2000.
19. Michel Porter, Avantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000.
20. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
21. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
22. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
23. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2004/2003.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004/2003.
25. عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
26. علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية : الإدارة الإستراتيجية والقمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، 30، 31 أكتوبر 1998.
27. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003-2004.
28. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001.
29. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999.
30. رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

31. علي سعد علي حامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، 2003.
32. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005.
33. مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار النشر غير مذكورة، 2000.
34. Jean Claude torondeau, le management des savoirs.2^{eme} édition. presse universitaire, Paris, 2002.
35. Barney, Firm resources and sustaining competitive advantage, journal of management, 17, 1991.
36. Lévy Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 1996.
37. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطورها بالمؤسسة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
38. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
39. عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الأول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، ماي / جوان 2003.
40. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
41. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
42. خليل إبراهيم عثمان، إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل متغيرات السوق، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط، العدد 32، 2002.
43. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري بدار الكتب، مصر، 2005/2004.

44. Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, 4eme édition, édition d'Organisation, 2003.

45. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Fredirique Pigeyre, Management des Compétences, Dunod, Paris, 2002.

46. أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.

47. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001.

48. كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2004.

49. ثابت محمد إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المباشر، الدار الجامعية، القاهرة، ط1.

50. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2004/2003.

51. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط01، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

52. مبروك الهواري، رضا العميل ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة.

53. محمد علي بركات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، القاهرة، جامعة عين شمس، 2001.

54. جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

55. ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص39.

56. شريف أحمد شريف، محددات رضا العميل ، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.

57. إلهام فخري أحمد حسن ، التسويق بالعلاقات: الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6- 8 أكتوبر 2003، الدوحة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

58. Jack Lendrevie et Denis Lindon, MERKATOR : Théorie et pratique du marketing, Edition Dalloz, 7eme édition, France, 2003.

59. Berry, Leonard , Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives, journal of the academy of marketing science, 23 fall, 1995.

60. Jean Marc Lehu, La fidélisation client, édition d'organisation, Paris, 1999.

61. علي سعد علي الحامد، قياس جودة الخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2003.

62. جيم هيريرا، لويس جيراردو كوتو جونزاليز، الزبون الرئيس الأعلى لشركات الاتصالات، مقتبسة من الموقع www.itu.org.eg.doc12/unit203doc كانت زيارة الموقع في 2005 /07/13.

63. جون والمين، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، 1998.

64. Jean philippe faivre, concevoir et realiser une enquete de satisfaction des clients, AFNOR, paris, 2000.

65. محمد محمد جاب الله عمارة، الإدارة في الخدمة الاجتماعية: المدخل إلى منظومة العولمة، فالمكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2003.

66. أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 365، 2001.

67. سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، 2002.

68. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989.

69. Philippe Lorino, Comtes et Recites de la performance, edition d'organisation, Paris, 1995.

70. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

71. نظمي شحاتة، محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

72. محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، ط01، دار البشير للثقافة والعلوم، الإسكندرية، 2000.

73. سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي, ط01, دار وائل للنشر, 2003.
74. أحمد بن صالح عبد الحفيظ, الهندرة, ط01, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان , الأردن, 2003.
- Michelle Perez ترجمة خالد محمد الحر, كيف تحفز الموظفين, WWW.MN SEC.COM كانت زيارة الموقع في 2005/11/28.
76. جمال الدين محمد المرسي, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, مدخل لتحقيق ميزة تنافسية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2003.
77. عطية حسين أفندي, تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, العدد369, 2003.
78. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد, إدارة الجودة الشاملة, الرياض, العبيكان للنشر والتوزيع, 1998.
79. سونيا محمد البكري, إدارة الجودة الشاملة, الدار الجامعية, مصر, 2002.
80. عايدة سيد خطاب, صلاح منصور عباس, أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة, مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير, القاهرة, 2001.
81. مأمون الدراركة وآخرون, إدارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2001.
82. بيتر فلبد, الرقابة على الجودة ترجمة سرور علي, المكتبة الأكاديمية, القاهرة, 1995.
83. محمد عبد الغني حسن هلال, مهارات التغيير, مركز التطور الإداري, القاهرة.
84. حامد عبد الله السقاف, المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة. www.mmsec.com/jwda1.ht كانت زيارة الموقع في 22 جانفي 2006.
85. إقبال عبد الله محمد الرئيس, دور إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء, دراسة تطبيقية على دائرة محاكم دبي, رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, 2002.
86. جمال بشير أهيبية, منصور سالم زغنين, إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها, مؤتمر ليبيا للجودة, طرابلس, 2005.
87. عارف السمان, www.mmsec.com

88. أسامة نوردين فزاني ، خليفة علي الاسود ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، مؤتمر ليبيا للجودة ، طرابلس ، ليبيا ، 2005.
89. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج, مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
90. نظمي نصر الله ، إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، 1995.
91. Stéphane Mathieu , Normes Qualité ISO 9000 Version 2000 , AG 1740 .
92. Michel Cattan, Pour une certification qualité gagnante, Afnor, Paris, 2003.
93. جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة و الايزو ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2002 .
94. سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 و 10011 ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2000.
95. Claude Yves Bernard, Le management par la qualité totale, Afnor, Paris, 2000 .
96. شارلزهل وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
97. Bernard Diridollou et Charles Vincent, Le Client Au Cœur de L'Organisation, 2me édition, Édition d'Organisation , 2001.
98. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين, ط01, إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
99. ريتشارد وينلي، ريان هيسان، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 1991.
100. Karu Ishikawa, Le Toc ou La Japonaise, AFNOR, Paris, 1981.

جامعة سعد دحلب
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع: استبيان

سيدي الفاضل, سيدتي الفاضلة: تحية طيبة وبعد،
يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول دور الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي في مؤسستكم الموقرة، في إطار متطلبات نيل شهادة ماجستير في التسويق، ولما كان لانطباعكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نرجوا منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وهذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة وكذا الإجابة على الأسئلة المفتوحة.
مع العلم أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي أملين أن تساهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي ببلادنا وإحداث التقدم ولو بقدر قليل، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن شاء الله.
نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

بيانات عامة:

- المصلحة :
- المستوى التعليمي :
- التخصص العملي :
- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :

الجزء الأول: متعلق بالموارد البشرية

- 1- حسب رأيكم الميزة التنافسية هل هي:
- خلق قيمة أعلى للعملاء؛
 - حصة سوقية أكبر؛
 - امتلاك الكفاءات والمهارات والتكنولوجيا وحسن استغلالها .
- 2- هل حققت مؤسستكم ميزة تنافسية في قطاع نشاطها؟
- نعم لا
- 3- على أي أساس تعتمدون في بناء ميزة تنافسية في المؤسسة؟
- الكفاءة الجودة الإبداع رضا العملاء كل ما سبق
- 4- كيف تقيمون وضعيتكم إزاء المنافسين؟
- جيد مقبول رديء
- 5- هل تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري (العمال) على أنهم:
- أصول حقيقية للمؤسسة عناصر إنتاج
- 6- ما نوع الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة
- كفاءات متخصصة
 - نصف متخصصة
 - غير متخصصة

7- هل تدرك إدارة المؤسسة بأن تحقيق ميزة تنافسية في السوق يعتمد على امتلاكها للكفاءات البشرية؟

إلى أقصى درجة نوعا ما لاتعيرها أي اهتمام

8- ماهي المصلحة التي ركزت عليها المؤسسة في جلب اليد العاملة الخبيرة؟

التسويق.

البحث والتطوير

كل مصلحة بالمؤسسة

9- ماهي مميزات المورد البشري الذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

أن يكون نادرا من حيث الخبرة والتحكم.

أن يكون غير قابل للتقليد والتبديل.

أن يساهم في خلق منتجات جديدة.

كل ما سبق

10- هل إدارة المؤسسة ملتزمة بفكرة إرضاء :

العميل الداخلي.

العميل الخارجي.

العميل الداخلي والخارجي معا.

الجزء الثاني: متعلق بالعميل الخارجي

1- في رأيكم من هو العميل الخارجي هل هو:

موزعي منتجات ترافل.

المستهلك النهائي.

الموردون .

2- هل تعتقدون بأن القدرات الإنتاجية لمؤسستكم كافية لمواجهة الطلب المتزايد للعملاء؟

نعم لا لا أعرف

3- هل توجد لديكم خطة تسويقية رسمية مكتوبة ومعلنة؟

نعم لا

- وهل يتم تقييمها دورياً؟

نعم لا

- على أي أساس يتم هذا التقييم؟

نصيب المؤسسة من السوق

رضا العملاء

الربح الإجمالي

النتائج الدورية للخطة الموضوعية وإعادة بلورتها

4- ماهي الطريقة المتبعة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؟

بعث منتجات جديدة في السوق لتلبية حاجات جديدة للعملاء

رفع الأسعار مع تحسين جودة المنتجات

تخفيض الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين

تكثيف وتفعيل وسائل الترويج والتوزيع

5- ما مدى اهتمامكم بعملائكم الخارجيين :

عال متوسط ضعيف

6- هل تعتبر المؤسسة أن رضا العميل هو فعلاً مفتاح نجاحها أو فشلها؟

نعم لا

7- ماهي المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به، هل هي في رأيكم؟

التلبية الفورية لمطالبه.

القدرة على تلبية الوعود.

الإنصات للعميل.

حق العميل في الاعتراض وتقديم الشكوى.

8- هل ترد إليكم شكاوى من العملاء؟

نعم لا

9- في رأيكم هل عدد الشكاوى :

كبير متوسط غير مهم

10- هل تؤمن إدارة المؤسسة بأن شكاوى العملاء هي بمثابة مصدر للمعلومات تحسن من خلالها

منتجاتها؟ نعم لا

11- ما هي طريقة التعرف على مستوى رضا العملاء؟

المقابلات الاستبيان دراسة الشكاوى الاستماع للعملاء

12- في رأيكم المنتج الذي تكون نسبة مبيعاته مرتفعة لأنه:

- يلبي توقعات وطلبات العملاء.
 مماثل لمنتجات المنافسين.
 أسعاره منخفضة مقارنة بأسعار منتجات المنافسين.

13- هل تقدم مؤسستكم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين بمعدل:

أسرع أبطأ متقارب

الجزء الثالث: علاقة الموارد البشرية برضا العميل الخارجي

1- هل تسعى إدارة المؤسسة لتأهيل العميل الداخلي وإكسابه المهارات والتقنيات الحديثة؟

نعم لا

2- هل تعطي إدارة المؤسسة أولوية للتدريب الموجه نحو تحقيق رضا العملاء؟

نعم لا

3- إذا كان نعم، هل تكون الحصص التدريبية؟

شهرية موسمية سنوية

4- هل تكون الترقية في المؤسسة على أساس:

- الأقدمية .
 جدارة واستحقاق.
 أم الإثنين معا.

5- ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها، هل هي؟

- مادية معنوية

6- هل تفضلون الحوافز التي تكون عبارة عن:

- مبالغ مالية هدايا رحلات تشجيعات تشريفات

7- هل تحدد الحوافز على أساس:

- الجهد المبذول (التميز في الأداء).
 حجم الأعمال (زيادة المبيعات).

8- ما هو في رأيكم دافع مؤسسة ترافل من الحصول على شهادة ISO9000 هل هو:

- تعزيز المكانة السوقية وبالتالي سمعة المؤسسة.
 تحسين رضا العميل الخارجي.
 التحسين المستمر للمنتجات.
 التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جامعة سعد دحلب
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع: استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة: تحية طيبة وبعد،
في إطار تحضير رسالة ماجستير، تتعلق بتحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية تم إنجاز هذا الاستقصاء بهدف التعرف على درجة رضاكم عما تقدمه لكم مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته من منتجات وخدمات،
نتوقع مساهمتكم الجادة في إتمام هذه الرسالة من خلال الإجابة بصراحة تامة على الأسئلة المرفقة، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
ولكم خاص الشكر على تعاونكم معنا مسبقا.

1- عن طريق أي وسيلة تعرفتم على منتجات ترافل

الملصقات الاشهارية

الكلمة المنطوقة

التلفزة

2- هل اخترتم منتجات ترافل على أساس:

سعر المنتج

جودة المنتج

سهولة الحصول عليه

3- ماهي درجة رضاك عن مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة

ضعيف متوسط جيد جيد جدا ممتاز

4- ماهي درجة رضاكم عن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة:

- يوجد ضمان للسلعة يغطي فترة زمنية معينة.

نعم لا

- يتم تسليم المنتجات بسرعة وبكفاءة.

نعم لا

5- هل عاملكم الموظفون في المؤسسة باحترام؟

بدرجة عالية بدرجة متوسطة لم يعاملونكم باحترام

6- هل سبق لكم وأن طلبتم معلومة أو استفسار من المؤسسة عن طريق الهاتف (الرقم الخاص

بالمستهلك)؟

نعم لا

- إذا كان جوابكم بنعم، فهل حصلتكم على ما تريدون:

* بسرعة نعم لا

* المعلومة التي تريدونها نعم لا

7- ماهي التحسينات التي ترون أنه من المناسب إدخالها على المنتج والخدمة التي تقدمها المؤسسة لكم؟

.....

.....