

## الرمال المتحركة بين الأسواق والتسلسل الهرمي: إدارة محفظة العلاقات

جون سي. هندرسون (John C. Henderson)

و

ماني ر. سوبراماني (Mani R. Subramani)

### مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية تحدي تحسين أدائها بـمـوارد محدودة. ويشير منتقدو التعليم العالي إلى أن كلفة التعليم قد زادت باطراد بمعدل أكبر لاتناسب من قدرة الناس على الدفع (Kaganof, 1998) في الحقيقة، يتنبأ العديد من الخبراء بإعادة هيكلة هائلة للتعليم العالي لا تختلف عن تلك التي اجتازتها الرعاية الصحية (Benjamin & Carroll, 1996) في حين أن احتمالات تغيير جذرية كهذه قد يكون مبالغاً فيها، من الواضح أن المسؤولين الإداريين في الكليات والجامعات يعيدون النظر في استثماراتهم وأنماط تخصيص الموارد. يجب أن يسألوا الآن كيف يسهم كل دولار استثماري في اتجاه المؤسسة الاستراتيجية وما إذا كان يمثل كفاءة جوهرية للمؤسسة.

بالنسبة لأولئك الأكاديميين الذين شهدوا إعادة هيكلة القطاع الخاص خلال العقد المنصرم، فإن هذه هي أسئلة مألوفة. إن التفحص الحرج للاتجاهات الاستراتيجية والكفاءات الجوهرية هي التي حملت الكثير من المؤسسات على البحث عن مصادر خارجية لتقنية المعلومات خلال تسعينات القرن العشرين. في حين قد تبدو مقارنة مباشرة بين المؤسسات في القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية واهية،

فإن بعض الدروس تنطبق، أهمها أن أولئك المسؤولين التنفيذيين عن تقنية المعلومات الذين يخفقون في معالجة هذه الأسئلة معالجة مبادرة سوف يجدون أنفسهم منجرفين في مجرى أحداث دون أن تكون لديهم القدرة الكافية على التأثير في النتيجة. ويواجه مدراء تقنية المعلومات والرياديون المؤسسيون تحدي التصارع مع مسألتي التوجيه الاستراتيجي والكفاءة الجوهرية في حوارات بناءة وابتكارية.

يحاول هذا الفصل إيجاد إطار لحوار من هذا القبيل. وهو لا يدعي أنه توصل إلى جواب واحد صحيح. وبدلاً عن ذلك، فإن هدفنا هو استكشاف مفهوم الشراكات بوصفه أحد خيارات مؤسسة ما للبنية التنظيمية. نعتقد أنه ينبغي أن ينظر المدراء التنفيذيون إلى التنظيم كطيف متواصل من الملكية المباشرة إلى التحكم الافتراضي بالموجودات. الموجودات الافتراضية هي الموارد- غالباً ما تكون موارد استراتيجية- تملكها مؤسسة أخرى ولكنها توزع لمصلحة المؤسسة نفسها.

يمكن أن تتفاوت العلاقة بين المزود والمستهلك اختلافاً ملحوظاً. وقد تتفاوت العلاقات بين تلك المماثلة للتبادل السوقي أو تلك التي تندمج اندماجاً في غاية السلاسة بحيث يكون من الصعب التمييز بين الشاري والبائع. المهم ليس مجرد وصف هذه الترتيبات البديلة، وإنما إدراك الحاجة إلى عمليات إدارة مختلفة من أجل تحقيق أداء فعال. وتشمل عمليات الإدارة هذه اختيار بنية الإدارة الصحيحة للمؤسستين وكذلك التصميم الملائم لأساليب العمل وضوابط الإدارة التي تناسب البنية المختارة (Bakos & Brynjolfsson, 1993; Henderson, 1990).

يستهل هذا الفصل بمناقشة نظرية موجزة للتحالفات أو الشراكات فضلاً عن وصف لمختلف الأنواع أو علم الأشكال. وكل طراز موضح في سياق البيع بالمرق وفي سياق التعليم العالي وفي سياق تقنية المعلومات. ونختتم بمناقشة ثلاثة تحديات رئيسية يجب على المدراء معالجتها لتحقيق تحالف رفيع الأداء.

## المنظورات النظرية حول العلاقات

تستطيع اقتصاديات تكاليف العمليات شرح اختيار بنية الإدارة في المبادلات بين المؤسسات، يوجد ثلاثة أنواع عامة من البنى: الأسواق، والتسلسلات الهرمية، والأنظمة المختلطة (Williamson, 1994).

(1) **الأسواق.** في حالة الأسواق، ليس هناك تمييز بين السلع والخدمات، ويصبح السعر هو عامل المفاضلة.

(2) **التسلسلات الهرمية.** في بعض الأحيان تحتاج السلع والخدمات إلى استثمار أصول تخصصية (مثلاً أدوات أو معدات متخصصة، تدريب الموظفين الخ). وعندما لا يكون بالإمكان إعادة استخدام الأصول مع مستثمر آخر، يكون المستثمر سريع التأثر إذا أصبح المشتري انتهازياً ويتحول إلى مكان آخر. من أجل الحماية ضد ذلك الخطر، تتم حماية الأصول من خلال كتابة عقود محكمة تحسباً لحالات طارئة غير متوقعة. ويتمثل إجراء وقائي آخر في جعل هذه الأصول التخصصية تحت إشراف المؤسسة. لذلك، بالنسبة للمبادلات التي تحتاج إلى استثمارات تخصصية، فإن تكاليف عمليات الإدارة التسلسلية (أو ملكية المؤسسة) هي أقل وبالتالي هي المفضلة. هذا هو المبرر التقليدي "لامتلاك" قدرة داخلية لتقنية المعلومات. من شأن امتلاك أصول تقنية المعلومات أن يقلل إلى الحد الأدنى مجمل التكاليف ويقلل من عدم التيقن في التبادل بين مقدم خدمة تقنية المعلومات والزبون النهائي.

(3) **الأنظمة الهجينة.** إن الإدارة الهجينة (تحالفات وشراكات) وسيطة بين الأسواق والتسلسلات الهرمية (Powell, 1990) تفضل التحالفات أو الشراكات في حالات تقع فيها الحاجة للأصول التخصصية بين أقصى طرفي السوق والتسلسل الهرمي. في هذه الأشكال من المؤسسات، فإن

مفهوم نوعية الأصول عامل مركزي في فهم تكاليف الصفقات، وبالتالي فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على أداء تحالف ما .

في أغلب الأحيان، تكون الأصول محددة بالعلاقة (أي أن أعلى قيمة له تكون ذات صلة بعلاقة معينة). في علاقة مختلفة، تخفض أو تلغى قيمة الأصول. وخالصة القول إنه لا يمكن إعادة توزيع الأصول. إن الأصل الذي هو خاص بالعلاقة يمكن أن يكون أصلاً مادياً أو مؤقتاً أو مخصصاً. إن مثلاً على نوعية أصول مادية هو الاستثمار الذي يقوم به مورد قطع سيارات في عدد ولقم اللولبة، إذ لا يمكن إعادة استخدامها في مجال آخر (Monteverde & Teece, 1982) انتشاً تحديد الموقع حين يجعل مكان أحد الأصول (مثلاً مستودع مورد قريب من مكان الزبون) الأصل أقل قدرة على خدمة زبائن آخرين. وفي حالات أخرى، قد تكون استخدامات بديلة لأحد الأصول مستحيلة بدون فقدان وقت منتج. هذه هي النوعية الزمنية للأصول. وأحد الأمثلة على ذلك هو أن سفينة شحن قد تحتاج إلى الإبحار مسافة كبيرة إلى مرفأ آخر للحصول على شحنة بضائع إذا لم تكن متوفرة من شاحنين في مرفأ واحد (Pirrong, 1993) وتتبع نوعية الأصول المخصصة من حجم الإمدادات التي لا تستخدم بسهولة (مثلاً، استثمار كبير في قدرة معمل لزبون لا يمكن إعادة استخدامها لتزويد زبائن آخرين) (Williamson, 1994).

يمكن أن يحدث نوع من نوعية الأصول هذه مجازفة في العلاقات، إذ كلما تحسنت النوعية، ترتفع تبعية أو كلفة تحويل العلاقة. وفي مواجهة هذه التكاليف، قد يستغل أحد الشركاء الآخر إما بزيادة السعر أو استخلاص تنازلات سعرية.

يلزم أن تكون الأصول المرتبطة بأصول محددة بالعلاقات ملموسة، إذ يمكن أن تتبع نوعية الأصول عن استثمارات غير ملموسة (Williamson, 1979) وتمثل معرفة وتجارب المؤسسة أصلاً غير ملموس. وفي هذه الحالات من نوعية أصول الرأسمال البشري، تعتبر النوعية عادة مؤصلة في الناس (Williamson, 1994)

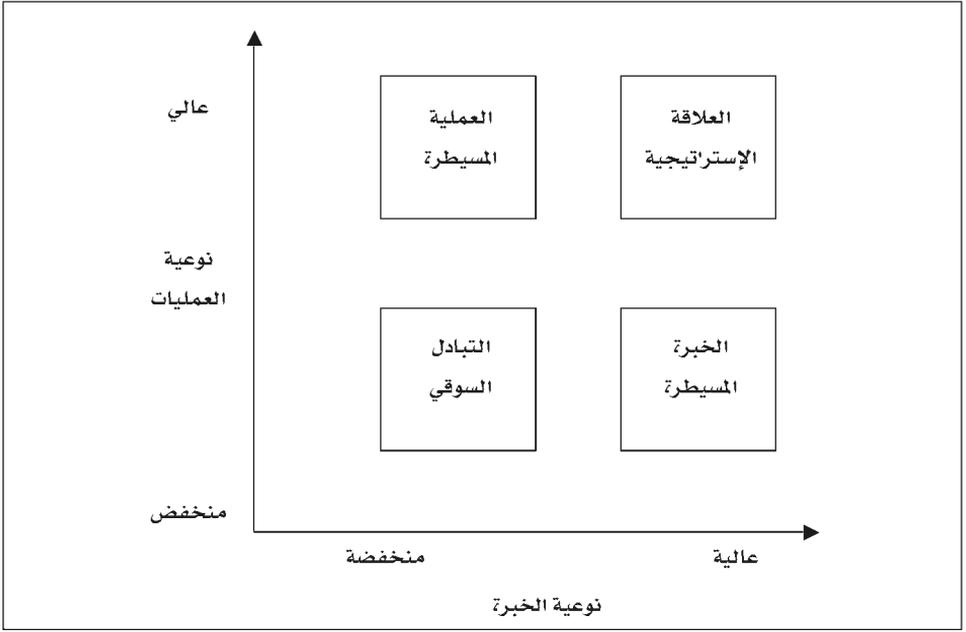
وفي وقت أقرب عهداً، فإن باحثين مثل (Nonaka, (Hendersen & Clark, 1990), and Takenchi, 1995), و(Davenport, Jarvenpaa and Beers, 1996)، أشاروا إلى معرفة صريحة (أي قواعد بيانات أو وثائق أو دروس مكتسبة، بوصفها أنواعاً حرجة من الأصول غير الملموسة). تتراوح هذه النوعيات من الأصول غير الملموسة بين الخبرة التي يكتسبها الموظفون من خلال القيام بالعمل (Williamson, 1979) والمفردات الاصطلاحية والتخصصية (Monteverde, 1995) إلى إجراءات تشغيل تخصصية (Venkatraman & Zaheer, 1994).

وإذ ندخل مرحلة الاقتصاد ما بعد الصناعي، تحل أصول وموارد المعلومات غير الملموسة محل الأصول المادية بوصفها مكونات جوهرية لهوية الشركات ووضعيتها (Nonaka and Takenchi, 1995) إن القدرة على تعزيز موارد خارجية غير ملموسة والقدرة على خلق قيمة بالتنسيق مع شركات أخرى هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية (Dyer, 1996) ومع زيادة أهمية الأصول غير الملموسة، من المحتمل أن يكون لها تأثير ملحوظ على طبيعة العلاقات بين الشركات (Glazer, 1990) لذلك، يجب أن نفهم مخاطر ومكاسب إقامة علاقات تستخدم استثنائياً ليس أصولاً ملموسة فحسب وإنما أيضاً أصولاً غير ملموسة.

إن علم أشكال العلاقات التي نقترحها (الموضحة في الشكل 5-1). تعكس الفرضية الجوهرية ومفادها أن نوعين من نوعية الأصول، هما نوعية العملية، ونوعية الخبرة، يؤديان دوراً ملحوظاً في تحديد طبيعة العلاقة بين الشركات. نعرّف نوعية العملية بأنها الاستثمارات غير القابلة لإعادة الاستخدام والتي تقوم بها شركة في تغيير وإعادة تشكيل عمليات تنظيمية تؤدي عملها في العلاقة. ونعرّف نوعية الخبرة بأنها الاستثمارات التنظيمية في إعادة تشكيل قاعدة معارف المؤسسة وخبرتها للتنفيذ بفاعلية في العلاقة. إن هذه الاستثمارات أقل قيمة في صفقات أخرى.

تماشياً مع المنطق الذي هو أساس علم اقتصاد المنظمات (Williamson, 1994). يبرز علم الأشكال هذا الصلة بين الاستثمارات غير القابلة لإعادة الاستخدام في عمليات محددة للعلاقة وخبرة وطبيعة العلاقة. إضافة إلى ذلك، تتماشى المفاهيم مع المنطق القائل إن العلاقات بين المؤسسات تخلقها المؤسسات وتتمسك بها من أجل تعزيز قدرات وموارد تخصصية تكمل اختصاصاتها الجوهرية الخاصة بها (Quinn, 1997; Venkatraman, 1992). في الواقع، يقترح علم الأشكال أن تلاقي نوعية العمليات ونوعية الخبرة يخلق سياقات تنظيمية حيث تجابه فيها أنواع مختلفة من عمليات الإدارة. وتقتصر هذه العلاقات بمثابة وسيط بين طرفي نقيض إدارة النشاط بالكامل داخل الشركة (الإدارة التسلسلية) وتنفيذ النشاط في تفاعل غير محدود وسريع الزوال مع أطراف شبه مجهولة (سوق فورية). ويؤطر علم الأشكال نمط العلاقات بطريقة تسمح للمدراء باستكشاف خلق قيمة في أنواع محددة من العلاقات وتوضيح عمليات الإدارة الرئيسية اللازمة لتعزيز الأداء داخلها.

إننا نصنف الأنواع الأساسية الأربعة من العلاقات، بما يتماشى مع صفاتها المميزة، مثل التبادل السوقي والعمليات المسيطرة والخبرة المسيطرة والعلاقة الاستراتيجية. إن التبادل السوقي هو المصطلح المستخدم للمبادلات في الربعية اليسرى الدنيا من علم الأشكال حيث تكون مستويات نوعية العملية ونوعية الخبرة منخفضة. إننا نسمي العلاقات في الزاوية المقابلة علاقات استراتيجية، مما يعكس المستوى العالي للعمليات التخصصية والخبرة التخصصية المستخدمة في التبادل.



الشكل 5-1 دراسة تصنيف أنواع العلاقات بين المؤسسات

والعلاقات في الربعية البعيدة عن القطر المتميزة بمستويات عالية من نوعية الخبرة ولكنها أدنى من مستويات ربعية نوعية العمليات، فإننا نطلق عليها اسم سيطرة الخبرة. وأما العلاقات في الربعية الأخرى البعيدة عن القطر والمتميزة بمستوى عال من نوعية العمليات ولكنها ذات مستويات منخفضة نسبياً من نوعية الخبرة، فهي تسمى سيطرة العمليات. ويجسد كل نوع من هذه العلاقات اقتراح قيمة فريدة للمؤسسات المعنية. سوف تستكشف في القسم التالي كل نوع من الأنواع ونسوق أمثلة مستخلصة من سياق البيع بالفرق وسياق التعليم العالي، وسياقاً لإدارة تقنية المعلومات.

### التبادل السوقي

في علاقة التبادل السوقي، فإن مستوى نوعية العمليات ومستوى نوعية الخبرة منخفضان على السواء. إن الأصول المخصصة للعلاقة ليست نوعية وليست قابلة لإعادة توزيعها لعلاقات أخرى عند الحاجة إليها. كما أن المعرفة اللازمة للأداء في العلاقة مفهومة جيداً.

**البيع بالمفرق.** ينطوي مثال نموذجي على تبادل عمليات يجابه في إطار البيع بالمفرق على حيازة أصناف متنوعة يجب على بائعي المفرق الاحتفاظ بها، مثل قطع قماش لغسيل الأطباق ولوازم رخيصة الأسعار. وقال أحد مدراء البيع بالمفرق وهو يشير إلى هذه الأنواع من خدمة الإنتاج "يستطيع بائعو المفرق رفع سماعة الهاتف والتحدث مع أطراف في الهند وبنغلادش مستفسراً عن الأسعار السائدة. وهم يشترونها غير معبأة في صناديق من أية جهة تباع بأدنى سعر". والقضية الأساسية في العلاقة هي تبادل السلع أو الخدمات بأدنى كلفة.

من منظور سوقي، يوجد عادة عدد كبير من المشتريين والبائعين، وبما أن مستوى نوعية العملية هو عند الحد الأدنى، فإن عمليات المشتريين والبائعين متكافئة. وإن مستوى نوعية الخبرة عند الحد الأدنى أيضاً، وإن المعرفة اللازمة لتبادل ما ليس أكثر من الوصف القياسي. ولا يوجد تمييز بين العمليات الراهنة الخاصة بالأسعار والجودة.

لا يعني هذا ضمناً أن مثل هذه المبادلات بسيطة دائماً، إذ يمكن أن تكون هناك مبادلات في الصفقات حول المنتجات أو الخدمات التي قد تعتبر معقدة. والسمة المميزة لمثل هذه المبادلات السوقية هي أن قاعدة المعارف التي تحتاجها الأطراف محددة ومعرفّة جيداً. وإن القواعد النحوية لترميز وتفسير المعرفة قابلة للنفاد عموماً (Kogut & Zander, 1992).

وتوضيحاً لهذه النقطة، لننظر في تبادل بين صانع آلة لجز العشب وجون دير (John Deere) وهو مورد كبير لمعدات آلية تدار بمحركات. يحتاج دير إلى أن يعهد دورياً لصانعين خارجيين بصنع جزازات أعشاب رخيصة عندما تكون استطاعتهم الداخلية ملتزمة بنماذج ذات قيمة أعلى. في تلك الأوقات، يشتري دير المعدات من صانعين يتقيدون بمواصفات دير. ويتم عرض معداتهم للبيع تحت صنف جون دير. ثمة عدد من الشركات المنافسة التي تصنع وفقاً لمعايير آيزو 9000 ولديها القدرة

على تلبية متطلبات دير. غالباً ما تستخدم هذه الشركات الطليبات، كتلك الواردة من دير، لاستيعاب استطاعة قد تكون غير مستفاد منها لولا ذلك. وتستجيب هذه الشركات لطلب الأسعار وتتم إحالة العقود على موردين- تستند إلى حد كبير إلى أسعار معروضة- بعد قيام دير بمعاينة المرافق. تميل التفاعلات بين الصانع ودير إلى أن تكون الحد الأدنى المطلوب لتوقيع العقد وتنفيذه. وقال أحد المدراء إنه حين تصبح البضاعة جاهزة "يقومون بتحميل المعدات من على رصيف التحميل، ولا نعود نسمع منهم ثانية".

ينبغي ملاحظة أن الأصول الملتزم بها لتنفيذ العمليات في التبادل غير محددة كلياً فالصانعون يستخدمون مرافق صنع استحدثت من أجل معداتهم الخاصة بهم. والعمليات المستخدمة للتعامل مع دير قياسية وغير محددة. وتكون نوعية العملية بالنتيجة منخفضة. وإن المعرفة والمهارات المطلوبة لتنفيذ التبادل تحددها شهادة الأيزو وتقييم في معاينتها للمرافق. لاحظ مدير التصنيع بالقول "ليس علينا التكلم كثيراً جداً إذ إن نوعية الإجراءات وعمليات التجميع لدينا تتحدث بالنيابة عنا". إن المعرفة والمهارات اللازمة للتبادل مفهومة في حين أن تبعية المعرفة منخفضة.

**التعليم العالي.** في إطار التعليم العالي، يمكن أن تكون عمليات التبادل السوقي سائدة أيضاً إلى حد بعيد. مثلاً، كثيراً ما تستخدم الكليات المهنية أساتذة مساعدين لرفد قدرتها التدريسية. وهذه العلاقات، أثناء استمراريتها لا تحتاج لأن تعمل الكليات على جعلها ملائمة لاحتياجاتها (مثلاً، لا يتم تغيير سياق المنهاج ليلائم الأستاذ المساعد الذي يمكنه استخدام السياق المعياري في أطر تدريس أخرى). يمكن أن يدرس أستاذ مساعد منهاجاً قياسياً إلى حد ما (مثلاً، التعريف بالمحاسبة) للعديد من الجامعات المختلفة. في هذه الحالات، يمكن أن توحد المهنة السياق، وبالتالي تتأى قيمة الأساتذة المضافة من خبرتهم العملية. لاحظوا أن علاقة بين المساعد والجامعة موجودة حقاً. وتساعد السمعة المهنية والخبرة

السابقة على تخفيض تكاليف التعاقد والرقابة أيضاً، وبالتالي فهي ليست عملية سوقية محضة. ومع ذلك، فإن العلاقة المتواصلة التي يتم فيها تبادل الخدمات تعكس علاقة أشبه بالعلاقة السوقية.

**تقنية المعلومات.** في ميدان التقنية، فإن علاقات التبادل السوقي شائعة أيضاً إلى حد بعيد. ترفد مؤسسات التعليم العالي قوتها العاملة من خلال إبرام عقود مبطنة مثلما يفعل العديد من المؤسسات الأخرى. مثلاً، من المؤلف استخدام مبرمجين مؤقتين أو مقاولي خدمات لنقل وتركيب المعدات.

رغم أن بعض هذه المبادلات قد تعكس عملية سوقية محضة، فإن الكثير منها ينطوي على علاقات مستمرة تسمح للمؤسسة بتحديد احتياجات مختلفة- بما في ذلك نوعية الخدمة- يصعب الإشارة إليها في إطار سوقي صرف. بالطبع، يمكن أن تصبح علاقة التبادل السوقي أكثر كفاءة مع مرور الوقت، لكون كل من الطرفين يدرك بسمعة الطرف الآخر أو أنهما يتواصلان مراراً وتكراراً. ومع ذلك، فإن مستوى النوعية منخفض (العملية والخبرة على السواء) لكلا الطرفين. وفي نهاية الأمر، تظل المنافسة أداة مركزية لضمان أفضل سعر وابتكار متواصل.

## سيطرة الخبرة

تحدث العلاقات المبنية على الخبرة عندما يكون مستوى نوعية العملية منخفضاً ويكون مستوى نوعية الخبرة مرتفعاً. ونجد هذه العلاقات حين تحتاج المهام إلى خبرة تخصصية مفصلة وفقاً للعلاقة ولكن حيث تكون الأصول والمرافق عامة.

البيع بالمفرق. إن أحد الأمثلة على علاقة تسيطر عليها الخبرة في محيط للبيع بالمفرق قد يشمل بيع ملابس من قبل تاجر لديه سلسلة مخازن تلبّي أذواق الشباب- قسم حيث طبيعة الأفضليات والأزياء متقلبة ويتعذر التنبؤ بها. في علاقة سيطرة الخبرة بين البائع بالمفرق والتاجر، يختار التاجر تشكيلة من السلع ويستخدم خبرته التخصصية لإدارة "المخزن ضمن مخزن" من أجل تحقيق أهداف الربحية والأهداف

التشغيلية. وكما لاحظ أحد كبار مدراء مخزن للبيع بالمرق "في الأزمنة السابقة، حاولنا استخدام مشتريين من تجار ناجحين في مجال أصناف مميزة في محاولة لتكرار النجاح الذي كانت مخازن سلسلية تحققه في الأقسام. ووجدنا أن الأمور لا تسير بهذه الطريقة، يفقد شيء خاص بشأن عمليات هذه الشركات عندما تجلب فرداً رئيسياً واحداً فقط".

إن مستوى الاعتماد على المعرفة في علاقة كهذه مرتفع. ومع ذلك ورغم ارتفاع الاعتماد على المعرفة، فإن العمليات ليست متخصصة لتاجر معين. بل يمكن تطبيقها على موردين مماثلين في مجالات مماثلة أو مختلفة. بعبارة أخرى، يستطيع الصانع أيضاً تشغيل "مخزن داخل مخزن"، لصالح أحد المنافسين. إن مستوى الاعتماد على العملية منخفض وتتميز العلاقة بوصفها واقعة تحت سيطرة الخبرة لتعكس الباعث المركزي وراء التعاقد للحصول على خبرة منخفضة- بهدف تحقيق نتائج معينة.

**التعليم العالي.** في إطار التعليم العالي، تزداد أمثلة سيطرة الخبرة في مجالات مثل خدمة الطعام. تضم معظم المراكز الطلابية مجموعة متنوعة من شركات خدمات الطعام (مثل ماكدونالد أو بيتزا هت). وتتخلى المؤسسات عن أعمال امتلاك وتشغيل مؤسسات لتقديم الأطعمة الموجهة نحو الطلاب. وينعكس هذا الاتجاه أيضاً في العدد المتزايد من المؤسسات التي تتعاقد مع شركات مثل أرامارك (ARAMARK) لتشغيل خدمات لتقديم الأطعمة في الحرم الجامعي بالكامل.

ومن المثير للاهتمام أن لهذه الخدمات المتخصصة تأثيراً مباشراً على سياق وتقديم المناهج. مثلاً، يقدم عدد متزايد من الشركات خدمات تشمل تطوير ونشر مناهج قياسية تتراوح بين سياق المنهاج والخدمات الإدارية (مثلاً التسجيل أو إجراء اختبار). ومع قدوم الإنترنت والتعلم عن بعد، فإن أمثلة على علاقة سيطرة الخبرة في التعليم العالي سوف تستمر في الزيادة.

**تقنية المعلومات.** في مجال تقنية المعلومات، كان التعليم العالي بطيئاً نسبياً في تعزيز علاقة سيطرة الخبرة. فمثلاً، فإن تجهيز مركز للمعلومات من مصادر خارجية هو مثال كلاسيكي على علاقة سيطرة الخبرة. لكي يكون المورد فعالاً، يجب عليه أن يلائم الخدمات مع بيئة الزبون الفريدة (مما يتطلب خبرة عالية) وفي الوقت ذاته تعزيز أصول عملية عادية (نوعية عملية منخفضة)، أي يجب تقديم طلب يتضمن السمات التي يجب أن تتلاءم مع الطلب (مثل الاستطاعة والموثوقية والاستجابة). ولكن يمكن تسيير الطلب في مركز المعلومات ذاته بمثابة مؤسسة ند (أو منافسة).

تستحدث قيمة علاقة سيطرة الخبرة عندما يستطيع الشاري تعزيز اختصاصات مورد ما لتحقيق أداء متناسق مع مرور الوقت. تنشأ اقتصادات الخبرة هذه عندما لا يكون الشاري مضطراً للاستثمار في البحث والتطوير، وفي التدريب، وفي تحسينات العمليات من أجل الاحتفاظ بأداء سوقي. وهكذا، يختلف عقد أداء اختلافاً جوهرياً عن تبادل سوقي من حيث إنه يجب تجنب هذه الاستثمارات الاستراتيجية مما يخفض بشكل ملحوظ استثمارات الشاري. وبالطبع، لا تخلو هذه المكافآت من المخاطر؛ إذ عندما يحول أو يلغي الشاري مصادر الخبرة (مثلاً، الأشخاص ممن لديهم معرفة في عمليات مركز المعلومات)، يخلق الشاري نوعية أصول معرفة تشبه نوعية أصل مادي معين. لذلك، من المهم أن يعدل الشاري عمليات الإدارة بطرق تسمح بإدارة فعالة للعلاقات من أجل إدارة المكافآت والمخاطر المحتملة.

إن عدد علاقات سيطرة الخبرة في صناعات أخرى آخذ في الانفجار وإن تجهيز مراكز المعلومات والشبكة وخدمات دعم المستخدمين من مصادر خارجية بات أمراً شائعاً. وربما سوف تبرز هذه الاتجاهات في التعليم العالي عندما تسعى الكليات والجامعات جاهدة لاستمثال موارد تزداد ندرة ولتقليل الموازنات التشغيلية.

## العلاقات التي تسيطر عليها العمليات

تحدث العلاقات التي تسيطر عليها العمليات عندما يكون مستوى نوعية العمليات مرتفعاً بينما يكون مستوى نوعية الخبرة منخفضاً. وتوجد هذه العلاقات نموذجياً حين يكون القصد هو التمييز في توريد منتج أو خدمة معيارية نسبياً.

**البيع بالمفرق.** وصف أحد بائعي آلات نفث الثلج والأدوات الآلية كيف أنه يعمل بشكل وثيق مع بائع المفرق للتعريف بأذرع توجيه ذات شكل خاص تسمح بتشغيل آلات نفث الثلج بيد واحدة. وقد أدخلت هذه السمة في نماذج البائع بالمفرق حصراً تحت صنف هذا البائع. وكجزء من استراتيجيته بائع المفرق، يستثمر البائع بالمفرق موارد كبيرة من أجل خلق معايير جودة يتم تعديلها كل سنة لكي تتماشى منتجاته مع أحدث ما توصل إليه العلم في هذا الخصوص. إضافة إلى ذلك، يقدم بائع المفرق فريقاً من المتخصصين المدربين للعمل مع صانعي المعدات لحل مشاكل التصنيع وتحسين معايير الجودة. علاوة على ذلك، تتم خدمة المنتجات التي يبيعها بائع المفرق لمدة عشر سنوات من خلال قسم الخدمة التابع له. وقد أسفرت احتياجات هذه الخدمة عن عمليات معقدة تعزز التفاعل مع البائعين. مثلاً، يتابع قسم الخدمة شكاوى الزبائن بحسب الطراز، ثم يعمل مع فريق التصميم والهندسة على حلها ومن ثم يوزع المعلومات على مواقع الخدمة الميدانية كافة. إضافة إلى ذلك، فإنهم يصنفون دورياً قائمة التغييرات المقترحة لتصاميم المنتجات من أجل تضمينها في المنتجات المستقبلية.

في حين أن هذه الإجراءات من جانب بائع المفرق والصانع قد أدت إلى عملية متخصصة (أي أصول مخصصة، ونوعية زمانية، وأصول ونوعية مادية)، فإن الخبرة التي يتبادلها الطرفان ليست محددة بالعلاقة. إن معالجات ومعايير النوعية التي يلتزم بها بائع المفرق مفهومة فهماً واسعاً من قبل الصانعين (أي أنها موحدة وممرزة)، وبالتالي هي قابلة لإعادة الاستخدام. وإن نطاق المعلومات الخاصة لتتبع التقيد وبيانات الشحن موثوقاً جيداً ويعكس أفضل تطبيق تمارسه هذه الصناعة.

خلاصة القول، فإن الصفة الاستثنائية للعلاقة ليست في سياق المعرفة أو المعلومات المتبادلة وإنما في الطريقة التي يتم تنفيذها بها- في هذه الحالة ممثلة بالاستطاعة المخصصة والالتزام بشروط التوقيت، وحتى تصاميم المعدات المتخصصة. ونتيجة لذلك، تضيف العلاقة قيمة أكبر من التبادل السوقي لأن العمليات مصممة للاستمثال من البداية حتى النهاية. يخلق تصميم العملية المدمجة هذا ترتيب عمل فريداً بين الشركتين يسمح بتحسين مستوى الأداء. وبسبب الالتزام بأصول محددة، تجر العلاقة أيضاً خطراً إضافياً (مثلاً سلوك انتهازي من قبل أحد الطرفين). ويجب أن يدرك المسؤولون التنفيذيون لكلتا الشركتين هذا الخطر المعدل وحجم المكافآت وأن يعدلوا تبعاً لذلك أساليبهم التي يتبعونها في الإدارة.

**التعليم العالي.** إن وجود علاقات تسيطر عليها العمليات في التعليم العالي تتفاوت تفاوتاً سريعاً. في بعض الحالات، اتبعت مؤسسات شراء تقليدية علاقات تسيطر عليها العمليات من أجل إدارتها المادية في مجالات مثل التعامل المادي، وتقديم المختبرات أو في خدمات مثل العمليات الغذائية. غير أنه في الكثير من الحالات، لم يتم اختيار التعليم العالي لتعزيز قوته الشرائية عبر سائر النظام؛ وبدلاً من ذلك يسمح لكل مؤسسة التحكم بقرارات الشراء محلياً. لذلك، فإن الحوافز المتاحة لدى البائع للدخول في علاقة تسيطر عليها العمليات قد تكون محدودة.

**تقنية المعلومات.** في مجال التقنية، كانت العلاقات التي تسيطر عليها العمليات بالنسبة لمعظم بيئات التعليم العالي محدودة. وحتى وقت أقرب عهداً، كتبت معظم المؤسسات طلبات خطية منتجة محلياً أو طلبات قياسية ملائمة حسب الطلب وما يتصل بها من تقنيات. لقد تم إبقاء الموردين على مسافة مما يعكس علاقة تبادل سوقي. وبالطبع، قد تتطور هوية تقنية البائعين إلى نوعية أصول فيما تستخدم الجامعة مهارات متخصصة (مثل مهارات برمجة) تكون استثنائية للتقنية الموهوبة. إننا نشاهد زيادة في العلاقات التي تسيطر عليها العمليات فيما تستبدل

مؤسسات أكثر فأكثر وتعيد تصميم نظمها الإدارية بحلول برمجيات على مستوى المؤسسات (مثل SAP, Peoplesoft, أو BAAN) ومع استمرار هذا الاتجاه، نتوقع رؤية عدد من العلاقات التي تسيطر عليها العمليات مع ارتفاع عدد مزودي التقنية.

### التحالفات الاستراتيجية

حيث تكون مستويات نوعية العمليات ونوعية الخبرات عالية، تكون علاقة التبادل تحالفاً استراتيجياً. في علاقات كهذه، فإن الخبرة الفريدة بالاقتران مع إجراءات الأعمال الفريدة تتيح فرصة لتقديم قيمة استثنائية. ومع ذلك، فإن مخاطر هذه العلاقات موجودة أيضاً. وكثيراً ما تكون لدى الشركاء إمكانية نفاذ للأصول الفكرية الجوهرية لبعضهم البعض. وبسبب الترابط الوثيق للخبرة والعمليات، تستحدث تبعيات تكون حرجة لبقاء كل طرف على المدى الطويل مما يرفع كلفة السلوك الانتهازي إلى مستوى استراتيجي.

**البيع بالمفرق.** مثلاً، ننظر في العلاقة التي سبق بحثها بين بائع مفرق وصانع آلة نفث الثلج والأدوات الآلية. من منظور الصانع، فإن مستوى خصوصية العملية مرتفع جداً. فقد استثمر موارد كبيرة في عمليات تصنيع مفصلة حسب الطلب لتلائم معايير الجودة التي يريدها بائع المفرق، لا سيما فيما يخص شبكة الخدمة. كما استثمر الصانع في العتاديات والبرمجيات ليتمكن من النفاذ إلى الشبكة مباشرة لتقارير معاينة الجودة ولتسهيل تبادل الوثائق إلكترونياً مع بائع المفرق (مثلاً تقديم الفواتير وتسليم إشعارات بالشحن). ولهذه الاستثمارات إمكانية إعادة توزيع محدودة لزبائن آخرين.

يمكن أن تكون نوعية الخبرة في العلاقة مع بائع المفرق مرتفعة أيضاً إذا اعتمد الصانع على شبكة خدمة بائع المفرق كمصدر رئيسي للتغذية المرتدة حول استخدام الزبائن لمنتجاته، مع التذكر بأن شبكة خدمة بائع المفرق تحتفظ بمنتجات من خلال بائع المفرق على مدى عشر سنوات. ونتيجة لذلك، فإن شبكة الخدمة هذه هي أيضاً بمثابة خازنة لبيانات مسجلة بانتظام بشأن أعطال المكونات. وتصبح هذه

الإحصائيات الأساس لتوصيات الصانع حول التخزين الذي ينبغي أن يكون جاهزاً لإجراء الإصلاحات عليه. كما تشكل هذه الإحصائيات مدخلاً هاماً في تصاميم المنتجات الجديدة وفي توجيه استبقاء أو تحسين التجميعات والمكونات الفرعية في منتجات لاحقة. ومن الواضح أن مستوى نوعية الخبرة يمكن أن يصبح مرتفعاً تماماً. ويجادل المسؤولون التنفيذيون بأن العلاقة مع بائع المرفق هي علاقة استراتيجية.

**التعليم العالي.** إن الأمثلة على التحالف الاستراتيجي في مجال التعليم العالي آخذة في الازدياد أيضاً؛ فالجامعات والكليات تسعى منذ أمد بعيد إلى علاقات كهذه مع مصادر تمويل رئيسية، بحيث تقدم رأسمالاً فكرياً مقابل رصد أموال للأبحاث أو برامج تعليمية. وتتطوي هذه الترتيبات بشكل متزايد على مراكز تكافؤ من قبل الجامعة كوسيلة للمشاركة في العوائد المتوقعة من براءات الاختراع على المدى البعيد أو المنتجات الجديدة أو الرأسمال الفكري.

**تقنية المعلومات.** في مجال التقنية، أخذت تبرز تحالفات استراتيجية أيضاً وبدأت الجامعات تدرك أنها تجلب تقديراً ملحوظاً للصنف فضلاً عن مجموعة انجذاب قوية. غير أن القيود على الموارد تحد بشكل ملحوظ قدرة النظام الجامعي على إدامة استثمارات البيئة التحتية اللازمة لجعل التقنية الناشئة متاحة بسهولة للطلاب. وتتمثل إحدى المقاربات المحتملة بالمبادرة الاستراتيجية التي أطلقها نظام جامعة ولاية كاليفورنيا. فقد حاولت هذه الجامعة تشكيل تحالف تقنيات متعدد الشركات مع مايكروسوفت وشركة GTE، وفوجتسو المحدودة، وشركة هيوز للفضاء والاتصالات. ويستخدم الشركاء قاعدة تقنية الجامعة (أي cc شبكة جامعية على امتداد كاليفورنيا) ومجموعة انجذاب تتألف من مليون شخص ونيف من أجل استحداث مؤسسة تقنية وخدمات. لن يكون لدى التحالف الوسائل لتقديم حلول تقنية جديدة لكل حرم جامعي، وإنما يستطيع في نهاية الأمر تعزيز الخبرة في الجامعات وبين شركاء الأعمال لتقديم لوازم المناهج ومنتجات وخدمات تركز على

التقنية إلى السوق عموماً (مثلاً التعلم عن بعد للمؤسسات التعليمية). وإن الاستثمارات طويلة الأمد في مجال البحث والتطوير والقدرة على تحسين وإدامة بيئة تقنية دينامية وابتكارية عبر جميع الجامعات سوف تمول من خلال تقاسم أرباح هذه المعروضات الجديدة.

غني عن البيان أن هذه المبادرة أثبتت أنها صعبة التنفيذ إلى حد بعيد وأن اثنتين من الشركات هما مايكروسوفت وهيوز قد أعلنتا مؤخراً قرارهما بالانسحاب من التحالف. ورغم ذلك، فإن بنية واستراتيجية هذه الخطة تصوران بوضوح بديلاً استراتيجياً قابلاً للبقاء متاحاً للعديد من المؤسسات التعليمية.

والمثال الآخر على علاقة استراتيجية هو بين جامعة مينسوتا وشركة IBM، إذ في اتفاق موقع في آذار/مارس 1998، اتفقت الجامعة و IBM على تقاسم تكاليف التطوير المستقبلية لنظام معلومات متكامل للطلاب قيمته عدة ملايين من الدولارات. وسوف يستند النظام إلى النسخة الأولية التي طورتها جامعة مينسوتا بكلفة 500 ألف دولار والتي تستخدم حالياً في جامعات Twin Cities، و Morris و Crookston يمكن النظام الطلاب من تفحص معلومات عن المناهج وعلى التسجيل على الشبكة، وعلى رؤية رسوم الدراسة باستخدام متصفح على الشبكة. ويدمج النظام نطاقاً من المعلومات عن الجامعة وعن الصفوف من أجل تخطيط المناهج، وطلب معونة مالية، وشراء الكتب الدراسية على الشبكة. وإن واجهة الترابط على الشبكة تعمل بمثابة نافذة توصيل لخدمة الطلاب (انظر الفصل السابع للحصول على تفاصيل إضافية).

من خلال العلاقة الاستراتيجية مع IBM، سوف يتقاسم الشركاء المخاطر المتأصلة في المشروع. كما أنهم سوف يوحدون خبرتهم ويعملون معاً لتطوير النظام الذي سوف يباع إلى كليات وجامعات أخرى. وتتوقع الجامعة الحصول على ربع من عمليات البيع.

## خصائص العلاقات

إن الفكرة التقليدية التي تتطوي عليها المبادلات هي أنه يوجد طيف له نقاط تعادل قطبية تتراوح بين منخفضة ومرتفعة على مجموعة من الصفات (أي أن المبادلات ذات المستويات المنخفضة الثقة تقع على الطرف المضاد للمبادلات ذات المستويات العالية الثقة). ويفترض هذا أن العلاقة خطية وأحادية الأبعاد. يشير بحثنا إلى أن صفات المبادلات تختلف نوعياً بدلاً من كمياً. وإن افتراض الخطية من أحد طرفي الطيف إلى الآخر هو تبسيط يحجب الاختلافات الرئيسية. مثلاً، في حين أن الثقة مهمة في جميع الأنواع الأربعة من المبادلات، فإن الثقة بين الأطراف تختلف اختلافاً كبيراً ليس من حيث الكم وإنما من حيث طبيعة الثقة.

- ◆ في مبادلات الصفقات، تتركز الثقة حول التوقع بأن ينفذ الطرف الآخر العقد كما هو مكتوب تنفيذاً حرفياً.
- ◆ في العلاقات التي تسيطر عليها العمليات، يعتمد على الطرف الآخر لتنفيذ القسم الذي يخصه من العقد مع توقع أنه سينفذ ذلك بصرف النظر عما قد ينشأ من حالات طارئة. وفي هذه الحالة، تعتمد الثقة على الإيمان بقدرته على تجاوز أو استباق ظروف معاكسة خارج قدرة الشركة المتعاقدة على تصورها أو توضيحها بالتفصيل. ورغم ذلك، يتوقع من الشركة المنفذة للعقد التغلب على الحالات الطارئة كافة. في العلاقات التي تسيطر عليها العمليات، يدرك كلا الطرفين ضمناً مستويات أعلى من الظروف غير المتوقعة ويثقان ضمناً بقدرة الطرف الآخر على التصرف تصرفاً لانتهازياً حتى وإن كان احتمال "التوقف أو التأخير" مرتفعاً.
- ◆ في التحالفات الاستراتيجية، تميل طبيعة الثقة إلى التركيز على الاعتقاد بأن التصور الخاص بالتحالف واقعي وأن الاتجاه ملائم.

## تجديد الإدارة

الموضوع	التعاملات	عقد الأداء	العلاقة الخاصة	التحالف الاستراتيجي
التركيز	كفاءة التبادل (مثلا أدنى سعر وأنسب شروط)	الكفاءة التشغيلية تستثمر وفورات الحجم والنطاق	تحقيق كفاءات من طرف آخر عبر دمج العمليات	تطوير قدرات فريدة للمنتجات / الخدمات
تعزيز الفرص	متطلبات المنتجات / الخدمات	إمكانية نشر كفاءات محددة	إمكانية النفاذ إلى خبرة ومهارات متخصصة لاستكمال الكفاءات	إمكانية التقصي والتعلم بشأن دينامية واتجاهات الأسواق والبيئة
تطوير القدرات	أبحاث سوقية، التفاوض والتعاقد. الحصول على معلومات لتحسين المفاوضات المستقبلية	مواصفة العملية	إعادة تصميم العملية، تعزيز ابتكارات العملية	خلق كفاءة جديدة وفريدة عبر النداب والابتكار وإدارة التحالف
أفق التخطيط	الصفقة الحالية	مبادلات متواصلة متعددة	نقطة نهائية ومحددة بلا إحكام على المدى المتوسط	نقطة نهائية غير محددة على المدى الطويل
افتراض المساءلة	المساءلة التعاقدية، أداء العقد بالنسبة للقياس القانوني	المساءلة الوظيفية، النطاق مع المعايير الأخلاقية والمهنية	المساءلة عن العملية، ثقة مؤسسية بناءً على فهم القيم الجوهرية، سلوك لاالتهازي	المساءلة عن القيمة لتحقيق نتيجة استراتيجية، ثقة خيالية، الاعتقاد بان الاتجاه مناسب، موضع ثقة لتقاسم اتجاه استراتيجي
سلوك المعلومات	اسعار / اتجاهات / شروط المعلومات السوقية	جعل البرامج والخطط متزامنة	معايير قياس العمليات	معلومات حساسة غير مهيكلة
آليات المعلومات	موجهة نحو الكفاءات ( مثلا إصدار الطلبات والفواتير بواسطة التبادل الإلكتروني للمعطيات)	نظام معلومات إدارة مهيكلة لدعم القرارات وإدارتها وضبطها	بنية تحتية مدمجة، تطبيقات مهياة حسب الطلب، دعم التحليل والقرار، تطوير إمكانية مشاركة، استخدام ارتباط	نشر تكنولوجيا فريدة وابتكارية، تحديد موقع مشارك، تخطيط مشارك، اتصال مباشر بالإدارة العليا
إدارة المخاطر	التفاوض والتقييد والتدقيق، وغرامات عدم التقيد	وضع مقاييس لنوعية الخدمة، قياس الأداء مستوى الخدمات، منح للأداء	قياس أداء مستوى العمليات، إجراء مقارنة مع أفضل ممارسة، برامج تحسين مستمر	مراجعة تجربها الإدارة العليا مؤشرات تستند إلى السوق

الشكل (2-5) عمليات الإدارة لأنواع مختلفة من العلاقات

تشير هذه الاختلافات الجوهرية إلى وجود حاجة إلى ممارسات إدارة محترفة تلائم طبيعة العلاقات، كما هو موضح في الشكل 5-2 سوف نستكشف في القسم الثاني هذه الفكرة الرئيسية بمزيد من التفصيل.

### **إدارة محفظة علاقات**

يسمح نموذج محفظة العلاقات للمرء باستكشاف كيفية تحقيق أداء عال عبر النطاق الكامل من أنواع العلاقات. رغم وجود مجال من التحديات التي تجابه مدراء العلاقات، فإن ثلاثة منها ذات صلة بصورة خاصة:

- ◆ استحداث القيمة وتخصيصها.
- ◆ خلق الثقة وإدامتها.
- ◆ دور تقنية المعلومات في تمكين علاقات فعالة.

يحتاج الأداء الفعال لتحالف ما إلى تلاؤم بين نوع العلاقة وطريقة الإدارة المستخدمة لتوجيه الأداء وضبطه. سوف يستكشف القسم التالي مفهوم التلاؤم بمزيد من التعمق.

### **استحداث القيمة وتخصيصها**

لعل أهم مهمة إدارة في تشكيل وإدامة تحالف ما ترتكز إلى الكيفية التي تستحدث بها هذه العلاقة قيمة والآليات التي تكفل توزيع هذه القيمة توزيعاً ملائماً. تُستحدث القيمة بنواتج العلاقات وبالكفاءات أو القدرات التي تنشأ خلال هذه العملية.

**التبادل السوقي.** من منظور الناتج، تسعى علاقة التبادل السوقي إلى إنتاج عملية فعالة. من حيث التعريف، فإن عمليات المبادلة قياسية وتتسق حسب المعرفة ذات الصلة. في إطار كهذا، فإن المنتج أو الخدمة التي تتبادلها أو تحوزها إحدى الشركات يمكن أن يحوزها بسهولة منافس آخر (كثيراً ما تكون من المورد نفسه).

وبالتالي، ترتبط القيمة بالسعر وبسمة المنتج وبمسائل ذات صلة مثل التوقيت والجودة. وتحدث القيمة بواسطة العلاقة، بما يتجاوز كلياً صفقة سوقية محضة من خلال استثمارات تخفض تكاليف الصفقة مثل استحداث عقود قياسية أو تدفقات للمعلومات في الوقت المناسب. تكون هذه الاستثمارات متواضعة إلى حد بعيد ويمكن إعادة استخدامها لعلاقات أخرى. إن القيمة التي تتعدى قيمة صفقة سوقية محضة، يمكن أن تنشأ من مصادر مثل وفورات الحجم أو وفورات النطاق. يدار تخصيص القيمة عبر استراتيجيات تسعير صريحة (مثلاً تخفيضات حجوم أو خدمات متداولة). إن الأمثلة في ميدان التقنية مرئية بوضوح في مجالات تأخذ منتجات قياسية بعين الاعتبار. مثلاً، تتمثل إحدى الممارسات الشائعة في التفاوض على الحصول على تخفيضات حجمية بشأن الحواسيب الشخصية لجماعة تجاذب جامعية (مثلاً الهيئة التدريسية والطلاب والموظفون).

من المهم إدراك كيف تتم هيكلة هذه العلاقات لضمان إدامة القيمة والابتكار في المنتج والخدمات على السواء. في علاقة تبادل سوقي، فإن الآلية الرئيسية هي المنافسة. ونتيجة لذلك، تتطوي عقود التبادل السوقي عادة على عملية استدرج عروض وتظل مدة العقد قصيرة نوعاً ما نسبياً (عادة سنة واحدة). يحصل الشركاء في علاقة تبادل سوقي على ضمان الحق بتقديم عروض أو استخدام عمليات تخفض تكاليف التعاقد. تضمن عملية تقديم العروض في سوق مباشرة بأن تعكس المنتجات والخدمات المتبادلة السوق. بالطبع، يمكن أن تسمح العلاقة الناتجة للمؤسستين بالتبليغ عن الاحتياجات بشكل أفضل وأكثر كفاءة، وبالتالي مكافأة أولئك الشركاء ذوي الأعمال المتكررة. ومع ذلك، فإن استخدام تقديم عروض منافسة (أو التهديد باستخدامها) هو الذي يضمن بأن تحقق علاقة التبادل السوقي الأداء الأمثل.

**سيطرة العمليات وسيطرة الخبرات.** في حال علاقات سيطرة العمليات وسيطرة الخبرات، فإن آلية السوق المباشرة غير قابلة للاستمرار. لا بد من التذكر أن كل نوع من أنواع هذه العلاقات ينطوي على استثمارات مهمة خاصة بالعلاقات. تستحدث القيمة في العلاقات، جزئياً، من خلال هذه الاستثمارات المحددة. وبالتالي، فإن مؤسستين تطوران عملية تدفق أعمال كاملة وفريدة يمكنهما أن تفوقا في أدائهما عملية تبادل سوقي قياسية. تستحدث القيمة باستمثال العملية المدمجة بدلاً من استمثال عمليات فرعية وتنسيق التبادل. وحين تحدث فعاليات مهمة نتيجة هذا الاستمثال الكامل للعملية، فإن العلاقة تخلق القيمة.

ولكن كيف تضمن كل مؤسسة توزيعاً ملائماً لهذه القيمة؟ ماذا لو استغلت إحدى الشركات النتائج المستحدثة من خلال الاستثمار الخاص بالعلاقة من أجل تخصيص قسط أكبر من القيمة؟ ويجب أن يستخدم مدراء العلاقات العمليات للمساعدة في الحماية ضد تصرف كهذا. يقترح عملنا مقاربتين:

(1) استخدام أسلوب إدارة الجودة الكلية عبر الشركتين.

(2) الحوافز التي تكافئ الشركاء استناداً إلى مجمل أداء الأعمال المنجزة بدلاً من الاستناد إلى أداء المكونات.

في حالة سيطرة العمليات، ليس لدى الشركاء مقارنة سوقية مباشرة يقيسون بها السعر أو الأداء. من حيث التعريف، تستحدث القيمة عبر تصميم فريد لتدفق العمل. لذلك، يجب أن يسعى المدير إلى تحسين العملية بشكل متواصل وإلى أفضل مبادلات الأساليب للمساعدة في توجيه الأداء والحث عليه. وبالمثل، تستحدث القيمة بنشر عملية كاملة. يقترح عملنا بأن علاقات تسيطر عليها العمليات تكون فعالة لتربط المكافآت بتنفيذ العملية بكاملها تنفيذاً فعالاً. مثلاً، في استخدام حل لبرمجيات مشروع ما، يمكن أن تقيم الشركة المشتري علاقة قائمة على سيطرة العمليات مع البائع (أو الشركة الاستشارية) تشمل أصولاً مكرسة واستخدام عملية

إدارة فريدة للمشروع وما إلى ذلك. ومع ذلك، من أجل ضمان الأداء، ينبغي أن يربط العقد منح مكافآت مهمة بالتنفيذ الفعال للحل بكامله بطريقة تلبى التوقعات الأولية، أو تتعدها. وهكذا، إذا كان يتوقع من الحل الخاص بالمشروع تحقيق تغيير مدمج للإمدادات يخفض تكاليف الموجودات بنسبة 50٪، ينبغي ربط المكافآت مباشرة بهذه النتيجة. لقد برزت علاقات العمل هذه في ميدان التقنية، لا سيما بعد قبول مفهومي إعادة التصميم وتحويل العمليات.

في حالة سيطرة الخبرات، تكون العملية موحدة، في حين تكون الخبرة ملائمة حسب الطلب مما يسمح للخبرة بأن تكون مصدراً لخلق القيمة. وبتعزيز الكفاءات الجوهرية لأحد الشركاء، فإن العلاقة لا تحقق تأثير أداء فورياً فحسب وإنما تستطيع أيضاً إدامة الأداء في وجه الشكوك السوقية. فمثلاً، استطاعت شركات عديدة جهزت نظمها الخاصة بتقنية المعلومات من مصادر خارجية أن تعزز بسرعة مهارات واستثمارات شريكها في جهودها لتطوير استجابة كمشكلة عام 2000 (Y2K) ومن الواضح أن بائع التقنية كان في وضع أفضل من الشركة لحيازة معرفة بشأن حلول Y2K بالنظر إلى قاعدة خبرتها وتجربتها عبر العديد من الشركات. حدد بحثنا أمثلة عديدة عن خلق القيمة نتيجة إمكانية المؤسسة على أن تعزز بنجاح الكفاءات الجوهرية لشريكها.

ومع ذلك، يحتاج تحقيق اقتصادات الخبرة إلى استثمارات خاصة بالعلاقات. كيف تضمن الإدارة تقاسم القيمة تقاسماً ملائماً؟ خلافاً للعلاقة التي تسيطر عليها العمليات، فإن العلاقة التي تسيطر عليها الخبرة تستطيع استخدام السوق لمقارنة السعر والمنتج. من حيث التعريف، فإن العملية موحدة؛ وبالتالي يمكن للمنافسين تقديم خدمات مماثلة، فالقيمة التي تستحدث في علاقة واحدة لا يمكنها أن تتجاوز بشكل كبير أداء السوق وإلا فإن منافس تلك الشركة سوف يحرز ببساطة الخدمة ذاتها (ربما من المورد نفسه). إن بروز سوق خدمة التقنية (مثلاً تجهيز مركز

المعلومات من مصادر خارجية) مثال مثير للاهتمام على هذا المفهوم في ميدان التقنية. وإن التحدي الذي يواجهه مدير العلاقة هو هيكلة العقد لتحقيق قيمة هذه العلاقة الموسعة (مثلاً تخفيض الاستثمارات في مجال البحث والتطوير، وإعادة توزيع الأصول، وزيادة القدرة على التركيز على الكفاءات الجوهرية) دون أن يقع فريسة سلوكيات انتهازية يمكن أن تؤدي إلى نشوء سوق ثانوية. يقترح بحثنا أن استخدام مفاهيم مثل التسعير الديناميكي المرتبط بقياس أداء الصناعة أو نظم حوافز تقاسم الأرباح يمكن أن يكون آليات ناجعة لضمان الأداء.

**التحالف الاستراتيجي.** أخيراً، ففي حالة العلاقات الاستراتيجية، فإن احتمال رفع القيمة هو احتمال مرتفع، إذ إن عمليات الأعمال الاستثنائية بالاقتران مع خبرة معززة بشكل كبير تخلق الإمكانيات لابتكار هام. وفي هذا المجال تكون مكافآت ومخاطر العلاقة أعلى ما يمكن. يقترح عملنا أن الانخراط المباشر لكبار المسؤولين التنفيذيين عنصر مهم للنجاح في هذه الأوساط. إن هؤلاء المسؤولين التنفيذيين، إذ يعملون ببنية إدارة شبيهة بمجلس إدارة، يستطيعون المساعدة في توجيه العلاقة بحيث يرصدون ويتداولون باستمرار بشأن مسائل تقاسم القيمة. وفي حالات عديدة، يمكن أيضاً استخدام ترتيبات متكافئة للتأكد من تقاسم القيمة بشكل ملائم على المدى الطويل.

إن مخاطر هذه العلاقات عالية أيضاً، فبالإضافة إلى القلق من قيام أحد الشركاء بالتلاعب بالتبعيات لتضخيم الأسعار أو تخفيض مستويات الخدمة، كثيراً ما تكشف هذه العلاقات عن أصول فكرية جوهرية. يصف هندرسون وكلاارك (1990) أصول المعرفة هذه بأنها معرفة معمارية (أي فهم كيفية دمج الفعاليات أو المكونات في نظام كامل). يشكل تسرب المعرفة الجوهرية مخاطرة استراتيجية للشركة، ومع هذا من الصعب تماماً الاحتراس ضدها. يوحي تعقيد هذه المسائل بأنه يجب أن تجسد التحالفات الاستراتيجية علاقات مؤسسية عميقة بحيث تكون

مستويات الثقة عالية وتكون السمعة هي الشاغل المسيطر. ولا تتطور هذه العلاقات بين عشية وضحاها ولا يمكن التفاوض بشأنها أو اغتنامها في بنية تحكم. وتعكس هذه العلاقات طريقة للقيام بالأعمال تبدأ بريادة المؤسسة؛ إذ بدون قيادة شخصية قوية- على صعيد الرؤية والتنفيذ على السواء- سيكون من الصعب إدارة علاقات استراتيجية.

### خلق الثقة وإدامتها

تعتبر الثقة عاملاً مهماً لنجاح معظم العلاقات. تؤكد أبحاث سابقة أن قدرة الشركات على خلق الثقة هي بمثابة أساس تبنى عليه علاقات أعلى قيمة (Gambetta, 1994) ورغم ذلك، في عالم اليوم المضطرب والمفرط بالمنافسة، فإن أي عدد من الأحداث الخارجية (مثلاً منافس يتحرك أو سوق تتباطأ) يمكن أن يؤثر على الرؤية الأصلية لتحالف ما ويقوض الثقة بين المؤسستين. خلاصة القول هو أن إحدى الشركتين يجب أن تغير التزامها، وربما تبطل العلاقة. وإزاء عدم التيقن هذا، ما هو معنى الثقة؟ وكيف تتحقق؟ وهل ينبغي حتى لفريق إدارة واقعي السعي جاهداً لتحقيق الثقة؟ إن أحد المفاهيم الرئيسية هو خلق تلاؤم بين مستوى الثقة ونوع العلاقة.

**التبادل السوقي.** في علاقة التبادل السوقي، ينبغي أن يسعى المدراء إلى خلق ثقة تعاملية تعني ضمناً أن يلتزم كلا الطرفين بالسلوك القانوني والأخلاقي الذي يعكسه العقد والمجتمع، مما يعني بصورة أساسية أن أياً من الطرفين لن يكذب أو يغش. كما تعني الثقة التعاملية مستوى من تبادل المعلومات يكون تعاملياً في طبيعته. توثق الشركات بشكل واضح النتائج وتنفيذ الالتزامات التعاقدية. ويمكن أن تثبت الشركة أنه قد تم توريد المنتج أو الخدمة في تاريخ معين وبسعر محدد ووفقاً للنوعية المطلوبة. ويسفر انعدام الثقة عن عمليات تحقق مسهبة. ويمكن أن ينعكس انعدام الثقة في تكاليف مراقبة عالية. وعلى نقيض ذلك، مثلاً، أقامت مخازن Wal-

Mart عمليات مع شركة Proctor and Gamble تسمح بإزالة التحقق الموجه نحو الأحداث. وقد أُلغيت طلبيات الشراء وآليات تحقق أخرى لصالح نظام يستند إلى المعلومات يشير بصورة آلية إلى وجود حاجة، مما يسمح لشركة Proctor and Gamble بتلبية الحاجة وأن تقيّد على حساب Wal-Mart قيمة المنتجات الموردة. بالطبع، فقد وضعت آليات تدقيق للحماية من الاختلال الوظيفي لدى الأفراد (مثلاً السرقة)، ولكن هذه الإجراءات الوقائية كانت فعالة ولم تقوض مستوى الثقة المؤسسية.

**سيطرة العمليات وسيطرة الخبرات.** في حالة العلاقات التي تسيطر عليها العمليات أو تسيطر عليها الخبرات، فإن مستويات التبعية تكون مرتفعة بشكل ملحوظ وبالتالي يجب إحداث نوع جديد من الثقة. إن هذا النوع من العلاقة (عقد الأداء أو العلاقة الخاصة) يحتاج إلى ثقة بالعملية أو بالمعلومات. تعكس ثقة العمليات استعداد كلا الطرفين على الإفصاح عن العمليات الداخلية وتقاسم معلومات حساسة في الوقت الحقيقي بشأن أساليب العمل أو وضعية العمل الجاري. وبغية تحسين فاعلية التشغيل الكلية، يفصح المورد عن معلومات حساسة عن التكاليف أو يفتح عملياته للمشاهدة. ويكون الشاري مستعداً لإدراج الشريك في عمليات حساسة، مثل التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين الإبلاغ عن الاحتياجات الحالية أو المستقبلية. وخلاصة القول، تستحدث الشركات عمليات مدمجة. أن تقاسم المعلومات على هذا المستوى بالاقتران مع العلاقات الشخصية التي تنشأ عبر العمل الجماعي يرفع الثقة إلى مستوى جديد. نتيجة لذلك، يمكن تخفيض تكاليف التفاوض والرقابة بدرجة كبيرة. والأهم من ذلك هو أن زيادة الابتكار يخلق فرصة للمؤسسات المعنية لتحقيق مستوى أداء ليس بإمكان أي منها تحقيقه بمفردها.

**التحالف الاستراتيجي.** أخيراً، تعكس الثقة الاستراتيجية مفهوم الهوية. خلاصة القول يجب أن يعرف الأفراد أنفسهم بأنهم جزء من علاقة مؤسسية

فريدة. في هذا النوع من الثقة، تكون كل مؤسسة مستعدة للقيام باستثمارات على المدى الطويل في الأفراد حولهم. ويتم تبادل الابتكار والخبرات بسهولة في محاولة للنجاح. من السهل رؤية الكيفية التي يمكن بها إيجاد المعرفة وتقاسمها عند هذا المستوى. إن تقاسم مثل هذه المعرفة الجوهرية هو مصدر تحسينات الأداء المحتملة ومصدر مخاطر هامة. والقضية الرئيسية للمدراء هي التأكد من أن يبقى تبادل المعرفة مركزاً على تلك المجالات التي تعالجها العلاقة. قد لا يكون هذا مهمة سهلة عندما يكون الهدف هو خلق علاقة تبرز هوية فريدة حقاً.

### **دور تقنية المعلومات**

يتفاوت استخدام تقنية المعلومات لدعم وتنسيق تقاسم المعلومات في أنواع مختلفة من العلاقات.

**المبادلات التعاملية.** في المبادلات التعاملية، فإن تمكين تقاسم فعال مستقل عن الشريك لمعلومات التنسيق هو هدف نشر التقنية. مثلاً، يمكن أن يعلن بائع مفرق عن سياسة تطالب جميع البائعين باعتماد تقنية تبادل المعلومات إلكترونياً EDI ومعايير الصناعة، مما يسمح بإرسال الطلبات إلى البائعين إلكترونياً واستلام إشعارات مسبقة عن شحن المنتجات بأقل قدر ممكن من التأخير وأقل حاجة من اهتمام المدراء. أوضح بائع المفرق أنه في حال تطابق تقرير الاستلام في مستودع بائع المفرق مع إشعار الشحن المسبق وطلبية الشراء، ينبغي أن يرسل قسم المحاسبة الدفعة بواسطة البريد، مما يلغي الحاجة إلى مستندات ورقية مثل الفواتير. وأن التطبيقات مصممة أيضاً لتوليد إحصائيات عن عدد من التوريدات المرسله في الوقت المحدد/ المتأخرة ولبيان الاختلافات عن الكمية الواردة في طلبية الشراء، الخ. إن هذه المدخلات تتيح إجراء تفاوض أنجع مع بائع المفرق في العقد التالي. إن هذا النمط من استخدام تقنية المعلومات من أجل الفاعلية يحدث في صناعة السيارات بين الموردين وصانعي السيارات. ويطلق (Bensaou and Venkatraman, 1995) على هذا اسم نموذج "التحكم عن بعد".

**عقد الأداء.** في العلاقات القائمة على أساس عقد الأداء، يكون تطبيق تقنية المعلومات مركزاً إلى حد كبير على تمكين الإدارة من التحكم والرصد. في حالة "مخزن داخل مخزن"، يتقاسم بائع المفرق والتاجر المتخصص المعلومات بشأن اتجاهات المبيعات، وحركة المنتجات، والأرباح الراهنة. من شأن استخدام تقنية المعلومات تمكين المدراء في موقع البائع بالمفرق رصد أداء التاجر وتحديد أحداث غير سوية باستخدام تقارير استناداً إلى معلومات نقاط البيع، ووضعية المخزون في المخازن، والتدفقات النقدية. إن هدف استخدام تقنية المعلومات هو تمكين المدراء من أن يدققوا دورياً مؤشرات رئيسية تتحقق من الأداء الطبيعي للعمليات من جهة بائع المفرق (وهي عمليات يديرها التاجر).

**العلاقة الخاصة.** في حالة العلاقات الخاصة، تركز استخدام تقنية المعلومات على خلق بيئة تحتية متكاملة كي يكون بالإمكان مراجعة المعلومات التفصيلية بشأن وضعية كل من طرف بائع المفرق والعمليات في مرافق البائعين الإنتاجية والإمدادية. مثلاً، تقاسم البائع والبائع بالمفرق قاعدة بيانات مشتركة عن الموجودات في مخازن مختلفة للبيع بالمفرق، والمبيعات في كل مخزن. وعدد أيام الموجودات في مستودعات بائعي المفرق، وإنتاج برنامج لزيادة توفر المنتجات والمبيعات إلى الحد الأقصى. كانت المعلومات التنسيقية مفصلة جداً وشملت مناقشة الموجودات الواجب الاحتفاظ بها في نقاط تخزين مختلفة قبل عمليات الترويج للمبيعات. كما تميزت هذه العلاقات بتفاعل شخصي شامل بين المدراء على كلا طرفي العلاقة، ربما لكون دعم تقنية المعلومات بدائياً، يتألف من وريقات الجدولة التي كان بائعو المفرق والبائعون يتقاسمونها ويستخدمونها كأساس للنقاش هاتفياً. كان تركيز استخدام البريد الإلكتروني في هذه العلاقات هو تقاسم تفسيرات المعلومات على الشبكة وإبقاء بعضهم البعض مواكباً للتطورات السوقية لدى حدوثها لكي يمكن بسرعة صياغة خطط منسقة لاتخاذ إجراء (مثلاً التفاعل مع ترويج يقوم به بائع، والتفاعل مع أحوال جوية غير اعتيادية أدت إلى زيادة الطلب على آلات نفث الثلج، الخ). إن العناصر الرئيسية لنشر تقنية المعلومات هي تقاسم بنية معلومات تحتية وتحليل بيانات مشتركة وتطبيقات مراقبة تستخدمها الإدارة.

**التحالف الاستراتيجي.** في التحالفات الاستراتيجية، يميل استخدام تقنية المعلومات إلى أن يكون فريداً وأن يركز على تزويد كلا الشريكين بالقدرة على زيادة المزايا التعاونية للتوافق إلى الحد الأقصى. وتتزع البنية التحتية لتقنية المعلومات والتقانات المستخدمة إلى أن تكون الحد الأمامي ومفصلة لتلائم المتطلبات الخاصة للعلاقة. إن استخدام تقنية المعلومات لتمكين إجراء توريدات إلى بائع المفرق في الوقت المحدد بالضبط هو مثال نموذجي استثمار فيه البائع وبائع المفرق في معدات وبرمجيات تطبيقية مفصلة حسب الطلب. إضافة إلى ذلك، فإن نظم تقنية المعلومات تشجع على خلق المعرفة وتبادلها. إن تقنيات إدارة المعرفة (Davenport, Delong & Beers) تزيد نظم البنية التحتية للمساعدة في تمكين تحقيق مستويات عليا من الابتكار وأداء التشغيل.

### **الخاتمة**

تتيح معلوماتنا دليلاً أولاً حول وجود أربعة أنواع من العلاقات بين المؤسسات: تبادل الصفقات، عقد الأداء، علاقة خاصة، وتحالف استراتيجي تتميز بمستويات مختلفة من نوعية العمليات ونوعية الخبرة في التبادل. إضافة إلى ذلك، تشير بياناتنا إلى وجود مجموعة من التحديات الرئيسية في هذه العلاقات وهي تحديات محل بطرق مختلفة بحسب نوع العلاقة. وتشمل لائحة أولية لهذه التحديات:

- ◆ بؤرة التبادل
- ◆ طبيعة الكفاءة المستثمرة
- ◆ طبيعة رفع مستوى الكفاءة
- ◆ الأفق الزمني الذي يؤثر على القرارات
- ◆ طبيعة الثقة
- ◆ سلوك المعلومات
- ◆ إدارة المخاطر

بشكل مثالي تتعكس الأنواع الأربعة من العلاقات، في تشكيلات متماسكة من استجابات المدراء لهذه التحديات في العلاقة.

## تقدير وعرّفان

يود المؤلفون أن يشكروا الأستاذ فنكاترامان والمدراء الذين شاركوا في ورشات عمل مركز أبحاث النظم لما قدموه من مدخلات سمحت بصقل أفكارنا.

\*\*\*\*\*

## المراجع

- Bakos, Y. J., & Brynjolfsson, E. (1993, Fall). Information technology, incentives, and the optimal number of suppliers. *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), 37–53.
- Benjamin, R., & Carroll, S. J. (1996). The implication of the changed environment for governance in higher education. In W. Tierney (Ed.), *The responsive university: Restructuring for performance*, 92–119. Baltimore, MD, and London, England: Johns Hopkins University Press.
- Bensaou, M., & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: A comparison between US and Japanese automakers. *Management Science*, 41 (9), 1471–1492.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996, Summer). Managing and improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 38, 53–65.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998, Winter). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 43–57.
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7 (6), 649–666.
- Gambetta, D. (1994). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. London, England: Basil Blackwell.
- Glazer, R. (1990). Marketing in an information intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset. *Marketing Sciences Institute*, working paper.
- Henderson, J. C. (1990, Winter). Plugging into strategic partnerships: The IS-Line connection. *Sloan Management Review*, 31 (3), 7–18.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9–30.

- Kaganoff, T. (1998). *Collaboration technology and outsourcing initiatives in higher education: A literature review*. Rand Education report prepared for Foundation for Independent Higher Education.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992, August). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383–397.
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Appropriable rents and quasi-vertical integration. *Journal of Law and Economics*, 25, 321–328.
- Monteverde, K. (1995). Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry. *Management Science*, 41 (10), 1624–1638.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford.
- Pirrong, S. (1993). Contracting practices in bulk shipping markets: A transactions cost explanation. *Journal of Law and Economics*, 36, 937–976.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organization behavior*, 295–336b. Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York, NY: Free Press.
- Williamson, O. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233.
- Williamson, O. (1994). Transaction cost economics and organization theory. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (1st. ed.), 77–107. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Venkatraman, N., & Zaheer, A. (1994). Electronic integration and strategic advantage: A quasi-experimental study in the insurance industry. *Information Systems Research*, 1 (4).
- Venkatraman, N. (1997, Spring). Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38, 51–64.