

ريتشارد نورمان

النظرية الأولى في «لحظة الصدق»

# إدارة الخدمات

الاستراتيجية والقيادة

في أعمال الخدمات

نقله إلى العربية

عمرو الملاح

Original Title:

## SERVICE MANAGEMENT

by:

**RICHARD NORMANN**

Copyright © 2000 by John Wiley & Sons Ltd.

ISBN 0 - 471 - 49439 - 9

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
published by: John Wiley & Sons Ltd.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع جون وايلي وأبناءه

© مكتبة العبيكان 1426 هـ - 2005 م

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1426 هـ - 2005 م

ISBN 8 - 838 - 40 - 9960

ح مكتبة العبيكان ، 1426 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

نورمان، ريتشارد

إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات. / ريتشارد نورمان؛ عمرو الملاح . -

الرياض 1426 هـ

367 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك : 8 - 838 - 40 - 9960

أ. الملاح، عمرو (مترجم)

1 - إدارة الأعمال

ب - العنوان

1426 / 5203

ديوي : 658

رقم الإيداع : 1426 / 5203

ردمك : 8 - 838 - 40 - 9960 ISBN

جميع الحقوق محفوظة . ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة ،  
سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية ، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» ، أو التسجيل ،  
أو التخزين والاسترجاع ، دون إذن خطي من الناشر .

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,  
or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or  
otherwise, without the prior permission of the publishers.





# الفهرس

الصفحة

الموضوع

- المؤلف \_\_\_\_\_ ٩
- تنويه خاص بالطبعة الثانية (الإنجليزية) \_\_\_\_\_ ١١
- مقدمة الطبعة الثانية (الإنجليزية) \_\_\_\_\_ ١٧
- مقدمة الطبعة الثالثة (الإنجليزية) \_\_\_\_\_ ١٧

## ١- الأسطورة والحقيقة في مجتمع الخدمات

- هل نحن سائرون نحو مجتمع الخدمات؟ - تفسير الاتجاهات  
↓  
الكلية - أفكار جديدة حول الشركات الصناعية - تصنيع  
٢٥ -  
الخدمات - موقف هذا الكتاب . مشكلة مكانة الصناعات  
٥٥  
الخدمية - التدويل - هل تختلف إدارة الخدمات عن إدارة  
التصنيع؟ - لحظة الصدق . الكثافة الشخصية.

## ٢- المعادلة الاقتصادية الجديدة

- ↓  
جوهر الابتكار - القوى الدافعة للابتكار - النتائج الناشئة  
٥٩ - ٩٢  
عن علاقات الزبائن - الانفجار المعرفي - تحميل  
الخدمات - الارتباط - التوسيع - فك الرزم وإعادة الرزم  
التمكين وإزاحة العبء .

## ٣- أنظمة إدارة الخدمات

- ↓  
تمهيد - المنتج والإنتاج ونظام الإنتاج - أنظمة الخدمات بوصفها  
٩٣ - ١١٥  
روابط مبتكرة ما بين القدرات البشرية - إدارة العميل ومشاركته  
الإدارة والبنية - والثقافة - أنظمة الخدمات الفعالة قابلة  
لإعادة الإنتاج - أنظمة إدارة الخدمات.

## ٤- التشخيص الدينامي: الحلقات الفعالة والحلقات المفرغة

الآليات خلف الحلقات - البيئة والعلاقات ما بين الحلقات  
الجزئية والكلية - لحظة الصدق: الحلقة الجزئية - الحلقة  
الكلية - حلقة «الخدمة الداخلية» - العلاقات ما بين ثلاثة  
مستويات - حلقة أم لولب تعليق على المفاهيم.

١١٧ -  
١٣٦

## ٥- مفهوم الخدمة

حزمة الخدمات: الأساسية والهامشية - مكونات الحزمة -  
المقومات الأربعة الهامة لحزمة الخدمات - مفهوم الخدمة  
ونظام تسليم الخدمة.

١٢٧ -  
١٥٧

## ٦- دواعي تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

فكرة الأفراد: المفتاح لنظام تسليم الخدمات - تعريف الفكرة  
- الحراك الاجتماعي المعرقل - السلالم المعرقلة - طاقة  
الانتقال في مراحل الحياة - الأشخاص الذين يخفقون  
لترددهم بين خيارين - متممات المهن الأساسية - الانعتاق من  
البيئات غير المجزية - أفكار حول الموظفين المؤقتين: ظاهرة  
شائعة - أفكار الأفراد المركزة تحل مشكلات الأعمال - قد  
تحتاج أفكار الأفراد إلى التغيير - فكرة الأفراد بوصفها أداة  
لتحسين الأعمال - المعضلة الأخلاقية.

١٥٩ -  
١٨٢

## ٧- حمل الناس على النمو

التدريب - أهداف التدريب - برامج تدريب حسب الطلب -  
 المتابعة والتعزيز - تصميم الوظيفة وتصميم الدور - تصميم  
 المهنة - الموظفون: خلاصة.

## ٨- العميل زيوناً - العميل منتجاً مشاركاً

مشاركة العميل في عمليات الخدمة - منطلق إزاحة العبء  
 ومنطق التمكين - مساعدة العميل على الإنتاج - جذب زبائن  
 جدد - تقسيم السوق إلى قطاعات - تفريد الخدمات.

## ٩- التقنية والأدوات والمحيط

قوة تقنية المعلومات - ترشيد التكلفة - المراقبة الأكثر  
 فعالية للجودة - تحسين الجودة - اتصال أقوى بالزبون -  
 التقنية والتصميم بوصفهما عاملين مؤثرين في السلوك -  
 الانترنت والمستقبل - إدخال التقنية الجديدة.

## ١٠- الصورة

الصورة بوصفها أداة إدارية - ما هي مكونات الصورة ؟ -  
 الوظائف والجماعات المستهدفة - التسويق الداخلي.

## ١١- فن وعلم التسعير

لماذا يصعب التسعير؟ الفلسفة وراء التسعير بوصفه أداة  
 إدارية - العناصر المألوفة في استراتيجيات التسعير -  
 استراتيجية التسعير وتكتيكات التسعير

١٢- ابتكار وإعادة إنتاج وصقل أفكار الأعمال  
دورة الحياة في الأعمال - إعادة الإنتاج  
إعادة التحديد والتطوير المستمر

١٧١ - ١٧١  
١٧١ - ١٧١

١٣- التنوع والتدويل  
التوازن الدقيق لنظام إدارة الخدمات - بعض  
استراتيجيات التنوع - تدويل الخدمات في منظور كلي.

١١٩ - ١١٩  
١١٩ - ١١٩

١٤- الجودة  
الفلسفتان الأساسيتان - نظرة منظوماتية - البدء من  
لحظة الصدق - تصميم الجودة ضمن نظام إدارة  
الخدمات - الجودة والتكلفة والربحية - أسباب شائعة  
لفشل إدارة الجودة - بعض النقاط للملاحظة لدى وضع  
برنامج الجودة.

٣٢٣ - ٣٢٣  
٣٢٣ - ٣٢٣

١٥- الثقافة والأفكار المهيمنة بوصفها أدوات إدارية  
أصول الثقافة ووظائفها - شركات «الثقافة الجديدة»

١٣١ - ١٣١  
١٣١ - ١٣١

١٦- التغيير والقيادة  
التشخيص واستراتيجية التدخل الشامل - دعم الكفاية  
وجودة العمليات (النموذج الصناعي) - الصدمة الثقافية  
و«الرافعة» - تطوير نظام إدارة الخدمات: الأسلوب البنوي  
- النمو الاستراتيجي - القادة وأنماط القيادة - تحويل  
الحلقة المفرغة إلى حلقة فعالة: دور الإدارة.

٣٥٧ - ٣٥٧  
٣١٧ - ٣١٧

## المؤلف

ريتشارد نورمان (Richard Normann)، رئيس مجلس إدارة (SMG) مجموعة إدارة الخدمات (Service Management Group). نال شهادة الدكتوراه من جامعة لوند حيث تولى التدريس فيها فترة، بالإضافة إلى عمله في الوقت ذاته مستشاراً. وقد تولى رئاسة المعهد الاسكندنافي للبحوث الإدارية (SIAR)، قبل تأسيسه مجموعة إدارة الخدمات (SMG) عام ١٩٨٠، وهو يقيم في باريس.

يعمل ريتشارد نورمان مستشاراً إدارياً مختصاً بتنمية الأعمال الاستراتيجية والشركات في أوروبا والولايات المتحدة. كذلك قام ريتشارد نورمان مؤخراً بأبحاث حول المنافسة على المستويين المحلي والإقليمي. ويشدد حالياً على الاهتمام بأنظمة الرعاية الصحية.

وقد شارك طوال عمله في الحقل الاستشاري في مهمات استشارية هامة في الولايات المتحدة واليابان وأستراليا والعالم العربي وأوروبا، فضلاً عن عمله باحثاً زائراً في كلية التجارة بجامعة هارفارد.

أصدر ريتشارد نورمان عام ١٩٨٣ أول كتاب في العالم يعرض إطاراً متكاملًا في إدارة الشركات المنتجة للخدمات.

تعكس (SMG) اهتمام الدكتور نورمان بالتغيير الاستراتيجي وتطوير الأعمال في المنظمات ذات التوجه نحو الخدمات والمعرفة.





## تنويه خاص بالطبعة الثانية (الإنجليزية)

إن أول ما حفزني لوضع هذا الكتاب كان في عام ١٩٧٧ حين توفرت لي الفرصة للإشراف على دراسة لعدد من العملاء حول ٢٠ منظمة اسكندنافية للخدمات تتناول قضايا إدارية محددة تتعلق بالخدمات. وقد بين المشروع الذي بات متداولاً في الصحافة في عام ١٩٧٩، أن ثمة عدداً من الجوانب المشتركة بين طائفة واسعة من المشاركين (من أعمال التنظيف إلى التأمين حتى إدارة المشاريع واستثمارات رأس المال، على سبيل المثال لا الحصر) التي رأى المشاركون أن الأدبيات الراهنة ومناهج الدراسة في الإدارة تفتقر إليها. كذلك وفر لي المشروع الفرصة للإطلاع على المعرفة الأكاديمية في العالم، والتعرف إلى تلك الشركات التي بدت الأكثر تقدماً من حيث انشغالها بوضع مبادئ إدارة أعمال الخدمات ومن ثم تطبيقها.

وكان ثمة مركزان رئيسان يومئذ من مراكز التطوير المعرفي، إلى جانب المجموعة التي أمثلها والتي تستند إلى خبرتها بالعمل بنظرية التنظيم واستراتيجية الأعمال (إذا كانت بطاقة التعريف ضرورية). وكان أحد هذين المركزين كلية التجارة بجامعة هارفارد ويمثلها إيرل ساسر وداريل وايكوف على وجه الخصوص، وهي تعنى باستراتيجية التصنيع ومما حملها على العناية بالبحث بإدارة الخدمات قصور نماذج استراتيجية التصنيع التقليدية عن إنتاج «بضائع» غير ملموسة. وإنني أود أن أتوجه إليهما بالشكر لما وفراه لي من إلهام بشكل العديد من المقالات والمناقشات الغنية.

أما المجموعة البارزة الثانية فكانت، على غير المتوقع، فرنسية. ففي جامعة، مرسيليا، تناول بيير ايغلييه واريك لانجيار موضوع الخدمات استناداً إلى خبراتهما بالتسويق. وقد قمنا، نحن الثلاثة وبعض الزملاء الآخرين، ويحملنا جميعاً فضول لمعرفة كنه الخدمات كما كنا نتأهب لإجراء تحول في المهنة، بتأسيس مجموعة إدارة الخدمات (SMG) (Service Management Group).

وإذا فكثير من الآراء التي ترد في هذا الكتاب هي نتيجة عمل جماعي في مجموعتنا. وقد جاء أحد النماذج الأساسية في هذا الكتاب «نظام إدارة الخدمات» عن اندماج منطلقين اثنين، عرضت أحدهما في كتاب صدر لي في وقت أبكر هو (Management for Growth, 1977)، وبرز فيه الموضوع المتعلق بـ «فكرة العمل» (التي تقوم على قطاع السوق، والمنتج، ونظام الإنتاج، والترتيبات التنظيمية الداخلية)، ومفهوم الثقافة التنظيمية (الأفكار المهيمنة). والآخر هو نظام الخدمات، أو المعادلة السحرية، كما وصفها ايغلييه ولانجيار في عدد من المنشورات، وهي تجمع بين الأفكار المتصلة بقطاع السوق ومفهوم الخدمة ونظام التسليم والصورة. فبإضافة مفهوم الصورة إلى المنطلق الذي سبق أن وضعته، ومفهوم الثقافة الذي عرضه ايغلييه ولانجيار نشأ مركب نظام إدارة الخدمات.

وجاء التأثير الكبير الثاني على تفكيري حول الخدمات من مايكل كروزبييه الذي عززت بحوثه في الابتكار العديد من أفكاره الأولية عن طبيعة أنظمة الخدمات الفعالة وإدارة القدرة البشرية المبدعة. وقد كانت لنا معاً العديد من المناقشات حول الابتكار الاجتماعي، ومع ذلك فإنني أرى أننا إنما بدأنا بملامسة سطح الموضوع.

وأما التأثير الثالث الحاسم - ومعظمه كان ملهماً لإجراء تغييرات على الطبعة الثانية - فقد تأتي عن تطور داخلي في SMG خلال السنوات القليلة الماضية. وقد خرجنا، أنا وبينغت هايكولا، وكان أقرب شركائي، في أحد المشاريع التي نهضنا بها، بعدد من الأفكار في موضوع تصميم عروض (الخدمة والمنتج) واستراتيجياتها في قطاع الخدمات المالية. كذلك حاول أحد مشاريع البحث العالمية لصالح عدد من العملاء، وكان موضوعه «منطق العمل من أجل المبتكرين»، تطوير منطلق نظري استراتيجي جديد لعقد التسعينات، والتأثيرات القوية لهذا العمل (وردت في كتاب شارك فيه رافائيل راميرز) يمكن أن يجدها القارئ في الفصلين الأولين، بعد أن عملنا على تنقيحها بشكل كبير، في الطبعة الثانية. وإنني مدين كثيراً لرفائيل راميرز لمساهماته هذه ولمشاركته في الكتاب.

إلا أن هناك آخرين كثر في مجموعة إدارة الخدمات أو لهم صلة بها أسدوا لنا عوناً كبيراً في توسيع المنطلقات النظرية، وأذكر منهم: هنريك فوك واندريس بروغرن وكاي ستورباكا وديس بويل وسيغور ليلينفيلدت وفرانك بيترسينز وجيانفرانكو بيانتونى واوفه ب. يوهانس وسواهم. وأذكر أننا أخذنا الأفكار التي وردت في الفصل الثاني عن كتاب «رقصة الغزاة» (The Dance of the Invaders) الذي وضعته بالاشتراك مع يوهان سيدرفال ولارس ايدغرن واندريس هولست عام ١٩٨٩. ولولا العون والتشجيع من سكرتيرتي ومساعدتي ليليمور فاغريغ - آسك ما كان للطبعة الثانية أن ترى النور.

كذلك تأثرت آرائي العامة حول الإدارة وتنمية الأعمال والتغيير بفضل العمل مع (ويرجع ذلك في بعض الحالات إلى سنوات مضت) كريس آرغريس واريك يونسن ومانفريد كيتس دي فريز واريك رينمان ولينا سونكين.

وكان مصدر الأثر الأكثر إلهاماً للعديد من العملاء الطموحين المتطلبين وعميقي النظرة ممن كنت وزملائي نخوض معهم المعارك عند المتاريس - لحل معضلات مستعصية وحتى أننا كنا نبغ منعطفات خطيرة، كثيراً أو قليلاً، ونخرج بأفكار جديدة واستراتيجيات مبتكرة في العمل التجاري. ولسوف أغفل ذكرهم. ولقد حرصت في هذا كله على توضيح المبادئ بأمثلة مستمدة من الواقع، وبإسهاب أحياناً. وتوسلت في بعض الحالات بشركات معروفة عموماً، وبعضها يمثل عملاء لنا، وبعضها الآخر ليس كذلك. وفي بعض الحالات قمت باختيار أمثلة من شركات عملائنا بعد أن عمدت إلى تضييع معالمها.

إن الشكلا ٣، ١ و ١٢، ١ هما من إعداد المعهد الاسكندنافي للبحوث الإدارية أصلاً، وقد جرى إعدادهما في سياق مشروع قام بقيادتي حول «استراتيجيات التطوير للمعرفة الخدمية السويدية» (١٩٧٨) قبل نشره ضمن مجموعة بحوث مختارة في موضوع الخدمات، بإشراف آرندت وفرايمان (١٩٨١). كذلك فإن الجدول ١، ١ مستمد من التقرير المذكور ذاته.

وقد قامت نانسي ادلر بالنظر في لغتي الإنكليزية وزودتني بتعليقات ثمينة أفدت منها في الطبعة الأولى من هذا الكتاب.

ولقد كان وين تيب شريكاً لا يقدر بثمن في التحرير النهائي للطبعة الثانية، إذ قام بمراجعة المخطوط برمته، وخصوصاً من حيث توجهه إلى جمهور القراء في أمريكا الشمالية، وكانت له في ذلك مساهمات لاتحصى. هذا فضلاً عن تأثيره الواسع أيضاً في إعادة صياغة الفصل الخاص بالتقنية بأكمله. فله أعمق الشكر لمشاركته وإسهاماته.

ولهؤلاء الذين سلف ذكرهم أطيب الشكر، وامتناني العظيم، بعد، لزوجتي استريد وطفلي أنيا وتورفالد، إذ كانوا جميعاً شركاء رائعين في هذا الكتاب، فضلاً عن احتمالهم التقيد بمواعيد السفر الدقيقة عبر البلدان مما أتاح لي اكتساب الخبرات اللازمة.

لاسيلا سان كلو، فرنسا، تشرين أول / نوفمبر ١٩٩٠.





## مقدمة الطبعة الثانية (الإنجليزية)

يضم هذا الكتاب بين دفتيه خبرات اجتمعت لي على مدى سنوات عديدة من البحث والتشاور على أعلى مستويات الإدارة في الأعمال المنتجة للخدمات.

إن الفكرة القائلة إن إدارة أعمال الخدمات ووضع أنظمة الخدمات الفعالة، تتسم بالتفرد من عدة وجوه ولا بد من تطبيق مبادئ لم تعرض لها الإدارة الراسخة الخبيرة، بدأت تحظى بالعناية منذ السبعينات من القرن العشرين. وقد تمكنت في عام ١٩٨٢ من جمع عدد من الأشخاص من جنسيات مختلفة لنشكل معاً شركة استشارية هي مجموعة إدارة الخدمات SMG (التي تعرف الآن باسم (SIFO Man-agement Group) لتكون في الخط الأول لتطوير منطلق فكري صلب وأساليب واقعية للإدارة، وتطوير الأعمال الاقتصادية، ووضع أنظمة خدمات فعالة. ويعرض هذا الكتاب، وهو الأول في سلسلة من الكتب، بعض الأفكار التمهيدية في هذا الموضوع.

إن المنطلق الفكري الذي نعرض له شامل إلى حد ما، ولذلك فهو بالضرورة، سطحي في العديد من النواحي. ذلك أن المعرفة المتصلة بموضوع إدارة الخدمات في تقدم سريع، ووضع هذا الكتاب يمثل خطوة في هذه العملية. إلا أننا وجدنا مع ذلك أنه كثيراً ما كان لهذا المنطلق في حد ذاته، فضلاً عن عدد من التصورات المنفردة، تأثير بالغ القوة على نمط تفكير مدراء الأعمال ومجرى الأحداث في شركاتهم.

يتوجه هذا الكتاب أساساً للمدراء في المراتب العليا في مؤسساتهم والذين لـ «منتجاتهم» محتوى خدمي ومعرفي عالٍ.

ولئن يكن بالطبع لكل صناعة سماتها ومنطقها الخاصين فإننا وجدنا أن للأفكار التي نعرض لها في هذا الكتاب صلة بكل المؤسسات التي تعنى بالخدمة - والمعرفة - على نحو مستقل عن مجال عملها الخاص. إن خدمات الصيانة والضيافة والخدمات المالية والمهنية والخطوط الجوية ومؤسسات الأبحاث، ليست سوى عدد قليل من الصناعات التي عملنا فيها ونجحن في تطبيق الإطار الفكري هذا.

ثمة أدلة متزايدة على أن المنظمات الصناعية تلجأ إلى شركات الخدمات والخبيرة بإدارة الخدمات من أجل الأفكار الجديدة. ولقد رأينا أمثلة عن الأعمال الإنتاجية التي وجدت منظوراً جديداً لأوضاعها بأن بدأت باعتبار نفسها منظمات خدمات غنية بعناصر ملموسة مفيدة لخدماتها.

لقد قمنا بمراجعة الطبعة الثانية من هذا الكتاب وأعدنا كتابته. ولكن الأفكار الأساسية والنماذج بقيت كما هي - مثل لحظة الصدق، والحلقتان الايجابية والمفرغة، ونظام إدارة الخدمات، التي يبدو أنها غدت مفاهيم شائعة ومتداولة في الأوساط التجارية والأكاديمية في كافة أرجاء العالم.

ومع ذلك، فإن التغييرات التي طرأت على الطبعة الثانية واسعة وعديدة. فقد جرى التوسع في الأجزاء التي تتناول دور تقنية المعلومات (إذ جرى تطوير الفصل المكرس لهذا الموضوع) كما في حالة مكيسون.

كذلك جرى التوسع في الأجزاء التي تتناول موضوع التسعير ثم جمعت في فصل خاص.

وقد تمت إعادة كتابة الفصلين الأول والثاني وأضيفت إليهما العديد من الأفكار الجديدة. ويعكس هذا الجهد النظرة الأوسع إلى «اقتصاد الخدمات» (وذلك نقيض فكرة إنتاج الأشياء غير الملموسة الأضيقة) والتي برزت في العمل الذي كانت مجموعتنا منشغلة به خلال السنوات القليلة الماضية.

لقد وضع هذا الكتاب وشاغلنا أساساً المنظمات الاقتصادية، إلا أننا نجد اهتماماً متزايداً به لدى المنظمات العامة والسياسية وتلك التي لا تعنى بالربح. وفي هذا إشارة مشجعة، نظراً لأن تلك المنظمات وخاصة في معظم بلدان أوروبا الغربية هي التي تعنى بقطاع الخدمات، وسوف تضطر، في رأينا، لإعادة التفكير في مبادئ الإدارة ومبادئ تصميم نظام الخدمات، إذا أرادت أن تأتي بحلول لأزمة الجودة والتكلفة الوشيكة الوقوع. ولسوف تكون هذه الأزمة مجالاً لتحول عميق خلال السنوات العشر القادمة.

إن المرء يشعر وقد أنجز هذا الكتاب، بما يشبه الانعتاق. ولنا أن نمضي الآن مباشرة إلى المرحلة الثانية من تطوير المعرفة في إدارة الخدمات.





## مقدمة الطبعة الثالثة (الإنجليزية)

صدر كتاب إدارة الخدمات - الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات في طبعته الأولى عام ١٩٨٣. ثم كانت طبعته الثانية المحدثه في عام ١٩٩١. ولقد ظل الكتاب محافظاً على منطلقاته وإطاره الفكري والمفاهيم الأساسية التي عرض لها، لولا أن التحديث طاله خاصة بسبب الدور المتزايد لتقنية المعلومات في مجال الخدمات.

وما زال الكثير من الإداريين يقبلون على قراءة الكتاب بترجماته إلى عشر لغات مختلفة أو أكثر. كذلك يستمر بأن يكون زاداً للطلاب في عدد من الجامعات وكليات التجارة والأعمال. ولقد سألتني عدد من الناس أن أجري بعض التجديد على الكتاب، دون الإخلال بإطاره الأساسي فهاكم ما طلبتم.

ثمة غرضان تهدف إليهما هذه الطبعة المعدلة، أحدهما، مرة أخرى، متابعة التطورات التقنية الجديدة، ومنها عصر الانترنت. ولذلك تمت مراجعة الفصل المتعلق بالتقنية مع إضافة عدد من الأمثلة الجديدة. لكنني أعرضت، من جهة أخرى، عن التعمق كثيراً في هذا الموضوع في تلك التفتيحات ومحاولة استباق هذه التطورات كلها. وأصارحكم القول أن من الأسباب التي حملتني على هذا أن الأمثلة الحديثة واللافتة تظل أبداً تترى مهما جهدت باللاحاق بها، وحتى قبل أن يخرج الكتاب من المطبعة. فمن يهتم بتأثير التقنية الجديدة لديه ما لا يعد و لا يحصى من المصادر الأخرى، وإنني لا أستطيع، ولا أعتزم منافسة هذه المراجع.

ولقد كان الهدف الآخر من هذا الجهد استخدام المزيد من الأمثلة الأحدث في توضيح القصد واستبعاد بعض الأمثلة الأقدم عهداً. وهنا أيضاً كنت حذراً بعض الشيء. فإذا كان المثال أصيلاً أو قصة ذات دلالة في يومنا هذا - كأن تبدو لي أنها قد وقعت الآن - لم أجد في ذلك عندئذ ما يحملني على تعديل المثال أو الإتيان بقصة جديدة لتشرح المقصود. فحتى لو كان مطعم تروازغرو (وهو ما زال يحافظ على مرتبة النجوم الثلاثة في دليل ميشلين السياحي) قد بدل شيئاً من مظهره الخارجي كنت سأبقي على النص القديم، طالما أن الآليات الأساسية ما تزال هي ذاتها وتعمل اليوم كما كان شأنها قبل ١٥ سنة مضت.

والواقع أن أهم تغيير طرأ على هذا الكتاب هو إعادة تشكيل محتوياته من جديد.

كنت قد قدمت سابقاً تعبير «لحظة الصدق» التي أفضت بالكتابة حول موضوعها في مجالات أخرى في أواخر السبعينات من القرن الماضي. وطرحت يومئذ فكرة نظام إدارة الخدمات ومكوناتها الخمسة - الزبائن المستهدفين ومفهوم الخدمة ونظام التسليم والصورة والثقافة والأفكار المهيمنة. وقد لاحظنا وجوب وجود رابط بين هذه العناصر. ولكنني عوضاً عن الاسترسال بوصف كل من هذه العناصر كما في الطبعتين السابقتين قدمت القسم المتعلق بالعلاقات الدينامية المتبادلة فيما بينها، معبراً عنها بوجود حلقة فعالة مقابل حلقة مفرغة.

وأعتقد أن الكتاب أفاد كثيراً لهذا السبب من حيث تيسير القراءة. ذلك أن التعريف بهذا النمط من التحليل الدينامي وتشخيص الأسباب

التي تجعل أمراً ما يصيب غرضه أو يحيد عن هدفه يوفر خلفية أفضل لتحليل مختلف عناصر نظام إدارة الخدمات بدلاً من التسلسل الأصلي الذي يرجئ التحليل الدينامي إلى النهاية.

وثمة الكثير من التعديلات الصغيرة هنا وهناك، بل وحتى تصحيح تناقض منطقي اكتشفته وأنا أعيد قراءة الكتاب (إذ أدركت أنني خلطت إلى حد ما بين فكرتي الخدمات الهامشية ومعايير الجودة عند وصف مفهوم الخدمة).

يظل الكتاب بعد هذا من حيث الجوهر كما كان يوم وضع، وفي الواقع لا أعتقد أنه من الممكن أن أجري فيه أي تعديل عميق، ولو فعلت لأصبح كتاباً آخر (وأنا على وشك إنجازه في هذه اللحظة).

ولئن كان أساس إدارة الخدمات عند مولدها عملية تحديد تفاصيل إدارة الخدمات وتوضيحها - بوصفها عكس الصناعة والتصنيع - فإن السياق الكلي للأعمال يختلف الآن عما قبل. وكنت أعتقد يومئذ أن ثمة حاجة ملحة لإبراز الفارق - بل والتشديد عليه لأسباب تربوية. أما بالنسبة لأولئك الذين يتولون إدارة أشكال معينة من الأعمال فإن الصفات الخاصة للشركات التي كنا نعتقد أنها تنتمي إلى «قطاع الخدمات» ما تزال ذات أهمية بالغة.

إلا أنه قد مضى الآن أكثر من ١٠ سنوات منذ أن تخلّيت عن فكرة تمييز الخدمات باعتبارها قطاعاً في المجتمع، ينتج أشياء غير ملموسة. ولعل الأجدر بنا أن نتحدث عن منطلق للخدمات، لا تقوم مقدمته الأساسية على تسليم منتج (سواء كان ملموساً أم لا) وإنما على دعم

عمليات انتاج الزبائن للقيمة وهي ساحة المعركة لدى الشركات. وبهذا المعنى فإن ما كنا نعتقد بأنه صناعة منتجة للسلع، لابد من أن يتكيف مع منطق الخدمات هذا. وإذا فلم يعد للتصنيف القطاعي بعد الآن من معنى؛ والمهم الآن هو إدراك المنطق الجديد. وهذا ما كان موضوع الطبعة الثانية. ولقد كانت صياغة الكتاب كله من جديد ستحملني على اتخاذ هذا الموقف الفكري، وسيكون بالتالي مختلفاً تماماً عن هذا الكتاب الذي بين يدي القارئ.

ولكن هذا الكتاب إدارة الخدمات، من ناحية أخرى، من حيث منظوره الأضيق قليلاً ما زال على أهميته كعهدكم به.

وبعد، فاني أود أن أتوجه بالشكر إلى العديد من الأشخاص، منهم البروفسور بريجيتا فاديل الأستاذة بجامعة استوكهولم لمساهماتها وتعليقاتها القيمة. ولبيتر نو واسكيل اولبرغ لمساعدتهما لي في القسم المتعلق بالتقنية الجديدة. ولسفانتي لليون لقراءة الكتاب القديم واقتراح العديد من الملاحظات المتصلة بتحرير هذه الطبعة. ولكريستينا بومان التي دأبت على مساعدتي طوال سنوات عديدة، واشتغلت بالنص المخطوط وقامت بعملية التحرير النهائي، وقدمت اقتراحات كثيرة مفيدة في تلك العملية.

وشكري العميق لهؤلاء جميعاً، كما للكثيرين من أصدقائي وزملائي الذين لم أذكرهم، إنما كان لهم تأثير مباشر وغير مباشر في هذا الكتاب.

لاسيل سان كلو، فرنسا، أيلول /سبتمبر ٢٠٠٠.



## الأسطورة والحقيقة لمجتمع الخدمات

### هل نحن سائرون نحو مجتمع الخدمات؟

إن الاتجاهات توحى بذلك. ولقد خبرت أكثر الأمم تطوراً مثل الولايات المتحدة والدول الاسكندنافية تغييراً في البنية الأساسية لأنشطتها الاقتصادية، ذلك أن نحو ثلثي إنتاجها القومي الإجمالي يأتي من عمليات ليست زراعية ولا صناعية. وبصرف النظر عن كيفية تعريفنا لهذه المصطلحات، فإن الاتجاه يبدو واضحاً. إلا أن الاتجاهات والأرقام يمكن أن تكون مضللة، فيما يتصل بتفسيرها التاريخي وتطبيقاتها المستقبلية على حد سواء. وبالعودة إلى الوراء، يتعين علينا أن نأخذ بالحسبان عدة اعتبارات. أولاً، إننا إلى حد ما وبكل بساطة ننظر إلى خدع مضللة في فن المحاسبة. فعندما ترسل ربة منزل أطفالها إلى دار الحضانة لتحصل على عمل في شركة تنظيفات ضخمة (والتي ربما تكون دار الحضانة من زبائنها)، فيمكن للمحاسب أن يشير بفخر إلى ازدياد في النشاط الاقتصادي؛ ولكن الذي حصل بالفعل هو أن أنشطة معينة كانت تمارس في الماضي خارج السوق قد دخلت الآن إليه فظهرت في الدفاتر. ولذلك فإن ما نخبره الآن هو إلى حد ما إعادة تنظيم لخدمات موجودة أصلاً وليس ظهور أخرى جديدة.

ثانياً، إن ظهور قطاع الخدمات قد أضحى ممكناً، ويعود ذلك إلى حد بعيد إلى الكفاية الآخذة بالازدياد في قطاع إنتاج السلع. وفي هذا تشابه كبير مع «موجة» تاريخية أسبق. فالانتقال من الزراعة إلى التصنيع قد أصبح ممكناً بسبب من الزيادة الهائلة في الإنتاجية الزراعية التي جعلت الناس أحراراً للقيام بأمر أخرى. ولكن هنا ثمة علاقة متبادلة مشتركة ومركبة؛ فالزيادة في الإنتاجية الزراعية كانت إلى حد كبير نتيجة التقدم في الصناعة، مع تطور الآلات الزراعية الأكثر كفاية. والآن، لن يكون بمقدورنا تحمل التزايد في قطاع الخدمات ما لم تستمر الإنتاجية في قطاع التصنيع بالنمو.

وبالنظر إلى المستقبل، فإننا نعلم بالطبع أن الاتجاهات لا يمكن أن تستمر على نحو غير محدد، فالتطور يستمر، لكن بمزيج آخر ما بين القطاعات الاقتصادية. ومؤيدو «إعادة التصنيع» يحرزون تقدماً، وقد أعلنت الهندسة والعلوم الطبيعية بوصفها مهن المستقبل. وفي الاقتصاديات الأوروبية هناك إدراك متزايد لمشكلات دولة الرفاهية. مثلاً، أدت قلة الموارد في القطاع العام إلى الإنتاج الخاص للخدمات في مجالي الرعاية الصحية والتعليم. وكانت رغبة مجموعات معينة من المواطنين في الحصول على حرية أكبر في الاختيار سبباً آخر ساهم في ذلك.

يجب أن يستخدم هذا لتذكيرنا بأن نكون حذرين عند ربط الأرقام الرسمية لمتوسط نصيب الفرد من الناتج القومي بالمستوى الحقيقي للمعيشة. وليس من المؤكد بأي حال أن انتقال رعاية الأطفال من الأسر إلى المؤسسات، أو إبدال الرعاية الصحية المؤسساتية بأنشطة الرعاية

الذاتية في الأسرة، يمثل زيادة حقيقية بل بالأحرى زيادة شكلية في إنتاج القيمة في المجتمع. وبالمثل، ففي الدول التي يشكل الاقتصاد غير الرسمي فيها جزءاً كبيراً من الأنشطة المنتجة للقيمة (فإنه ليس من غير المألوف أن نصادف تقديرات تصل إلى ٢٥٪ من الناتج القومي الإجمالي في بلد مثل إيطاليا)، فأرقام نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي تبخس تقدير مستويات المعيشة في تلك المجتمعات.

ثالثاً، إن ما يعتبر «خدمات» أكثر منه - لنقل - «تصنيعاً» قد يتفاوت فعلياً بشكل كبير. مثلاً، من عام إلى آخر، نجد أن شركات مثل رسا كوربوريشن (RCA Corporation) قد انتقلت من قائمة مجلة فورتشون (Fortune) للشركات الصناعية الخمسمئة الكبرى إلى قائمة مجلة فورتشون لشركات الخدمات الخمسمئة الكبرى لأن شركة كان قد سبق اعتبارها من شركات الخدمات قد قامت بشرائها. إلا أن شركة مثل آي بي ام (IBM)، التي يشكل «التصنيع» فيها جزءاً صغيراً جداً من وظائف العاملين فيها، قد بقيت في قائمة الشركات الصناعية الخمسمئة الكبرى. وكانت مجلة فورتشون قد اعترفت (أخيراً!) في عام ١٩٨٤ بوجود مجتمع الخدمات وذلك بوضعها قائمة منفصلة لشركات الخدمات الخمسمئة الكبرى، وبعد عشر سنوات دمجت بين القائمتين حين أدركت أن الحدود الفاصلة بينهما أصبحت غير واضحة بصورة متزايدة.

وسنقوم في الصفحات التالية بتحليل ما يجري على نحو مقتضب. وسيكون ذلك على مستويين مختلفين. ففي البدء سننظر إلى الأمور

نظرة كلية، ثم سنفسر المعطيات الكلية على نحو مؤقت من زاوية تحول بارز جار الآن في طبيعة إنتاج القيمة في المجتمع.

### تفسير الاتجاهات الكلية

وفقا لدراسة قام بها (المجلس السويدي للإدارة وقضايا حياة العمل) كان تطور العمالة في المجتمع كما يلي:

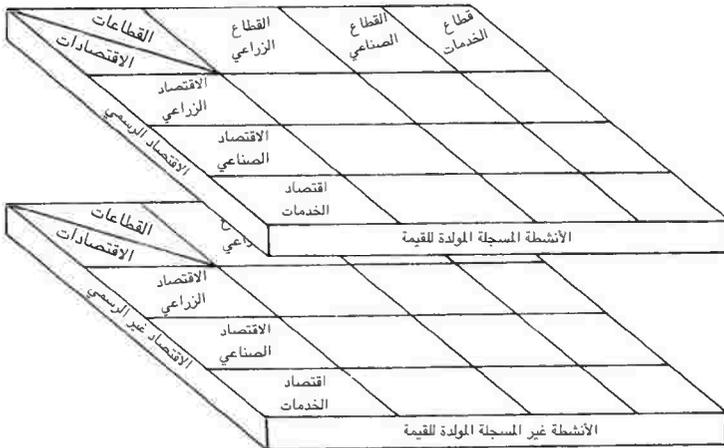
القوة العاملة الفاعلة في السويد (%)			
	الزراعة	الصناعة	الخدمات
١٨٧٠	٧٣	١٢	٥
١٩٠٠	٦١	٢٤	٩
١٩٥٠	٢١	٣٤	٤٢
١٩٨٠	٦	٢٣	٧١
١٩٩٠	٥	٢١	٧٥
٢٠٠٠	٤	١٧	٧٩

المصدر I Framtidens Kolvatten (In the Wake of Future)

١٩٨٥ . Geer etal..Liber ,H.de

وبطريقة مماثلة، فإن مؤيدي قدوم مجتمع الخدمات سيحصلون على دعم لآرائهم بالنظر إلى إحصاءات أخرى. مثلاً، من بين الشركات المئة الكبرى في العالم التي بدأت عملها في الستينات والسبعينات، كانت ست وخمسون منها تعمل في مجالات محض خدمية، وثمان أخرى في الخدمات حيث كانت بعض المنتجات المادية جزءاً من الخدمات (ويشمل هذا سلاسل محال بيع الهامبرغر!). أما الثلث المتبقي فتسيطر عليه شركات التقنية العالية وصناعة المعلومات على نحو خاص، مثل آبل (Apple) وكومباك (Compaq) وما إلى ذلك (المصدر ESIF data) وتصبح «موجة الخدمات» بوصفها ظاهرة أكثر إقناعاً عندما نأخذ بعين الاعتبار أن ما بين ٨٠٪ - ٨٥٪ من منتجات تقنية المعلومات تباع إلى قطاع الخدمات فيما تباع البقية إلى قطاع الصناعة.

ولتوضيح القوى المحركة للتغير على نحو أفضل سوف نقدم الإطار التالي (الشكل ١، ١).



شكل ١، ١ المصفوفة القطاعية

مصنوفة من الاقتصاد الزراعي الطبيعي المتأصل والصناعي والخدمي على طول بعد واحد بالمقارنة مع القطاعات الاقتصادية التقليدية الزراعية والصناعية والخدمية. إن جميع الأنشطة التي تساهم بإنتاج القيمة هي بالتعريف في واحد من الاقتصادات الثلاثة.

- «الاقتصاد الزراعي» هو كل تلك «الأنشطة الزراعية» المرتبطة بالإنتاج الأساسي للمواد الغذائية من الأرض والأنشطة المماثلة.
- يتضمن «الاقتصاد الصناعي» «الأنشطة الصناعية» التي تركز بشكل أساسي على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات مادية ملموسة.

- يتألف «اقتصاد الخدمات» من «الأنشطة الخدمية» التي تحشد الأشياء المادية والبشر والكيانات الإعلامية أو المؤسساتية على نحو يجعلها تتأثر بطريقة ما دون أن يطرأ عليها أي تحول مادي؛ أو حيث يكون التركيز على استخدام وتوظيف الأشياء التي تتبع الأنشطة أكثر مما تركز على ما يطرأ عليها من تحول مادي.

إن القطاعات هي اصطلاح اعتباري يستخدم لتسجيل الأنشطة ضمن اقتصاد ما، والتعاملات بين الاقتصادات. ويعطي المحاسبون والاقتصاديون قيمة لمثل هذه التعاملات ويحددون القطاعات التي يجب أن تنسب إليها. وغالباً ما يكون التسجيل القطاعي تمثيلاً لا يعبر بشكل مثالي عن الأنشطة الاقتصادية الحقيقية، وهو ما ستظهره الأمثلة اللاحقة. بالطبع، كان مصطلح «القطاع» قد قدم فيما مضى بوصفه انعكاساً لما كان في ذلك الحين ينظر إليه على أنه اختلاف متأصل بين

أنواع الأنشطة - وربما كان هذا مفيداً ومناسباً. وما نقترحه هو أن طبيعة الأنشطة الاقتصادية قد تغيرت الآن لدرجة أن مصطلح القطاع أصبح غير ضروري.

ولكي نفهم تأثير الخدمات على نحو أفضل علينا أن نضيف بعداً آخر إلى إطارنا الذي يميز ما بين الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي. وتتيح لنا المصفوفة في (الشكل ١، ١) دراسة الاقتصاد «الرسمي» الذي يعتبر بصورة رسمية جزءاً من الناتج القومي الإجمالي. ومع ذلك فإن الأنشطة التي تتم خارج الاقتصاد الرسمي ولا يتم تسجيلها أو تحديد قيمتها تساهم بشكل كبير في عملية «إنتاج القيمة». وتتضمن مساهمات الاقتصاد غير الرسمي هذه الأعمال المنزلية غير المأجورة والمقايسة والجهود التطوعية، سواء كانت تتعلق بمساعدة الأصدقاء أو بالجهود الجماعية المنظمة.

ونلقي الآن نظرة على بعض القوى المحركة داخل تلك المصفوفة الثلاثية الأبعاد.

إن البعد «الرسمي - غير الرسمي» لا يرتبط بالضرورة بـ «قيمة فعلية» ما متخيلة للمجتمع والمواطنين. فإذا قام أحد الأبوين بوضع طفله في دار حضانة فإن النشاط الخدمي يكون قد انتقل من الاقتصاد الرسمي إلى الاقتصاد غير الرسمي. وبالمثل، إذا قامت أسرة ترعى أحد الأقارب المتقدمين في السن بوضعه في مكان يرعى أمثاله فإن ذلك يكون مجرد نقل للخدمة إلى الاقتصاد «الرسمي». كان الاقتصاد الزراعي يتألف تقليدياً من وحدات اقتصادية متعددة مكتفية ذاتياً إلى

حد كبير تعمل ضمن الاقتصاد غير الرسمي ؛ أي أن معظم المعاملات التجارية من الإنتاج حتى الاستهلاك تحدث داخل وحدة الإنتاج، وهي المزرعة العائلية الصغيرة. ولقد أحدث المجتمع الصناعي تحولاً عميقاً بفصله المادي والزمني والوظيفي ما بين الأنشطة وتخصيصه لها. إن الاقتصاد الرسمي هو إلى حد كبير محصلة اقتصاد متمايز ومخصص تؤدي فيه وحدات مختلفة وظائف عدة تعتمد على الاتكال المتبادل وتتطلب معاملات تجارية. ومع قدوم المجتمع الصناعي فإن نسبة متزايدة من إنتاج القيمة ضمن الاقتصاد الزراعي قد انتقلت من البعد غير الرسمي إلى البعد الرسمي. أما تزايد الاتكالات المتبادلة ما بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد الزراعي فقد أدت في كليهما إلى زيادة في إنتاج القيمة، والفضل في ذلك يعود إلى المكننة ، وزيادة المعاملات التجارية ما بين وحدات الإنتاج داخل الاقتصادين الزراعي والصناعي.

من الجلي أن القطاع الزراعي في الدول المتطورة قد انتقل إلى الاقتصاد الصناعي منذ زمن بعيد .

يعمل أخي في الزراعة، وحين أنظر إلى مزرعته فإنني أجد صعوبة في تخيل عملية تصنيع أكثر سرعة وحسماً. فالاستثمارات هائلة، والتخصص عالٍ، والمزرعة معتمدة كلياً على مدخلات خارجية محددة ومتخصصة وذلك على أساس دائم. ولقد انخفض عدد العمال لكل وحدة مساحة بشكل كبير جداً وحلت محلهم الأجهزة الالكترونية وأنواع أخرى من التكنولوجيا. وفي الوقت الراهن، فإن القوى المحركة الداخلية هي ذاتها المتعلقة بالاقتصاد الصناعي. ولا تزال المخرجات قياسية

ومغفلة. والتركيز على الاتصال بالزيون، وتكامل عمليات المزرعة مع عمليات الزبائن لا وجود لهما عملياً. إن تدفق المعلومات يتم بمعزل عن الزبائن، وهكذا دواليك.

إني أسمح لنفسي بأن أعتقد أن عدم إدراك الضغوط التي تمارس على الزراعة كي تنتقل إلى اقتصاد الخدمات تقع في جذر العديد من المشكلات الراهنة للقطاع الزراعي. يحاول المزارعون الأفراد والتفزيون العاملون في الزراعة والمسؤولون الحكوميون والسياسيون حل هذه المشكلات باستخدام وصفات تعود إلى حقبة قديمة. وهي التصنيع المستمر والضوابط التنظيمية. إلا أن هناك أعداداً متعاظمة من الاستثناءات. فلقد أقام عدد من رجال الأعمال الزراعيين اتصالات مباشرة مع المستهلكين عن طريق متاجر في المزارع لتصريف المنتجات وما شابه ذلك.

إن المقارنة داخل الاقتصاد الرسمي بين المستوى المسجل للنشاط في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات لدول مختلفة يكشف إحدى مشكلات التعريف الاعتباطي للقطاعات الاقتصادية. ففي ألمانيا، مثلاً، تشير الاحصاءات القطاعية الاقتصادية إلى أن القطاع الخدمي أصغر بكثير نسبياً من القطاع الصناعي وذلك بالمقارنة مع الولايات المتحدة والسويد. هل يعني هذا أن اقتصاد الخدمات الألماني متخلف نسبياً؟ إن استنتاجاً كهذا لا يمكن أن نستخلصه دون إجراء المزيد من التحليل. تميل شركات القطاع الصناعي في ألمانيا إلى أن تحتوي في داخلها على وظائف خدمية أكثر نسبياً، وهذه الوظائف من المؤلف أن تؤديها كيانات قانونية

مستقلة ومتخصصة في العديد من الدول الأخرى. في هذا المثال، يختلف الوضع المؤسسي بصورة أساسية؛ ومع ذلك فإن الاقتصادات لا تختلف بالضرورة.

ليس ثمة سبب يدفعنا للاعتقاد بأن الاتجاه نحو التخصص سوف يتوقف. ويمكننا أن نتوقع انتقالاً آخر للأنشطة من الحقل غير الرسمي إلى الرسمي. إلا أن هذا التخصص قد أصبح الآن يتجه بشكل آخذ بالتزايد نحو الأنشطة الخدمية وليس الأنشطة الصناعية.

ما نراه اليوم إنما هو إعادة تنظيم هائل للأنشطة ما بين أنواع مختلفة من الوحدات في المجتمع، مبدعاً نمطاً جديداً من التخصص يمكن فيه لأحد أنواع التخصص أن يوجد فرصاً لوحدات أخرى لتتنقل في الواقع من التخصص وتمارس مجالاً من الأنشطة أوسع مما كانت تمارسه في الماضي.

إن الاتجاه الحالي في مجال الأدوات الاستهلاكية والالكترونيات يوضح ذلك بشكل مسهب. فالعديد من المنتجات الجديدة والخدمات تسمح اليوم للمستهلك بأن يكون مجال الأنشطة والوظائف التي يمارسها بنفسه أكثر اتساعاً: كعزفه الموسيقا والاستماع إليها، وصنع خبزه، وإعداد طعامه اللذيذ ، وجلب عالم السينما إلى منزله، والاعتناء بصحته بشكل أفضل في منزله، والاشتراك في «الإبحار إلى الخارج» وأنواع مشابهة من المغامرات، وهلم جرا.

إننا نعتقد أن ثمة تغييراً مذهلاً في منطلق إعادة تنظيم الوظائف يجري في الوقت الحاضر، ألا وهو الاقتصاد الذي (تسيطر عليه

«الخدمات» مقابل الاقتصاد الصناعي. ففي حين كان الاقتصاد الصناعي يتسم بـ «التخصص - إزاحة العبء» وبذلك يعمل في الواقع على إفقار المستهلكين من ناحية المجال الذي يمارسونه من الأنشطة. بينما الاتجاه الحالي هو نحو «التخصص - التمكين» وإغناء خيارات الفرد للأنشطة. فالسبع والخدمات في يومنا هذا مصممة بطريقة تمكن الفرد من توفير الوقت، وأن يصبح مستقلاً أكثر فأكثر من قيود المكان، وأن يدخل المزيد من المعرفة المتراكمة في كل وحدة زمنية - مكانية، وأن يكون قادراً بشكل أفضل على استخدام معرفته وموارده لأمر لم يكن ليستطيع القيام بها من قبل (يوصي ستانلي ام ديفيز في كتابه المستقبل الكامل Future Perfect (١٩٨٧) إننا مع التكنولوجيا الجديدة نقوم بتحويل مفاهيمنا عن الزمان والمكان (أو الموقع) والمادة. فالتكنولوجيا الجديدة تشجع وتتطلب ازدياد المكون المعرفي في السلع والخدمات. وللقدرات المتأصلة للتكنولوجيا ووجود مكون معرفي متزايد تأثير دراماتيكي على الزمان والمكان والمادة وطبيعة المنتجات/الخدمات وعلاقة المنتج/المستهلك).

إن تحرك الأنشطة من الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي ليس أحادي الاتجاه بأي حال من الأحوال. وعندما نصادف، الآن، نمواً في اقتصاد الخدمات نرى حركة عكسية سريعة من الاقتصاد الرسمي إلى غير الرسمي، ذلك أن العديد من الأنشطة الخدمية المنتجة للقيمة تتحرك عائداً إلى الحقل غير الرسمي. ومع قدوم معدات اتصال فعالة ورخيصة نسبياً يصبح الشحن عن طريق

البريد والوسائل التقليدية للدفع غير ضروري. وينتقل المكون البشري الخدمي إلى الاقتصاد غير الرسمي.

ولقد توسع كل من توفلر في عام ١٩٨٠ ونايسبيت في عام ١٩٨٢ (Toffler,1980,Naisbitt,1982) في تحليل الاتجاه نحو الخدمة الذاتية؛ لا يمكننا أن نشترى الوقت من الآخرين، ولكن لدينا مقدار متزايد من الوقت تحت تصرفنا يمكننا ان نستخدمه لخدمة أنفسنا. إننا نصبح منتجي ومستهلكي خدمات. أو لنستخدم تعبيراً جديداً ومعبراً ألا وهو «مستهلك» (Prosumer) {منتج - مستهلك}. والمستهلك أو اتجاه الخدمة الذاتية هو في الواقع لعبة محصلة رابحة تبادلية بين الاقتصادين الرسمي وغير الرسمي.

ثمة قول ثابت يأخذ موقعه في بنية قطاع الخدمات. فالطريقة الأساسية التي يتم فيها فهم الخدمات - فيما يتعلق بمحتوى وعملية الانتاج - تتغير بشكل جوهري. وعلى الشركات أن تنظر إلى المستهلكين بطرق جديدة. ويتعين على شركة الخدمات المبدعة الجديدة أن تعتبر المستهلك جزءاً من القوة العاملة. فشركة الخدمات المبدعة لا تباع الخدمات فحسب بل تباع المعرفة والتنظيم والإدارة أيضاً. ويشكل لنا هذا كله تحدياً هائلاً، وفوق ذلك فرصاً جديدة، سنعمل على تفحصها في الفصول التالية.

### أفكار جديدة حول الشركات الصناعية

إذا ما أخذنا «القطاع الصناعي» باعتباره نقطة انطلاق، فمن الواضح أن معظمه يعمل الآن وفقاً لاقتصاد الخدمات، أو أنه يتحرك بسرعة نحوه.

إن الفرق بين الشركات الصناعية وشركات الخدمات، في أحسن الأحوال غامض. في عام ١٩٨٠، كان ٨٥٪ من أرباح شركة جنرال الكتريك يأتي من بيع المنتجات؛ أما الآن فإن ثلاثة أرباع أرباحها يأتي من بيع الخدمات (The Economist, 1999). ترى هل تقوم شركة آي بي ام ببيع سلع أم خدمات ؟ وهل ستصبح شركة فولفو شركة خدمات طالما أن الكثير من إنتاجها يتم تأجيله (في صفقات إجمالية بما في ذلك التأمين والصيانة) أكثر من بيعه ؟

كيف يمكن للمرء أن يفسر حقيقة أن التصنيع تجري أتمتته بصورة متزايدة، في حين تزداد نسبة الوظائف في الشركات الصناعية التي تعنى بمعالجة المعلومات والخدمات الداخلية وليس التصنيع بحد ذاته ؟ قد تعطينا الاحصاءات عن الأعداد النسبية للشركات الصناعية وشركات الخدمات صورة ما، بينما تعطينا الاحصاءات عن الوظائف في الصناعة والخدمات صورة مغايرة تماماً.

ثمة أمر واحد مؤكد وهو أنه ينبغي على العديد من المؤسسات التي اعتادت الاعتقاد بأنها شركات صناعية أن تتعلم (أو أنها بدأت الآن تتعلم) النظر إلى نفسها على أنها مؤسسات خدمات، وأن تتقبل نتائج هذه النظرة الجديدة. ولقد خاض العديد من أمثال هذه الشركات الصناعية معركة شديدة الضراوة عندما تحولت من الإنتاج التقليدي إلى التوجه نحو التسويق، وبالنسبة للعديد من فإن الخطوة التالية ستتضمن تحولاً إلى التوجه نحو الخدمات.

إنه لتطور منطقي ولكنه ليس مفاجئاً بالضرورة. فالقدرة على صنع منتج جيد يشبع حاجات حقيقية، والتوجه القوي نحو السوق، يقدمان أساساً جيداً لتصبح المؤسسة ذات توجه نحو الخدمات. وإنني أتوقع أن العديد من المؤسسات الصناعية الجيدة التي تتوجه نحو تلبية احتياجات السوق والزبائن ستكون مهتمة جداً بالرؤى والمفاهيم الإدارية الجديدة الجاري تطويرها حالياً لدعم أداء خدمات أكثر فاعلية.

ويكشف التحليل البسيط لبنية تكلفة السلع اليوم عن أن النشاطات الخدمية مسؤولة عن جزء جوهري من قيمة وسعر السلع المصنعة. إذا عرفنا وظائف التصنيع على أنها أنشطة:

- تغيير المواد فيزيائياً.
- وعرفنا وظائف الخدمات على أنها أنشطة:
- تتعلق بتبادل الأشياء غير الملموسة.
- تؤثر في الوصول إلى الأشياء المادية وتوفيرها.
- تؤثر في الاستفادة من الأشياء المادية وغير المادية الأخرى.

يمكننا أن نستنتج بسهولة أنه ليس ثمة اقتصاد صناعي محض. ذلك أن الأنشطة الخدمية - المنتجة داخلياً أو خارجياً - هي جزء ضروري من بنية التكلفة لدى الشركات الصناعية ويتزايد باستمرار. وعلى العموم فإن هذه الوظائف تضيف قيمة عن طريق زيادة إمكانية الوصول إلى السلع والاستفادة منها. وتميل إلى أن تكون على مقربة من المستهلك

أكثر من الوظائف الصناعية. ومن المؤلف نوعاً ما أن تكون أنشطة الخدمات مسؤولة عن نصف سعر السلع أو أكثر.

ونتوقع أن تكون الوظائف الخدمية هامة في صناعات السلع الاستهلاكية، ومع ذلك فإن الكثيرين يميلون إلى التقليل من أهميتها في الصناعات الأخرى. (الدراسة الداخلية التي أجريت في مجموعة إدارة الخدمات اس ام جي SMG قيمت من جديد أن ما يقارب ثلثي تكلفة آليات نفط بحر الشمال كانت تعود إلى أنشطة خدمية).

ثمة منطقتان جديدتان للقيمة المضافة في الصناعة تظهر صلتها باقتصاد الخدمات أكثر من الاقتصاد الصناعي عن طريق الأهمية المتزايدة للوظائف الخدمية في بنية التكلفة. علاوة على ذلك، فإن طبيعة الوظائف الخدمية بالذات تتغير. والتغير الحاصل في وسائل انتقال الصادرات في الاقتصاد السويدي يقدم مثلاً على ذلك (الجدول ١، ١).  
الجدول ١، ١ الصادرات السويدية (ما عدا الحديد الخام): تطور وسائل النقل نحو أنظمة «زمان/مكان مرنة وبالغة الدقة»

	سفنينة وسكة حديدية	شاحنة وجو
١٩٦٧	٪٧٦	٪٢٤
١٩٧٠	٪٦٩	٪٣١
١٩٧٥	٪٦٤	٪٣٦
١٩٨٠	٪٥٤	٪٤٦
١٩٨٦	٪٤٥	٪٥٥

المصدر: (١٩٨٨) Andersson and Stromquist

ما هو سبب الاتجاه نحو استخدام وسائل نقل مرتفعة التكلفة نسبياً؟ تفسيرنا لذلك أنه إشارة إلى تحول الاهتمام من عملية الانتاج المادي إلى عملية الاستفادة مما يتم انتاجه. ويدلنا السوق على أن توفر السلع وهو ما قد ينسحب كذلك على الخدمات) في المكان والزمان المناسبين قد أضحى الآن أمراً أكثر أهمية من تخفيض تكاليف وحدتي الحجم والوزن إلى أدنى حد ممكن. إذ لم يعد المشتري حساساً للسعر فحسب بل و للوقت أيضاً. إن جزءاً من القيمة التي تعزى لصفقة ما هو ما لعملية شراء السلعة أو الخدمة واستخدامها لاحقاً من أثر على وقت المشتري. وكما سوف نرى، فإن إدارة الوقت تصبح في اقتصاد الخدمات مركز الاهتمام الأساسي. فجوهر اقتصاد الخدمات هو الانسجام الدقيق لمجموعات أنشطة معقدة بين وحدات مختلفة (١) والانسجام في جزء منه هو القدرة على بناء وتطوير ورعاية العلاقات، مما يعتبر مفهوماً محورياً في إدارة الخدمات.

### تصنيع الخدمات

يجدر بنا أن ننوه بنقلة أخرى ضمن مصفوفتنا ، وهي «تصنيع الخدمات». حين تصل الخدمات إلى درجة التعامل مع الأشياء غير الملموسة نجد أن العديد من التقنيات التي نربطها مع التصنيع قد طبقت بشكل

١- حظيت الحساسية للوقت التي تعزى للخدمات والانسجام الدقيق ما بين مجموعات الأنشطة بدراسة متفحصة عميقة في كتاب Designing Interactive Strategy ، تأليف نورمان وراميرز (١٩٩٤).

نموذجي على توفير الخدمات في العقد الأخير، في الكثير من الحالات التي كانت نتيجة للانفجار في الانتاجية<sup>(١)</sup>.

إن الأهمية الخطيرة «للأشياء غير الملموسة» في معادلة الخدمات قد أسهمت في النظر إلى الخدمات باعتبارها فناً أكثر منها علماً، وكان هناك ميل لاعتبار الخدمات وإنتاج الخدمات على أنهما بشكل أساسي ليسا عرضة للتأثر بفوائد كل من الإدارة والمنظمة الكبيرتين. أي مزايا الحجم. كذلك قد يعود هذا في جزء منه إلى المفهوم الخاطئ بأن مزايا الحجم ممكنة فقط في الانتاج الكبير للمنتجات المادية. إلا أن العقدين الأخيرين قد شهدا تغيراً في هذه الرؤية الأساسية.

ازدهرت بعض الخدمات منذ زمن في منظمات أعمال كبيرة معينة. وثمة حاجة في صناعة وسائل النقل لتطوير شبكات جغرافية والاستثمار بسخاء في المعدات والبنية التحتية لخدمة تلك الشبكات. و«الضخامة» في هذه الحالة هي شكل من أشكال تغطية السوق. وبالمثل تركز صناعتنا المصارف والتأمين بشكل أساسي على قوانين الأعداد الكبيرة والمتوسطات الإحصائية. وكما توضح هذه الأمثلة، هناك عتبة للحجم وهي شرط أساسي للإسهام في صناعات معينة.

١- ومع ذلك، ففي رأينا أن فكرة الإنتاجية في الخدمات. أو بالأحرى في اقتصاد الخدمات. لم تحظ بعد بالدراسة الكافية أو حتى لم يتم استيعاب تصوراتها. والسبب في ذلك أن «الإنتاجية» يجب أن تتصل بالوظيفة الموضوعية لـ «إنتاج القيمة»: كما أن منطق إنتاج القيمة يختلف في كل من الاقتصاد الزراعي والصناعي والخدمي. وسوف أكتفي في هذا الكتاب بالإشارة إلى بعض نقاط الانطلاق للفكرة الجديدة حول إنتاج القيمة؛ ولزيد من التعمق في ذلك انظر: **Designing In- teractive Strategy** ، تأليف نورمان وراميرز (١٩٩٤). ثمة مقولة مفادها أن محاولة عزز الإنتاجية في قطاع الخدمات عن الإنتاجية في مجمل الاقتصاد ليست أمراً لا طائل منه فحسب، بل وغير منطقي أيضاً. والمقولة الأخرى أن تحسين الإنتاجية يأخذ مكانه من خلال ما يطلق عليه المؤلفان إعادة ترتيب وهيكله الأنشطة عبر الحدود التقليدية.

تقليدياً، كان ينظر إلى «الضخامة» في بعض الخدمات - وبالأخص في تلك الخدمات التي تتسم بانخفاض حواجز الدخول (وتتطلب رأسمال محدود، ولا تحتاج إلى مهارات معقدة) - على أنها غير ضرورية أو حتى تؤدي إلى نتائج عكسية. ومع ذلك، فإن التطورات الأخيرة التي تتضمن صعود شركات عملاقة في ما كان يعتبر صناعات خدمات بسيطة وتقليدية مثل الأطعمة والإقامة والتنظيف وخدمات الأغذية المصنعة والحماية الأمنية.. الخ، لا تظهر مزايا الحجم الكبير على الفور. فبخلاف مصنع السيارات، لا يمكن لشركة تنظيف أن تحشد خمسين ألف عامل تنظيفات في مكان واحد وتحصل على تأثيرات الحجم. إذ يتعين على عمال النظافة الخروج إلى الميدان بشكل إفرادي لتصنيع «منتجهم». وبالتالي أين هو تأثير الحجم ؟

إن الإجابة ليست بسيطة، وينبغي صياغتها في عدة أبعاد، والآراء المبتكرة الجديدة عما تنتجه شركات الخدمات وكيفية إنتاجها له هما جزء من الجواب. يمكن تطبيق تأثيرات الحجم على التسويق والشراء والإدارة والتنظيم والمعرفة وحتى على عوامل خفية مثل «الثقافة»، وإن الإدراك والتطبيق المبدع لهذه الأبعاد هما اللذان جعلنا من الممكن ظهور مشاريع ضخمة مثل مكدونالدز وكلوب ميديترانيه وماكينزي وشركاه.

أما العامل الآخر الذي يعزز تطور المشاريع ذات الحجم الكبير فهو الأهمية التي تضيفها الصورة و«العلامة التجارية» في عالم الأعمال في يومنا هذا. ذلك أن زبائنك محاطون «بجمود إعلامي» ولكي تفيد من نجاحك من الضروري أن تخترق الجمود وتزرع نفسك في عقولهم. تأمل في شركة كوكا كولا التي بدأت الآن في تعريف نفسها على أنها

شركة «إدارة علامة تجارية». ويعد فيلم ملك الغابة الذي أنتجته شركة ديزني مثلاً من بين أمثلة عديدة أخرى. فمع العرض الأول للفيلم طرحت في الأسواق مئتي منتج من منتجات ملك الغابة ، من قمصان إلى أقراص مدمجة وبعد مرور سنة تم عرض مسرحية ملك الغابة على مسرح بروودواي، وعند مغادرة الجماهير المسرح كان عليهم المرور بجانب دكان يقوم ببيع كافة المنتجات المرتبطة بعلامة ملك الغابة التجارية والتي كانت قد تعاظمت. وكان كبير الطهاة الفرنسي برنار لويس حالة مثيرة أخرى، ففي شهر كانون الأول /ديسمبر من عام ١٩٩٨، أصبح مطعمه الفرنسي ذو الثلاثة نجوم أول مؤسسة تجارية من نوعها تقوم بتسجيل أسهمها في سوق الأوراق المالية بوصفها مشروعاً سيعمل على استثمار الصورة القوية التي قام كبير الطهاة ببنائها.

### موقف هذا الكتاب

وفيما نترك الآن المصفوفة الثلاثية الأبعاد، فإننا سوف ننتهز الفرصة لاستخدامها في تأطير محتويات الكتاب.

أولاً، إن هذا الكتاب يتناول إدارة الشركات ومنظمات إنتاج / توفير مشابهة، وليس حول المجتمع أو الاقتصاد الكلي. فهو يركز على إدارة الأعمال ويحاول تقديم ملاحظات معمقة للمدراء لتعزيز ربحية الشركات وإمكانات نموها.

ثانياً، إن بؤرة الاهتمام الأساسية في هذا الكتاب هي في الزاوية اليمنى الأمامية من المستوى العلوي أو «الاقتصاد الرسمي» لمصفوفتنا: الشركات التي توفر بشكل أساسي أشياء غير مادية والعاملة بحسب

منطق اقتصاد الخدمات. ولقد اخترت هذا القيد لأنني شعرت أنه الطريق العملي الأفضل للنقل المحض لمجموعة من الأفكار حول هندسة الأشياء غير الملموسة. وإنني أعتقد أن هذه الأفكار ستدفع تطور اقتصاد الخدمات نحو كل القطاعات.

تشعر حضارتنا بأكملها، بتقاليدنا ولغتنا بقدر أكبر من الراحة عند التعامل مع الأشياء المادية والعيانية والملموسة من تعاملها مع الأشياء المجردة وغير الملموسة (قارن المشكلات التي عانت منها مجالات مثل علم النفس والاجتماع والاقتصاد.. الخ حتى أصبحت «علوماً» معترفاً بها). ينزع التفكير الغربي بشدة نحو «العقلانية» والإيجابية والحساب الكمي والقابلية للقياس. والغريب في الأمر، أن مفهوم «القياس» (measuring) والكلمة السنسكريتية مايا (maya) لهما نفس الجذر، ولكن كلمة «مايا» في اللغة السنسكريتية تعني «وهم»! لكان التفكير المنهجي في عالم الأشياء غير الملموسة حكراً على رجال الدين والفلاسفة. إلا أن خلق القيمة في اقتصادنا الحالي يرتبط بشكل متزايد مع الأشياء غير الملموسة، والمدراء الذين ليست لديهم حتى لغة منهجية ليتفحصوا هذه العمليات سيتخلفون حتماً.

وسنشير إلى أمثلة و «حجرات» أخرى في مصفوفتنا، لكن قطاع الخدمات، ضمن اقتصاد الخدمات الرسمي، سوف يكون مركز اهتمامنا ونقطة انطلاقنا. إن عملية خلق القيمة بالنسبة للزيون بمعظمها هي عبارة عن تفاعل بين عملية خلق القيمة التي تحصل ضمن الاقتصاد الرسمي، وتلك التي تحصل ضمن مكونات الظل الأساسية في الاقتصاد غير الرسمي. ولهذا سنشير بشكل متكرر إلى

هذه العلاقة العميقة. وستفيد أمثلة من أجزاء أخرى من مصفوفتنا وإشارات إليها في توضيح تحرك الأنشطة الاقتصادية إلى اقتصاد الخدمات، وتمييز المضامين الاستراتيجية والإدارية لاقتصاد الخدمات.

### مشكلة مكانة الصناعات الخدمية

يتم الادعاء في بعض الأحيان أن أعمال الخدمات تفتقر إلى المكانة المرتبطة بالتصنيع، وأن هذا سبب العديد من مشاكلها. صحيح أن بعض هذه الأعمال ذات مكانة متدنية؛ ومع ذلك فإن العديد من أعمال الخدمات الأخرى تتمتع بمكانة مرموقة نسبياً. ولا تقتصر المشكلات على الأعمال ذات المكانة المتدنية، على الرغم من أن بعض المشكلات أشد وطأة على تلك الأعمال.

تميل أعمال الخدمات التي تعتبر ذات مكانة متدنية إلى أن تكون تلك التي تؤدي وظائف:

١- كان يقوم بها تقليدياً أشخاص يعتبرون أدنى مكانة عندما كانوا جزءاً من الاقتصاد غير الرسمي؛

٢- ويدعي الجميع الخبرة والمعرفة بها (وإن يكن ذلك غير صحيح دوماً)؛

٣- وتتطلب موظفين لم يحصلوا من التعليم إلا على القليل؛

٤- وتعتبر أعمالاً «قذرة» أو شراً لا بد منها.

إن التنظيف والطبخ وإلى حد ما الاعتناء بالأطفال الصغار هي خدمات كانت النساء تقليدياً يقمن بها في البيوت، ونميل إلى الادعاء

بمعرفتنا بها . وكما أشارت الحركة النسائية بشكل صحيح فإن هذه الخدمات والأشخاص الذين يقومون بها كانوا موضع استخفاف بهم ولا يزال الأمر كذلك . ونعتبر خدمات أخرى مثل الحماية والصحة وتصريف النفايات أعمالاً «قدرة» أو ضروراً لا بد منها . ونميل بوصفنا مستهلكين إلى احتقار ما يفعله موفرو هذه الخدمات وعلى الأغلب فإننا لا ننتبه إليهم إلا عندما يخفقون في عملهم !

تنزع هذه العوامل المولدة للصورة إلى أن تضيف نوعاً من التأثير المخزي على الشركة بأكملها . ونميل إلى الاعتقاد بأن العمل في شركات تعنى بهذه النشاطات، وربما حتى العمل بصفة مدير إداري لا يحظى بالاحترام بشكل خاص وهذا أمر مؤسف، ليس لأن هذه الخدمات المؤداة قيمة بطبيعتها فحسب، بل إن إدارة مثل هذه الأعمال بكفاية تتطلب شخصاً رفيع المستوى في تخصصه .

في الواقع ما من أعمال أخرى يلاحظ أنها تغطي مدى واسعاً كهذا على مقياس المكانة مثل صناعات الخدمات، فبعض منظمات الخدمات تتعهد أكثر متطلباتنا (الكنيسة ، والفنون . الخ) وأخرى تلبى احتياجاتنا وتتعامل مع مصادر غالية جداً علينا جميعاً (المال: المصارف؛ والصحة: الرعاية الصحية). ويميل هذا النوعان إلى التمتع بمكانة مرموقة جداً، على الرغم من أننا لا ننظر إليهما دوماً على أنهما من «الأعمال التجارية» المتقدمة . وهناك أنواع عديدة من الخدمات تمثلها شركات ذات مكانة متدنية كما تمثلها شركات أخرى ذات مكانة مرموقة؛ فلا أحد ينسب مكانة مرموقة إلى صالون حلاقة بسيط، فيما يتقبل «السيد

ألكسندر» أحد الحلاقين المشهورين دعوات لحضور أكثر الحفلات سحراً.

ما هو سبب هذه التأمّلات في أمر المكانة ؟ لأن فيها مضامين لإدارة الخدمات، وإمكانيات توظيف أشخاص يتوفر لديهم الحافز والمهارة، ومناهج تطوير «الثقافة» والحفاظ عليها؛ وإن توظيف أشخاص لامعين ممن لديهم الحافز والمهارة لإدارة أعمال تجارية تعتبر متواضعة أحياناً ولكنها حساسة للغاية فيما يتعلق بجودة الإدارة، يعد مشكلة جدية بلا ريب. في الواقع ، يبدو لي أن هذه الأعمال لا بد وأنها من بين أكثر الأعمال صعوبة بالنسبة للمدراء والتي تشكل أكبر تحد لهم.

منذ صدور الطبعة الأولى لهذا الكتاب تم نشر عدد من الكتب التي تسعى إلى التمييز ما بين «شركات الخدمات» و«شركات المعرفة». إلا أنني أجد أن مفهوم «شركات المعرفة» كما يستخدم عادة هو مفهوم مضلل جداً. فالفرق بين شركات بي ام دبليو ومكدونالدز ومكنزي لا يكمن في أن واحدة منها ذات تركيز معرفي أكثر أو أقل من الأخرى؛ فجميعها مبنية على المعرفة. إن الاختلاف يكمن في درجة نجاح الشركة في جعل المعرفة جزءاً أساسياً مما تقدمه إلى زبائنهم. عندما يتحدث الناس عن شركات المعرفة، فإنهم عادة ما يعنون بها تلك التي يكون رأسمالها الهيكلي محدوداً نسبياً بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية، وحيث يجب أن تنقل المعرفة إلى الزبائن بوساطة أشخاص من ذوي الخبرة في حل المشكلات الخاصة بكل حالة.

وفي أقصى الحدود، يمكن للمرء حتى أن يقول إن مفهوم شركة المعرفة غالباً ما يشير إلى شركة أخفقت - أو لم تصادف نجاحاً بعد - في دمج المعرفة بشكل مؤثر في بنيتها، أو في منتجاتها وخدماتها. والواقع، إنه لأمر مقدر على العديد من الشركات المبنية رسمياً على حل المشكلات بوساطة أفراد أن تتطور لتصبح شركات تقدم بفعالية متزايدة معارف هؤلاء الأفراد المهنيين بشكل حزمة. وهكذا، فإن العديد من المجموعات المهنية في يومنا هذا - مثل المستشارين والمحاسبين والأطباء - تجد أن بالإمكان إنجاز مهمات كثيرة بوساطة تقنية المعلومات، بعد ما كانت تتطلب فيما مضى توظيف قدرة المهني الفرد على حل المشكلات. فعلى سبيل المثال، أصبح تحديد الأقساط في شركات التأمين يتم إلى حد بعيد بوساطة برامج حاسوبية. وهناك العديد من الأمثلة الأخرى.

ولهذا فمفهوم شركة المعرفة مفهوم مضلل، على الرغم من أنني شخصياً أستخدامه في بعض الأحيان، نظراً لأنه أصبح شديد الرسوخ. كما أنني أستخدام في هذا الكتاب كلمة «خدمات» باعتبارها مفهوماً يدل كذلك على شركات تقدم حلولاً لمشكلات بوساطة أفراد على درجة عالية من التدريب. ولكن التمييز بين الشركات التي تؤمن خدمات قياسية (عادة ما تكون مبنية على رأسمال هيكلية كثيف)، وتلك التي تقدم خدمات بشكل حل مهني للمشكلات، هو بالطبع أمر هام مع ذلك، بما أن القضايا الإدارية والبنوية التي تواجه هذين النوعين من الشركات قد تختلف بشكل حاد.

## التدويل

كذلك ثمة منظور آخر، ففي الاقتصادات الأكثر تقدماً وتصنيعاً من المنطقي أن تعتمد بصورة أكبر على التجارة الدولية بالخدمات وذلك للحفاظ على التوازن في الميزان التجاري الدولي. ومع ذلك، فإن معظم السلطات والاتحادات الصناعية أخفقت في إدراك أنه يمكن للصناعات الخدمية أن تكون مورداً في هذا الإطار. على الرغم من أن الوقائع تخبرنا بأن قطاع الخدمات قطاع هام وقد غدا أكثر أهمية. ففي التجارة الخارجية للولايات المتحدة يقوم فائض هائل في قطاع الخدمات بالتعويض عن عجز هائل مساو في السلع المصنعة.

إن اقتصادات مثل تلك التي في الدول الاسكندنافية، والتي نظمت مجتمعاتها بحيث يقوم القطاع العام بإنتاج أكبر قدر ممكن من الخدمات الضرورية، تعاني الآن من مشكلات هائلة في ميزان مدفوعاتها، وأحد الأسباب الرئيسية لهذا الأمر لم يتم حتى إدراكه. إذ أن مهمة إنتاج الخدمات (صناعة النمو) والاستثمار، لشرائح رئيسة من اقتصاد الخدمات، قد سلمت للقطاع العام. وفي الوقت الذي يمكن أن يكون لتصدير الخدمات أثر كبير على الاقتصاد، نجد أن قسماً كبيراً من الموارد المستثمرة بصفة خدمات في أيدي مؤسسات ليست مصممة للعمل في الأسواق المفتوحة وليس لديها حافز لكي تستغل معارفها على نطاق دولي. وفي معظم الحالات فإن صلاحياتها الراهنة تحول دون مثل هذا النشاط. والتجربة الأميركية توضح القيمة الكامنة لصادرات اقتصاد الخدمات. كان كل من القطاع العام وأوساط الأعمال في السويد يعتبر «الصناعة» ذات مكانة أرفع من الخدمات. فضلاً عن

ذلك، أصبح ينظر إلى تأسيس أشكال عديدة من «خدمات الرفاهية» على أنها مسألة تخص القطاع العام وبشكل أساسي ليست المجال الذي تشارك فيه الأعمال الخاصة (Normann,1980). نتيجة لذلك ، فإن هذا القطاع من المجتمع بالتحديد . وهو قطاع كبير جداً، بالإضافة إلى أنه أصبح «صناعة» دولية متنامية- قد حرم من المنافسة التي تؤدي إلى الابتكار وتحسين الجودة. ولم تقم مشاريع سويدية لتكوين أعمال دولية في ذلك القطاع وإن تم ذلك فهي قليلة جداً. وسيكون من المناسب الحديث عن رأسمال معرفي احتكاري، وهو استثمار وطني حرم بشدة من فرص لجني عائد جيد. وسأدعو هذه الظاهرة «الاحتكار السويدي» {الشكل ٢, ١}.

ما إن يتم القبول باتفاقية روما التي تنص على الانتقال الحر للأشخاص والتأسيس الحر للعمليات الخدمية بأية طريقة في إحدى الدول، حتى يتعين عليها أن تأخذ بعين الاعتبار تعزيز تدويل الخدمات ضمن المجموعة الأوروبية. ومع ذلك فلتسهيل هذه العملية يلزمنا مجموعة من المفاهيم المناسبة لقطاع الخدمات.

	عام	خاص
تصنيع		
خدمات	رأسمال معرفي «احتكاري»	

الشكل ٢, ١ «الاحتكار السويدي»

## هل تختلف إدارة الخدمات عن إدارة التصنيع ؟

إن الإجابة على هذا السؤال هي بنعم ولا، وهذا يتوقف على مدى الوضوح الذي نرغب أن يكون عليه تعريفنا. وليس هدفي هنا أن أناقش هذه المسألة أو تلك، بل أن أميز الأمور ذات الأهمية الأساسية في إدارة أنشطة الخدمات.

إن معظم ما سبق لنا معرفته عن الإدارة الجيدة بشكل عام ينطبق بطبيعة الحال على أنشطة الخدمات، ولكن حينما بدأت وزملائي العمل بشكل أكثر منهجية مع شركات الخدمات فإننا سرعان ما حددنا عدة عوامل ميزت الشركات الأكثر نجاحاً عن تلك الأقل نجاحاً، وبدأ النموذج يظهر للعيان. وإنه لمن المثير أن نلاحظ أن عدداً قليلاً من الباحثين الآخرين العاملين في هذا المجال في أجزاء أخرى من العالم كانوا قد بدؤوا في معالجة هذه المشكلات في الوقت نفسه تقريباً، ولكن من زوايا مختلفة.

فعلى سبيل المثال، بدأت مجموعة من كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد بالتصدي للمشكلة من وجهة نظر استراتيجية التصنيع، واكتشفوا أن المقاربات التقليدية غير ملائمة حينما يتعلق بإنتاج الأشياء غير الملموسة والتي لا يمكن تخزينها (Sasser, Olsen and Wyckoff, 1978). وفي الوقت ذاته، كان ثمة أشخاص يعملون في مجال التسويق مثل ايفغلييه ولانجيار (1975، 1977) يتناولون مؤسسات الخدمات من زوايتهم الخاصة، بينما كانت المجموعة التي أرتبط بها قد انطلقت من وجهة نظر الاستراتيجيات والتنظيم إضافة إلى دور الإدارة والقيادة.

ما هي سمات مؤسسات الخدمات ؟ لتأخذ بعين الاعتبار في هذه المرحلة وحسب بعض الملامح الواضحة ( انظر الجدول ٢.١ أدناه )  
الجدول ٢, ١ بعض نقاط الاختلاف النموذجية بين صناعتي التصنيع والخدمات.

التصنيع	الخدمات
عموماً يكون المنتج محسوساً	تكون الخدمات غير ملموسة
تنتقل الملكية عندما تتم عملية الشراء	لا تنتقل الملكية على العموم
يمكن إعادة بيع المنتج	لا يمكن إعادة بيع المنتج
يمكن إظهار المنتج	لا يمكن عموماً إظهار المنتج على نحو فعال ( إذ لا يكون موجوداً قبل الصفقة )
يمكن للبائع والشاري القيام بتخزين المنتج	لا يمكن تخزين المنتج
الإنتاج يسبق الاستهلاك	يتزامن الإنتاج والاستهلاك على العموم
تتمايز أماكن الانتاج والبيع والاستهلاك	تتوحد أماكن الإنتاج والاستهلاك وحتى البيع أحياناً
يمكن نقل المنتج	لا يمكن نقل المنتج ( على الرغم من أن المنتجين يمكنهم ذلك عادة )
البائع هو الذي يقوم بالانتاج	يشترك المشتري/ العمل بشكل مباشر في الانتاج
إن الاتصال غير المباشر بين الشركة والعمل أمر ممكن	الاتصال المباشر أمر ضروري في معظم الحالات
يمكن تصديره	لا يمكن تصدير الخدمات بشكل اعتيادي ولكن نظام تسليم الخدمات يمكنه ذلك

أولاً، إن كون الخدمات غير ملموسة بشكل أساسي (في مقابل عيانية السلع المصنعة) يوحي على الفور بعدة خواص ذات صلة: لا يمكن تخزين الخدمات؛ ولا يمكن إظهارها بسهولة، وفي حين أنه يمكن بيعها لكن ليس هناك بالضرورة انتقال للملكية. وستظهر للقارئ على الفور بعض نتائج توجه «الانتاج» نحو اللوجستيات والتسويق.

ثانياً، تتألف معظم الخدمات في الواقع من أفعال، وتفاعلات هي أحداث اجتماعية مألوفة. وتتطلب السيطرة على الأحداث الاجتماعية وإدارتها مهارات وتقنيات معينة.

ثالثاً، لا يمكن الفصل بوضوح بين إنتاج الخدمات واستهلاكها، نظراً لأنهما يحدثان على العموم في وقت واحد وفي المكان ذاته. أما «التصنيع» فيحدث في الميدان، حسب ما أوضح ليفيت Levitt (1972). وإحدى نتائج هذا الأمر أن بنية عمليات الخدمات عادة ما تكون أكثر تشتتاً ومحلية من بنية عمليات التصنيع. وعلى سبيل المثال، يميل الاختلاف الوظيفي بين الإنتاج والبيع إلى أن يصبح مبهماً أو يتلاشى تماماً.

علاوة على ذلك، وكما اقترحنا أعلاه، غالباً ما يكون الزبون أكثر من مجرد زبون - فهو شريك في إنتاج الخدمة أيضاً. لا يمكن تصور تصنيف شعور أو صرف شيك أو تعليم دون أن يكون المستهلك شريكاً فيها - وهكذا ليس على شركة الخدمات أن تتصل بالمستهلكين وأن تتفاعل معهم اجتماعياً وحسب، بل ومن الضروري كذلك أن «تديرهم» بوصفهم جزءاً من القوة الانتاجية (Normann, 1982).

يمكن توسيع هذه القائمة، فمن الواضح أنه يمكن تطبيق بعض السمات التي ذكرناها على بعض أنشطة التصنيع أيضاً؛ ومن المؤكد أن هناك عدد من الحالات التي تقع على الحدود الفاصلة. وإنها لخدعة قديمة يقوم بها بعض المصنعين إذ يعملون، مثلاً، على زيادة العنصر غير الملموس في منتجهم (ولقد قام بذلك كل من جنرال موتورز وآي بي ام وكريستيان ديور بطرق مختلفة). مرة أخرى، ما أريد قوله هو ألا تحاول تضخيم الفروق بل أن تحاول تحديد ما هو جوهرى بالنسبة للخدمات.

بإمكاننا أن ننظر إلى الجدول ١, ٢ على أنه أنموذج «لجيل أول من المعرفة الخدمية» يعبر عن حقائق راسخة، وبذلك يخدم غرضاً تربوياً، ومع ذلك يجب القول إن هذه الحقائق تواجه اليوم تحديات بطرق عديدة سوف نبرزها لاحقاً في كتابنا هذا. فعلى سبيل المثال، من الواضح أن التقنيات الجديدة في مجال الاتصالات والمعلومات سوف تزيد من إمكانيات «تخزين الخدمات»، وتجعل التفاعل بين الأشخاص وجهاً لوجه أمراً غير ضروري.

### لحظة الصدق

إن معظم الخدمات هي نتيجة أفعال اجتماعية تحدث بالاتصال المباشر ما بين الزبون وممثلي شركات الخدمات. وإذا ما شبهنا الأمر بمصارعة الثيران، فبإمكاننا القول إن الجودة المقدره تتحقق في لحظة الصدق، وذلك حينما يتواجه موفر الخدمة مع مستهلكها في الميدان (الشكل ١, ٣) ففي تلك اللحظة يكونان لوحدهما دون مساعدة. ولا تستطيع الشركة أن تؤثر على ما يحصل بعد ذلك. فالمهارة والدافعية

والأدوات التي يستخدمها ممثلو الشركة وتوقعات وسلوك العميل مجتمعة هي التي سوف تبعد عملية تسليم الخدمات. وعلى هذا فإن شركة خدمات كبيرة يمكن أن تواجه «لحظات صدق» قد تصل إلى عشرات الآلاف يومياً.

### لحظة الصدق



الشكل ١, ٢ لحظة الصدق: حيث يتم إبداع جودة عملية الخدمة كذلك تبرز هذه الصفة الخاصة بالخدمات سمات نموذجية أخرى يجب علينا أن نأخذها بعين الاعتبار عند تصميم أنظمة فعالة لتسليم الخدمات. وسوف نشير إلى هذا المفهوم مراراً في الصفحات التالية.

### الكثافة الشخصية

غالباً ما تتم محاولة البرهان على أن عمليات الخدمات تميل إلى أن تكون ذات كثافة عمالية أكثر من التصنيع، والمعنى المتضمن في هذا أن إدارة شؤون الأفراد هي عامل حاسم في نجاح أعمال الخدمات. ومع

ذلك، فإنني أؤكد على أن هذا إنما يصدق في بعض الحالات، وأن الفكرة القائلة بأن الخدمات أكثر عمالة أو أفراداً هي فكرة خاطئة أساساً. أو بالأحرى، هي ليست النقطة الهامة.

والواقع أن العديد من الخدمات ذات رأسمال كثيف إلى أبعد الحدود، وقد أضحت كذلك بصورة متزايدة. بالإضافة إلى الخدمات التي تقوم تقليدياً على التجهيزات كأساس لها مثل شركات الطيران، فإن خدمات مثل الأوراق المالية أو المصارف قد أصبحت تقوم بشكل متزايد على التجهيزات والتقنيات المتقدمة. مع ذلك فإن تلك الخدمات ما تزال تبقي على عامل هام وهو التواصل الشخصي وجهاً لوجه، وسوف تستمر في ذلك.

كذلك يصدق منطلق لحظة الصدق في العديد من الخدمات الأخرى، حتى ولو لم يكن لدى الزبائن اتصال وجهاً لوجه مع الأشخاص الذين يوفرون الخدمات. فعندما نأكل في مطعم شهير أو نركب طائرة نفاثة ضخمة فمن المؤكد أننا ندرك تماماً وجود رئيس الطهاة أو الطيار، مع أننا في الحقيقة قد لا نراها.

وعوضاً عن تصنيف الأعمال إلى أعمال كثيفة رأس المال أو الأفراد، فقد وجدنا أنه من المفيد أكثر في مجموعتنا أن نصنفهم من زاوية «الكثافة الشخصية». إن معظم الخدمات، والعديد من الأعمال الأخرى، ذات كثافة شخصية بمعنى أن الجودة التي تقدم للزبون هي بشكل أساسي نتيجة الطريقة التي يعمل بها الناس في أوضاع معينة (بغض النظر سواء كانت مدعومة برأسمال كبير أو تجهيزات أم لا).

عندما يكون أداء أفراد أو مجموعات صغيرة ممن قد يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على التأثير في مواقف معينة هو العامل الأساسي في تحديد الجودة والأداء الاقتصادي، عندئذ يكون هناك مضامين هامة في الطريقة التي تعمل فيها الشركة. وحتى الخدمات التي تبدو قياسية جداً - مثل مطاعم مكدونالدز للهامبرغر - فإنها في الحقيقة تعتمد على أداء الأفراد. إذا قمت بشراء سيارة فإنه لا يخطر ببالك أبداً أن تتساءل فيما إذا كان عامل خط الانتاج مبتسماً أم لا، أو فخوراً بما كان يقوم به، أو أن تظهر اهتماماً بلباسه، أو ما إذا كان شخصاً لطيفاً؛ ولكن عندما تشتري من «خط إنتاج» مطعم مكدونالدز، فإنك تتأثر بهذه الأمور كلها.

تميل شركات الخدمات إلى أن تكون ذات كثافة شخصية في هذا المعنى بالذات - في الانتاج اليومي للجودة. قد يكون للأداء الإيجابي أو السلبي للأفراد تأثير كبير وفوري على كيفية إدراك الزبائن الأفراد لجودة ما قدم إليهم. وثمة طرق قليلة نسبياً لتغطية قلة الحماس أو الافتقار إلى الأداء الجيد من جانب الفرد. فالانطباعات والتغذية المرتدة فورية وملفتة للنظر.

إن هذا جزء مما تستند إليه ملاحظة أخرى، كنت أنا وزملائي قد أبديناها وهي أن شركات الخدمات الفعالة عادة ما تكون مبنية على الابتكار الاجتماعي. إن ابتكار الأدوار ومجموعات الأدوار المناسبة. وتشخيص وإيجاد السبل لاستخدام القدرة والطاقة البشرية، وتصميم طرق لجعل الناس والجماعات يتعلمون المهارات بسرعة والحفاظ على

المهارات فيما ييقون على حماس وإثارة التطور الشخصي حياً . كلها أمثلة نموذجية عن الابتكار الاجتماعي .

وهكذا فإن الابتكار الاجتماعي وسيلة يمكن عن طريقها تحقيق كل من الجودة وخفض التكاليف معاً . وسنرى في الفصول التالية العديد من الأمثلة عن مثل هذه المقاربات المبتكرة لتعبئة وتركيز الطاقة البشرية .





## المعادلة الاقتصادية الجديدة

إن منطق خلق القيمة في المجتمع وصناعات الخدمات يتبدل بوتائر سريعة. وسنلقي في القسم الأول من هذا الفصل نظرة على بعض القوى الدافعة وأنماط الابتكار.

كما أن مفهوم «الأصول» يتغير. إذ تأتي الربحية والنمو اليوم من الإدارة البارعة للعديد من الأصول التي لا ينعكس الكثير منها في رؤية المحاسب للميزانية الختامية، وكذلك فهي غير ملموسة. والعلاقات بالزبائن هي أكثر هذه الأصول أهمية. فالمنافسة على الزبائن وأسسهم قد أصبحت شديدة. فيجب أن تنتقل بؤرة اهتمام الإدارة نحو إدارة هذا الأصل الخطير. وفي القسم الثاني من هذا الفصل سندرس القوى المحركة الأساسية لخلق القيمة وأثرها على علاقات الزبائن. وتشكل هذه القوى كافة المعادلة الجديدة للأعمال.

### جوهر الابتكار

يمكن للابتكار في صناعات الخدمات أن يكون بحد ذاته موضوع كتاب مطول ولهذا سنقتصر على بعض الملاحظات والمؤشرات، وسوف

تكون الأفكار المطروحة مبنية على ملاحظات مباشرة مستمدة من عملنا «العيادي». غالباً ما كنا نصادف الاعتقاد السائد أن أفكار أعمال الخدمات والخدمات الجديدة هي أقل «تطوراً» أو أقل «تقدماً» من الابتكارات الحديثة في التصنيع أو حتى أنها «في الواقع لا تعدو عن كونها أمراً بديهياً». إننا نميل بوصفنا مستهلكين عاديين إلى أن نكون متأثرين بالتكنولوجيا المتطورة على نحو أكبر من تأثرنا بأمر بسيط مثل شطائر الهامبرغر أو المكاتب النظيفة. ولكن يجب ألا نسلم بأن طائرة البوينغ ٧٤٧ هي ابتكار أكثر تقدماً من النظام المطلوب لتوفير وتقديم الطعام لعشرات الآلاف من الأشخاص الذين يعملون في المقر الرئيس لشركة بوينغ في مدينة سياتل.

إذا ما درسنا جوهر الابتكار في قطاع الخدمات والخبرة الفنية فإن عدداً من الاتجاهات ستكون ظاهرة للعيان. فهناك حركة نحو مفاهيم خدمية أكثر تعقيداً (انظر كذلك الفصل ٥). وبالإضافة إلى الزيادة المتحققة في بدائل «القوة البشرية» ثمة تزايد في عامل الخبرة الفنية وتحول الإدارة. وفي وقت لاحق، سوف نستخدم صناعة التأمين لتكون مثلاً مثيراً وحديثاً على هذا الابتكار. ويمكن أن نرى ما يتصل بهذا الاتجاه في تطور الشركات متعددة الخدمات ذات التوجه لتلبية احتياجات العملاء، حيث تشكل احتياجات العملاء المتنوعة الأساس لتوسيع مجال الخدمات التي توفرها شركات الخدمات.

كذلك فإن هذه التطورات في مفاهيم الخدمات تؤدي إلى ابتكار في أنظمة تسليم الخدمات أيضاً. مثلاً في قطاع العناية بالصحة في دول

الرفاهية الأوروبية خاصة، كانت هنالك فترة طويلة لا يتم فيها تقديم الخدمات العلاجية إلا للعملاء فقط ، فيما احتفظ بالمعرفة والمهارة المتصلين بها ضمن نطاق نظام تقديم الخدمات. وثمة إدراك متنامٍ بأن الفشل في نقل المعرفة إلى العملاء وتحفيز قدراتهم الكامنة على الرعاية الذاتية يدفع أنظمة الرعاية الصحية إلى كارثة على صعيدي التكلفة والجودة، إن قيام أنظمة بديلة جديدة تنتقل فيها المعرفة وقدرات المساعدة الذاتية إلى العملاء سي طرح تحدياً كبيراً في المستقبل (وستعارضها بشدة المؤسسات الحالية بلا ريب). والمثال الآخر على ابتكار نظام تسليم يتعلق بقدرة أكبر على « إعادة إنتاج » أنظمة تسليم الخدمات. و يمكننا أن ندعوه فن «المكدونالدية» { نظام عمل مطاعم مكدونالدز } ولسوف نعود إليه لاحقاً.

حينما يتطور المجتمع ويتمتع المستهلكون بقدر أكبر من الحرية، فانهم يظهرون توقعات أكثر تنوعاً. وقد تمرد المواطنون على السياسة الاحتكارية للمؤسسات الضخمة المسيطرة والتي غالباً ما تديرها الحكومة. إن تقسيم الأسواق الضخمة إلى قطاعات والتمييز بينها يقودان إلى خدمات أكثر تخصصاً بدلاً من استجابة الخدمة الوحيدة المسيطرة. فالخدمات الجديدة التي تستجيب إلى طلب السوق لخدمات أكثر تنوعاً تشكل تحدياً للمؤسسات «المسيطرة». وتواجه الخدمات الصحية التي لم يسبق لها أن قابلت تحديات منافسة من الخدمات الجديدة المبنية على أفكار الترويج للصحة ونشاطات أسلوب الحياة الصحية. كما أن شركات الطيران أصبحت على العموم أكثر تناغمًا مع

حاجات المسافرين وتوقفت عن معاملتهم وكأنهم سجناء ، ولكن ليس من دون انتكاسات شديدة باتجاه العودة إلى موقفها السابق.

يتم استخدام ابتكارات اجتماعية وتقنية معترف بها بشكل واضح لصياغة التعريف الجديد للخدمات، ويمكن للمرء أن يجادل بأن فن إدارة الخدمات بمجمله بوصفه منجهاً علمياً وممارسة إدارية معاً مبني بشكل كبير على إدراك الابتكار الاجتماعي والتطبيق الواعي له.

### القوى الدافعة للابتكار

ولشرح ابتكار الخدمات على نحو أفضل، دعونا نقوم بتنظيم بسيط أولي لأنواع القوى الدافعة المختلفة. وكما هو واضح في الجدول ٢،١ يمكننا أن نصنفها إلى بعدين.

الجدول ٢،١ القوى الدافعة للابتكار في أنظمة إدارة الخدمات وبعض الأمثلة التوضيحية (لاحظ انه من خلال الممارسة فإن معظم الأمثلة تعطي أكثر من بعد واحد).

القوى الدافعة الخارجية		القوى الدافعة الداخلية	
الحاجة لكفاية أكبر	قيم وأساليب جديدة في الحياة	البيئات المؤسسية المتحجرة	الأساس الداخلي لنظام ابتكار إدارة الخدمات
كلوب ميديترايه	إي اف		الابتكار الاجتماعي
ايدوكيشن		منظمات الحفاظ على الصحة	مشاركة العميل

مجموعة الأدوار	صلات جديدة	خدمات	جيه- سي ديكو
مصادر جديدة للطاقة	البشرية	الانترنت	ويت واتشررز
الابتكار التقني	تأثيرات الشبكة	غامبرو	سوني ووكمان
ابتكار إعادة الانتاج	أو ميزة الحجم في الإدارة	سلاسل دور	مكدونالدز
مخاطر	التنظيف/صيانة	الحضانة	الأبنية
مكيسون		هايد روك كافييه	فيدرال اكسبرس

أولاً: القوى الدافعة «الداخلية» للخدمات، وتصميم نظام الإدارة، وتعمل باعتبارها تشكل أساساً للابتكار؛ ثانياً، القوى الدافعة «الخارجية» التي تخلق فرصاً للابتكار.

تضم القوى الدافعة الداخلية التي تشكل أساساً للابتكار:

● أربعة أنواع من الابتكار الاجتماعي (مشاركة العميل ، مجموعات الأدوار، صلات جديدة ، مصادر جديدة للطاقة البشرية).

● الابتكار التقني.

● تأثيرات الشبكة.

● ابتكار إعادة الانتاج أو ميزة الحجم في الإدارة.

أما القوى الدافعة الخارجية التي تخلق فرصاً للابتكار فتضم:

- بيئات مؤسسية متحجرة.
- قيم وأساليب حياة جديدة.
- الحاجة لكفاية أكبر.

إن التقنية الجديدة هي الحالة الحدودية المتاخمة للبعدين. ويميل تطور التقنية الجديدة إلى أن يكون عملية عامة يقوم بها المجتمع بأسره، وتحدد البيئة والسوق ومورد الخدمات. ولكن يمكن لتطبيق التقنية الجديدة على بيئات ومشكلات معينة أن يتأثر بشركة واحدة أو حتى بشخص واحد، فعلى سبيل المثال، تمثل تقنية المعلومات عملية تطور عام وواسع حيث تعمل آلاف المنظمات الخدمية (وغيرها) ذات الصلة بمشكلات ومناطق استخدام مختلفة على تطبيق وصقل ثمراتها. وتلتقط منظمات الخدمات بكل أنواعها بدءاً من المصارف حتى سلاسل مطاعم الهامبرغر، التقنيات المتاحة على نطاق واسع والمرتبطة على سبيل المثال بالهندسة أو بحفظ الطعام، وتدمجها في أعمالها، حتى إنها تجعلها في بعض الأحيان جزءاً أساسياً من هذه الأعمال. وللسهولة فقد عاملنا «التقنيات الجديدة» باعتبارها قوة دافعة داخلية.

يعزى أحد أسباب فشل الابتكارات الخدمية غالباً في الظهور على نحو مثير إلى أن العديد منها مبني في الواقع على الابتكار الاجتماعي، أي على ابتكارات تخلق أنماطاً جديدة من السلوك الاجتماعي تستخدم الطاقة البشرية أو الاجتماعية بكفاية أكبر، وتربط البيئات الاجتماعية مع بعضها البعض بطرق جديدة.

يتألف أحد أنواع الابتكار الاجتماعي من مشاركة العميل، أي من حث العميل كي يتولى قسطاً أكبر من عملية «إنتاج» أو توفير الخدمات، وتعد مفاهيم المساعدة الذاتية والخدمة الذاتية، المنتشرة بوفرة من أكثر الأمثلة وضوحاً. كذلك هناك العديد من التجليات الأكثر تعقيداً لهذه الظاهرة. مثلاً، إن اتجاه شركات الأعمال الكبيرة حالياً إلى الاستيلاء على خدمات الأخطار (شركات التأمين الاحتكارية) والخدمات المالية الداخلية في المصارف يعمل على إحداث تغيير جذري في هيكلية صناعة الخدمات المالية على نطاق عالمي.

تظهر حالة جي - سي ديكو J - C - Decaux نوعاً آخر من الابتكار الاجتماعي الذي ينطوي على ربط بيانات مختلفة على نحو مبدع وهي في هذه الحالة سلطات البلدية وركاب الحافلات وعموم الناس والمعلنون.

### حالة جي . سي ديكو

جي - سي ديكو هي شركة خدمات فرنسية ناجحة تقوم بتشبيد وصيانة الواقيات في مواقف الحافلات في المدن الفرنسية مجاناً، حيث يتم تمويل هذه العملية عن طريق تأمين مساحة للإعلان.

كانت هذه الواقيات تسبب للمدن الكثير من المشكلات - فهي ذات مظهر قبيح، وتغري بالتخريب المتعمد، وصيانتها تكلف الكثير، وقد تنوعت تصاميمها ولم تكن عملية على العموم. عندما أدرك جيه - سي ديكو هذه المشكلة واقترح حلاً لها، لم يؤمن بأفكاره إلا قلة قليلة. لكنه استطاع أن يكسب ثقة بعض رؤساء البلديات من ذوي الشأن وسمح له بالقيام بالتجربة وسرعان ما أثبت وجهة نظره.

كانت العناية بالتصميم المادي للواقيات هي الجزء الهام من المفهوم. إنها ممتعة للنظر، ومن السهل تحديد مكانها كما أنها آمنة، وأنظمة الإضاءة فيها وترتيبات وضع وتغيير الملصقات مبتكرة للغاية. كذلك كانت الملصقات تتطلب ترتيبات إنتاج خاصة لتتسجم مع النظام، وقد أمنت الشركة التسهيلات الضرورية والتي لم تكن متوفرة بسهولة في السوق بطريقة مغايرة.

إن التصميم الممتع للواقيات، ووضوحها وعملياتها وأناقيتها، التي تعطي انطباعاً عاماً إيجابياً لدى عامة الناس، هي أمور هامة بطبيعة الحال لجذب الاعلانات والحيلولة دون اعتراض السياسيين الانتهازيين المحليين بحجة أن شركة خاصة قد استولت على ما يمكن اعتباره من وظائف البلدية.

ولما لم يكن ثمة طريقة لتفادي التخريب المتعمد بالإضافة إلى الحاجة إلى الصيانة، فإن جزءاً هاماً من نظام خدمات جيه سي ديكو كان يعتمد على الطريقة التي حل بها هذه المشكلة. إذ يجب أن تتم الصيانة على نحو متكرر وياتقان. في البداية حاولت المدن القيام بصيانة الواقيات بنفسها، باستخدام أشخاص بأجور منخفضة وليس لديهم دافع للعمل، وكانت هناك مشاكل كبيرة تتعلق بارتفاع الغياب المتكرر عن العمل ومعدل دوران العمال. كذلك كانت محاولات التعاقد من الباطن مع شركات للصيانة مخيبة للأمال، وتقرر أنه على الشركة أن تؤسس خدمات الصيانة الخاصة بها.

تتم زيارة كل واقية ثلاث مرات في الأسبوع. كذلك هناك خدمات طوارئ. وتدفع للأشخاص العاملين في الصيانة أجور جيدة ولديهم

سياراتهم «الخاصة» (أي يستخدمون السيارات ذاتها ليلياً). والسيارات مزودة بمذيع ومجموعة من الأدوات المعقدة للتظيف الفعال. وإذا ما لاحظ أي فرد من الشركة دلائل على التخريب المتعمد أو خلل في مظهر إحدى الواقيات عليه أن ينقل ذلك فوراً إلى موظف الصيانة المعني بالأمر، فتقوم خدمات الطوارئ بالعمل.

وهكذا فإن أطقم الصيانة لديهم دافعية قوية للعمل، ولدى كل فرد فيها إحساس بالملكية تجاه معداته والواقيات التي اختص بها ويفخر بصيانتها جيداً. ولقد عززت الحرية الواسعة التي تعطى له فيما يتعلق بساعات العمل وسواها شعوره بأنه مستقل ولكنه في الوقت ذاته جزء من فريق العمل.

يشدد تنظيم الشركة على أهمية العلاقات الأساسية مع المدن والمعلنين وأطقم الصيانة ذاتها (يشير السيد ديكو إلى أنه بإمكان رجال الصيانة الاتصال به مباشرة إذا كانوا بحاجة إلى ذلك). يوضح تفصيل آخر ثقافة الشركة على نحو مناسب إذ يحتفظ كل موظف بمكشطة في سيارته ليستخدمها إذا ما رأى أي خلل في أي واقية !

كذلك تظهر جيه - سي ديكو نوعاً ثالثاً من أنواع الابتكار الاجتماعي، وهو إبداع أدوار جديدة أو مجموعات جديدة من الأدوار. من الواضح أن موظفي الصيانة في هذه المؤسسة يمثلون ابتكاراً في الأدوار؛ إذ أن أشخاصاً لديهم ذلك النوع من المسؤولية والمعدات والأداء الوظيفي لم يظهروا من قبل. وقد قامت شركة خدمات فرنسية مبتكرة، وهي كلوب ميديتيرانيه (Club Mediterranee) بجعل مفهوم المنظم اللطيف

مفهوماً شهيراً. كذلك ساعدت أنظمة التناوب على الوظائف في ذلك الحين في تأسيس علاقات أدوار فريدة في هذه الشركة بين المنظمين للطفاء والعملاء ومدراء القرى السياحية ، موفرة بذلك مثلاً آخر على مجموعات الأدوار الجديدة.

لقد تطورت شركة جيه . سي ديكو لتصبح في الوقت الحالي شركة عالمية كبيرة ووسعت مجال منتجاتها لتضم خدمات متصلة بعملها، مثل لوحات الإعلان الإلكترونية التي تعلن عن أحداث وأمور تجري في المدينة، وتوفر معلومات عن حالة المرور.. الخ. إن الشركة في نمو وقد رسخت نفسها بعقود في مدن رئيسة في الدول الاسكندنافية وأوروبا الوسطى والولايات المتحدة.

والنمط الرابع من الابتكار الاجتماعي هو اكتشاف واستخدام الطاقات البشرية التي كانت حتى الآن مستغلة جزئياً وغير منظمة ، فشركة إي اف ايديوكيشن (E F Education)، مثلاً، فذة في اكتشاف وتنظيم طاقات كهذه، سواء كان ذلك على وجه الخصوص تجنيد مدراء مكاتب المبيعات أو الأسر التي تستقبل الأطفال في بيوتها.

### حالة إي اف ايديوكيشن

تعمل إي اف ايديوكيشن بشكل أساسي في تنظيم دورات لتعلم اللغة لأطفال المدارس أثناء الصيف أو فترات العطل الأخرى. ويقع المكتب الرئيس للشركة في ستوكهولم ، لكن عملياتها دولية بالكامل. وفي أواسط الستينيات من القرن العشرين ، كانت الشركة رائدة في هذا المجال، وهي لا تزال في المقدمة على نطاق العالم. ولديها مئة مكتب

مبيعات في حوالي ستين بلداً حيث ترسل الأطفال إلى كل من انكلترا والولايات المتحدة وألمانيا وفرنسا .

يسافر مع الشركة كل سنة أكثر من خمسمئة ألف طفل، ومع عمليات واسعة النطاق كهذه فمن الواضح أن النظام حساس نوعاً ما: إذ سيحرص أولياء الأمور والسلطات المدرسية على أن يعلن عن الفضائح والخدمات السيئة بسرعة وعلى نطاق واسع، ومن المؤكد أن هذا سيؤثر على حجم الأعمال.

يعمل النظام بشكل أساسي على النحو التالي. يوجه التسويق الشخصي نحو الطلاب في المناطق والمجموعات العمرية والمدارس المناسبة؛ وعلى العموم يتم نقل المشتركين جواً ، لنقل إلى لندن، ومن ثم إلى مركز خيارهم . عادة ما يكون مكاناً بقرب البحر . وهناك يحصلون على الطعام والمنامة أثناء فترة إقامتهم ويحضرون دورات في اللغة يرأسها مدرسون متمرسون على دراية بالمستوى المعرفي لكل طفل . كما أنهم يتفهمون الصعوبات الخاصة التي تواجهها كل مجموعة لغوية أثناء تعلم اللغة الإنكليزية (في هذه الحالة). وأثناء إقامة الطلاب سوف تتاح لهم الفرص للقاء أبناء المنطقة المحليين والاشترك في النزاهات.

يبدو أنه ليس ثمة أمر غير عادي أو ملفت للنظر حول هذا كله، على الرغم من أن ما يبذل من مهارة وعناية بتطوير طرائق التعليم ومواده يجب ألا يتم التقليل من شأنهما . إن إرسال الأطفال إلى الخارج لتعلم لغات جديدة وكذلك الاطلاع على ثقافات أخرى أثناء ذلك هو تقليد قديم . والذي جعل إي اف ايديوكيشن ناجحة جداً هو الطريقة الجديدة

في تنظيم الخدمات، التي خفضت التكاليف إلى مستويات أقل من المستويات السابقة بكثير، جاعلة الخدمات متاحة بشكل مفاجئ لأسر الطبقة الوسطى العادية. علاوة على ذلك، فقد حققت إي اف ايديوكيشن نجاحاً كبيراً في إعادة الانتاج والحفاظ على كل من تسليم الخدمة ونظام الإدارة والمناخ الداخلي الضروري. على الرغم من أن آخرين كان بإمكانهم نظرياً تقليد النظام الأصلي، إلا أن إي إف ايديوكيشن استطاعت في الواقع النمو بثبات والاستيلاء على مقلدين يواجهون صعوبات، مختربة إياهم بثقافتها الخاصة القابلة للتطبيق ونظامها الإداري.

كيف يتم إنجاز الخدمات بالواقع ؟ إن قدرأ كبيراً من التسويق الشخصي يقوم به طلبة آخرون، وعادة ما يكونون ممن اشتركوا في رحلات سابقة. ويساعدهم في ذلك كراسات ذات تصميم جيد ويدفع لهم وفق نظام الأجر بالقطعة بناء على العدد الذي يحققونه من الأشخاص الذين يتم إدراج أسمائهم. إن العائد المادي سيبدو بالتأكيد متدنياً بالنسبة للبايع المحترف، ولكن هؤلاء الطلاب ليسوا محترفين وما سيحصلون عليه سوف يشكل إضافة هامة على مجموع دخلهم.

يقوم بمساعدة «هؤلاء الباعة» الشبان ممثلون من مكاتب المبيعات، الذين يحاولون كذلك إعلام المدرسين في المدارس على الدوام بما يخص إي اف ايديوكيشن والفرص التي تقدمها لتحسين أداء التلاميذ والصفوف المدرسية. كذلك فإن هذه المكاتب تتولى التفاصيل العملية للتسجيل وتوزيع الكراسات وما إلى ذلك.

وسرعان ما اكتشفت الشركة أن شركات الطيران قد كلفت طاقتها الاستيعابية القصوى بحسب احتياجات نهاية الأسبوع، وهكذا كانت الطائرات في يومي السبت والأحد منشغلة في الذهاب إلى مايوركا وجزر الكناري، أما في بقية أيام الأسبوع فلا تستغل إلا بصورة جزئية. وبحجة أن طلاب المدارس لا يمانعون في السفر في منتصف الأسبوع، أصبح بالإمكان مساومة شركات الطيران وشراء طاقتهم الاستيعابية في منتصف الأسبوع بتكلفة منخفضة.

كان المدرسون المحترفون المسؤولون عن الدورات مدرسين عاديين (للغة ذات الصلة) من البلدان التي ينتمي إليها الطلاب. ولما كان أرباب عملهم يدفعون لهم أجورهم أثناء الصيف؛ ولديهم عطلة طويلة، ومن المفيد لهم على الصعيد المهني أن يذهبوا، لنقل، إلى انكلترا، على سبيل المثال، لصقل لغتهم الإنكليزية. فإنهم كانوا سعداء للذهاب معهم بأجور معقولة جداً.

وتقوم عائلات من البلد المضيف منتقاة بحرص شديد بتقديم الطعام ومكان الإقامة. وكانت هذه الأسر سعيدة جداً لاستقبال ضيوف أجنب. أما العائد المادي فكان رمزياً باعتراف الجميع (وترفض العائلات المضيضة في بعض البلدان أو المناطق أن يدفع لها على الإطلاق)، لكن الاتفاق يعني توفير الصحة لأطفالهم وكسراً للرتابة في حياتهم، وحتى ربما فرصة ليكونوا سفراء لثقافة بلدهم.

وبطبيعة الحال، فقد أقامت إي اف ايدوكيشن تنظيمها الخاص في البلدان المضيضة، لتعالج الأمور اللوجستية وتتهض بالواجب الهام وهو

إيجاد الأسر المناسبة والأبنية للتعليم (وهذا أمر ليس بالعسير في الصيف، عندما يكون الأطفال المحليون في إجازة والمدارس فارغة ومتاحة بتكلفة معقولة).

### حالات أخرى . أمثلة على قوى الدفع الداخلية

قد يأتي ابتكار الخدمات نتيجة تركيبات متعاونة لأنواع عديدة من الابتكار الاجتماعي. إن إف انترناشونال (F International) هي شركة استشارية كبيرة تعمل في مجال الأنظمة ومقرها المملكة المتحدة، وتقوم بتطوير وصيانة ودعم تطبيقات الحاسوب المعقدة. وقد مزجت بين مجموعات الأدوار الجديدة بالطاقة البشرية المستغلة جزئياً وغير المنظمة ؛ وهذه القوى المرتبطة بإحكام مع تسويق ممتاز ومواقع عمل لا مركزية متصلة (والتي باتت ممكنة بفضل تقنية المعلومات)، أنتجت خدمات ناجحة جداً لتقنية معلومات مساندة. وفي الوقت الذي كان فيه نقص حاد في محترفي تقنية المعلومات والحاسوب من ذوي الكفايات العالية جداً، استطاعت اف انترناشيونال أن تبني قوة عاملة متفرقة ولكن ذات مهارة عالية ، حيث يعمل بعضهم في منازلهم ويدومون دواماً جزئياً. إن مجموعة الأدوار الجديدة، وهي معلم أساسي ينتقل فيه عمل الزبون إلى من يعمل لدى مورد الخدمة بدلاً من العكس ، مما يوفر للزبائن الوصول إلى خبرات لم تكن لتتوفر لهم بخلاف ذلك .

ثمة قوة داخلية أخرى تؤدي إلى الابتكار وهي تتألف من ميزات الحجم في المعرفة. وغالباً ما تتخذ هذه الابتكارات تعبيرها العياني الأقصى في الصيغ الفعالة لإعادة الإنتاج وترتيبات تنظيمية مبتكرة

تعكس الفكرة القائلة بأن «الصغير جميل على نطاق واسع». وبينما كانت شركات مثل مكدونالدز في عالمنا هذا النماذج الأولية لهذا الضرب من الابتكار، نجد الآن أفكاراً مشابهة تمتد إلى بيئات عديدة أخرى ، بما في ذلك الرعاية الصحية ودور رعاية الكبار. وفي دول الرفاهية الأوروبية على وجه الخصوص، تم ابتكار نظم الرعاية الصحية في غضون فترة الخمسينات والستينات من القرن العشرين، والتي تأسست حتى في ذلك الحين على أفكار ميزات الحجم في مجال اللوجستيات والتكنولوجيا وموارد الانتاج. إن بعض منظمات إدارة المشافي وسلاسل دور الرعاية ومنظمات دعم الرعاية الذاتية والمنزلية تظهر بوضوح الآن أن الانتاج الفعال عادة ما يكون أفضل إذا ما اقتصر على حجم صغير أو محدود، وأنه يمكن لميزات الحجم الفعلية أن توجد في المعرفة والإدارة والاستخدام الفعال للموارد الموجودة بما في ذلك العملاء.

لكن ثمة نوعاً آخر من القوى الدافعة في شكل نظام خدمات ينشأ عن تأثيرات الشبكة. وهنا يجب علينا أن نقوم بالتمييز: فمن جهة لدينا تأثيرات الحجم والتكاليف المنخفضة التي تنتج مباشرة عن منظمات الشبكة، كما في حالة مكدونالدز مثلاً؛ ومن جهة أخرى لدينا الحالات التي تتراكم فيها بعض القيمة للأعضاء الآخرين في الشبكة في كل مرة يضاف فيها عضو جديد.

من بين الأمثلة على تراكم القيمة في الشبكة أنظمة حجز الفنادق (حيث أن كل فندق جديد يجعل من السهل على الآخرين الاحتفاظ بالزبائن ضمن السلسلة)، أو شركات نقل البضائع (حيث تمثل كل وحدة

محلية جديدة إضافة خدمة جديدة وقد تكون مثيرة إلى كل الوحدات الأخرى) أو الشركات الاستشارية (حيث قد يكون بإمكان مكتب دولي جديد أن يسهل على المكاتب الأخرى الحصول على شركات دولية كبيرة بوصفها عملاء وربما يخلق بيئة داخلية أكثر إثارة وعائدية ويضع الشركة في موقع أفضل في سوق التوظيف ذي الأهمية الحيوية).

وفيما تصبح شركات تصنيع ضخمة دولية بحق فإنها تتطلع إلى خدمات تتناسب مع تغطيتها الدولية. وهذا ما يفسر موجات الاندماج الحالية وشراء الحصص في شركات تعمل في مجال خدمات العلاقات العامة والإعلان وكذلك ما بين شركات الاستشارات وتدقيق الحسابات.

### قوى الدفع الخارجية

لنتفحص الآن بعض قوى الدفع الخارجية التي تؤمن أيضاً فرصاً لابتكار الخدمات. يمكننا تصور عدة تصنيفات هنا لكنني سأقتصر على ثلاثة وحسب.

إن ظهور قيم ومشكلات وأساليب حياة جديدة. قد وفرت لنا إحدى قوى الدفع الظاهرة للعيان. وتعتبر الخدمات المتعلقة بالسفر والتسليّة والتعليم من الأمثلة على ذلك؛ كما أن المشكلات الجديدة مثل الجريمة قد مهدت السبيل لقيام شركات الحماية الأمنية.

تعد الحاجة المتعاظمة إلى الكفاية في المنظمات التجارية وبين الأفراد، إلى حد ما، قوة دفع قوية أخرى وراء تطور خدمات جديدة. وعندما تقدر الشركات عائدات استثماراتها ومواردها الإدارية النادرة، فإنها غالباً ما تقرر أن تقوم بإبعاد مشكلات إدارية معينة لا تتصل

بصميم عملها؛ مما يمهّد الطريق للعديد من الخدمات الاختصاصية للتعاقد من الباطن.

قد تستأجر شركة تعمل في مجال التنقيب عن النفط في بحر الشمال شركة خدمات من تكساس مختصة بتصنيع الأطعمة وتقديمها لتأمين الطعام على منصات استخراج النفط. وتفضل العديد من الشركات الصناعية الكبرى الآن توظيف شركات متخصصة في نقل المعرفة والمهارات الإدارية مثل إدارة المخاطر وإدارة النقود حين تواجهها مشكلة انخفاض عائدات استثمارات التأمين والخدمات المصرفية التقليدية غير المجدية. فإذا ما وجدت شركة متقدمة تقنياً أن ٨٠ بالمئة من مشكلات قسم شؤون الموظفين لديها ناجمة عن التعامل مع عمال التنظيفات فقد تفضل أن تطلب من شركة أخرى مختصة في التعامل مع هؤلاء أن تتولى عمليات التنظيف لديها.

إن الافتقار إلى القدرة الكافية على الابتكار لدى العديد من المنظمات الراسخة هي قوة الدفع الثالثة وراء ظهور خدمات جديدة. ومن المثير أن نرى هذا الكم الهائل من الابتكارات في مجال الخدمات التي تدين بنجاحاتها إلى عجز الآخرين على هذا النحو.

أصبح بريد أميركا السريع (فيدرال اكسبريس Federal Express) ممكناً بسبب قلة كفاية البريد الأميركي (يو إس ميل US Mail). وبالمثل فقد نمت شركة (سي تي ميل City Mail) وعدد من شركات خدمات البريد المحلية لأن خدمة البريد السويدي (سويدش بوستال سيرفيس Swedish Postal Service) لم يكن بمقدورها الاستجابة

لرغبات مجموعات الزبائن المختلفة. ولقد شنت إي اف ايديوكيشن إلى حد ما حرب عصابات على نظام المدرسة الذي أخفق في توفير تعليم لغوي مناسب. وازدهرت شركة ايكيا IKEA للأثاث، بتركيزها على نمط الحياة بسبب قلة كفاية صناعات الأثاث وتوزيعها، وبإمكانها النمو بنجاح لأن الشركات الراسخة اختارت الدفاع عن كفايتها التقليدية عوضاً عن تحدي الشركة القادمة حديثاً بابتكارات خاصة بها.

يمكنك أن تجد الأبعاد التي قمنا بإبرازها هنا، بالإضافة إلى بعض الأمثلة في الجدول ٢,١. وبالطبع فإن توضع الأمثلة في المصنوفة يمثل إفراطاً في التبسيط، نظراً لأن معظمها أثناء الممارسة يضم عدداً من قوى الدفع. ذلك أن الجمع بين عدد من القوى الدافعة ضروري إذا ما أردنا تحقيق كفاية عالية.

### النتائج الناشئة عن علاقات الزبائن

سندرس في هذا القسم الديناميات الأساسية لخلق القيمة وأثرها على ذلك الأصل شديد الأهمية، ألا وهو علاقات الزبائن. ولأن هذا الأصل لا يظهر بشكل مباشر في الميزانية الختامية كما أنه غير ملموس، فإننا غالباً ما نجد أنفسنا من دون مصطلح أو إطار للدراسة، ولذلك فإن هذه المناقشة للدور المتبادل والتفاعل بين المورد والزبون هي بداية معالجة تلك المشكلة.

ولنفكر ملياً في الحالات المصغرة التالية: إن «غرفة الخبرة الفنية» هي واقعياً قلب شركة سيرفيس ماستر (Service Master) التي توسع أعمال خدماتها المتعددة بسرعة لتشمل المشافي على نطاق عالمي.

وتحتوي هذه الغرفة- التي تقع في مركز المقر الرئيسي ويفصلها عن البهو جدار زجاجي - على جميع المنتجات المادية وكتيبات العمليات والإدارة ومجسمات المسارات المهنية، ورموز أخرى للمعرفة المفتاحية الأساسية للعمل. يمكن رؤية بقية أجزاء الشركة على أنها جهاز كبير يعمل على جلب المعرفة للسوق وإيجاد حاملي أسعار لها.

استطاعت شركة فولفو (Volvo) أن تجعل السيارة التي تعتبر في دول أخرى واسطة نقل مترفة هي السيارة الأكثر مبيعاً في سوقها المحلية. وقد تمكنت من القيام بذلك عبر تغيير العروض التي تقدمها للزبائن بشكل جذري، لتشمل عدة خدمات مالية، وامتياز استخدام عناصر إضافية مثل محطات التزود بالوقود؛ وكذلك عن طريق إدخال إجراءات لتغيير الطريقة التي تعمل بها سوق السيارات المستعملة.

وجد فريق استشاري تابع لشركة مجموعة إدارة الخدمات إس إم جي (SMG) لدى عمله مع شركة تأمين صناعي عدم تحقيق للربحية واضح بالرغم مما بدا أنه اكتساب ناجح لزيائن جدد من ذوي الأهمية. ولدى أخذ عينة من العلاقات مع الزبائن تبين للفريق ما يلي: إن إرضاء الزبون مع تحقيق ربحية جيدة لشركة التأمين يكلف عادة مبلغاً معيناً ثابتاً بالإضافة إلى مقدار معين من علاوة الدخل (المؤشر ١٠٠). في حين أن الحصول على زبون جديد من الشركات المنافسة وإرضائه يكلف مبلغاً أكبر بكثير (يبلغ المؤشر ١٣٠ تقريباً) في العامين الأولين. وبالمثل فإن استعادة زبون مستاء ترك الشركة إلى شركة منافسة تكلف مبلغاً أكبر بكثير (يتجاوز المؤشر ١٥٠). أظهر تحليل الفريق للحالة أن شركة

التأمين خصصت موارد ضئيلة جداً للمحافظة على ما يوجد لديها من زبائن أساسيين ولهذا اضطرت إلى تخصيص موارد كبيرة جداً لتعقب زبائن جدد مما يفسر عدم تحقيق الربحية.

وقام فريق آخر تابع لإس إم جي بالعمل مع وكالة إعلانات كبيرة متعددة الفروع. وبمقارنة أداء الفروع على مر الزمن، وجد بعض الوقائع المثيرة للدهشة التي لم تلحظها الإدارة. فعلى سبيل المثال، حقق فرعان في إحدى السنوات المستوى ذاته من المبيعات ومعدل النتائج وهيكل التكلفة (ونتيجة لذلك دفع لهما المكافأة ذاتها). وفي السنة التالية تراجع أحد الفرعين على نحو شديد الخطورة. وقد أظهر التحليل العميق أنه في غضون السنة الأولى حقق هذا الفرع بالذات أرباحه عن طريق خلق حالة من الرضى المتدني (وحتى من سوء النية) بين الزبائن، كذلك فإن إدارة الفرع خلقت شعوراً بالإحباط والعزلة بين العديد من الأشخاص الرئيسيين فترك عدد منهم المؤسسة. ولكن بالمقارنة ما بين الأقسام المتعددة تبين أنه لم يكن لدى الإدارة أي أدوات لتعيين أهمية الأصول المكونة من دافعية الموظفين ودرجة رضى الزبائن.

عانت شركة حراسة كبيرة من مشكلات في إحدى مناطقها وذلك لسنوات عديدة متتالية. وعلى سبيل التجربة قامت بتطبيق نظام «طاولة مستديرة» لمناقشة آراء حول الجودة بالاشتراك مع الزبائن في تلك المنطقة، وذلك على أسس منهجية ولم يستغرق الأمر سوى سنة واحدة لتصبح تلك المنطقة أكثر المناطق ربحية للشركة.

وصف مقال في بيزنيز ويك (Business Week) (١٩٨٧) يتحدث عن شركة كوكا كولا (Coca-Cola) بعض الدروس التي تعلمتها مؤخراً. وكان أولها «عليك التحرك بسرعة عند ارتكابك خطأ». أما ثانيها فكان إيجاد طرق جديدة لاستخدام العلامة التجارية القوية لكوكا كولا «إننا نجعل العلامة التجارية تعمل بجد أكبر». والآن، ونحن على أعتاب قرن جديد، فإن شركة كوكا كولا ولأغراض عملية قد عرفت نفسها بأنها «شركة إدارة علامة تجارية». تعرض هذه القصص القصيرة جميعها صوراً متنوعة وإيضاحات لمفهوم «الأصول» المتغير، وعلاقة الزبائن على وجه الخصوص. وسنقدم في هذا الكتاب لاحقاً إيضاحات مسهبة حول أهمية الأصول غير الملموسة مثل صورة الشركة وثقافتها ودافعية الموظفين وولائهم. وسنركز فيما تبقى من هذا الفصل على ما طرأ من تحولات في العلاقة ما بين المورد - الزبون (ومع ذلك سوف نجد في الفصل الثامن مستوى آخر من التحليل للدور الناشئ للزبائن).

### الانفجار المعرفي

يهتم الزبائن في يومنا هذا - سواء كانوا مؤسسات أو زبائن نهائيين- بشكل أكثر فاعلية بما يقدمه الموردون لهم وكيفية تأديتهم لعملهم.

ومن المؤكد أن أحد أسباب ذلك إنما هو الزيادة في مستوى المعرفة لدى الزبائن المألوفين. ذلك أن الوصول إلى المعلومات والمعرفة في العديد من المجالات في يومنا هذا هو أمر عام إن قليلاً أو كثيراً. عندما يكون بإمكان القسم المالي لشركة صناعية أن يراقب الأموال وأسواق رأس المال بمفرده - فلماذا يجب أن تحال هذه المسائل إلى المصرف؟

عندما يكون بالإمكان تقديم المعرفة فيما يتعلق بالصحة وأسلوب الحياة بشكل حزمة وعلى نحو أكثر فاعلية ومتاحاً للجميع، فمن المؤكد أن ذلك سيؤثر على العلاقة ما بين عامة الناس والأطباء.

وما نشهده في العالم اليوم هو زيادة هائلة في كمية المعلومات، مع زيادة مماثلة في المعرفة نتيجة لذلك. وهذا لا يعني بالضرورة أن العالم قد أصبح أكثر حكمة، بل أنه يؤثر في العلاقات ما بين الموردين والزيائن. فالزيائن أكثر اطلاعاً وبإمكانهم التسوق أينما شاؤوا، والتأثير في عمل مورديهم، واتخاذ قرار أكثر حرية ويستند إلى المعرفة لاختيار ما يقومون به بأنفسهم وما يتركونه للموردين لهم.

يبتعد الزيائن الخاصون اليوم عن أنماط الاستهلاك لمجتمعات الانتاج الكبير. وتركز أنشطتهم وأنماط استهلاكهم بشكل كبير على تعزيز هويتهم الخاصة، ومن المرجح أن يؤدي هذا إلى تميزات أكبر في أساليب الحياة. فالزيائن بحاجة إلى أن يعاملوا بطريقة أكثر فردية، أما المؤسسات الزيائن فإنها تظهر تباينات في الموضوع ذاته. فكل زبون من هؤلاء وجميعهم مشغول اليوم في أن يصبح ناجحاً في نشاطه الخاص، لكن كل شركة تغدو فريدة من نوعها على اعتبار أن حدود الصناعة التقليدية ومواصفاتها لم تعد مطبقة.

يجب علينا ألا نستتج، مع ذلك، أنه لم تعد هناك سوق للانتاج الكبير للسلع والخدمات. فعلى سبيل المثال، إن زبوناً يهتم بالطبخ قد ينشئ أسلوب حياة يتضمن إعداد وجبات طعام شهية خارج أوقات الدوام، بينما يؤثر قائمة الطعام الاعتيادية التي تقدمها كافتيريا رب

العمل في أيام العمل. أن يكون المرء فريداً مسألة تتعلق بتركيبات فريدة -وليس أن يكون فريداً في كل النواحي والأوقات.

ونظراً لأن الزبون الخاص إضافة إلى المؤسسات يشاركون في عملية فريدة مميزة وفريدة على نحو متزايد لخلق القيمة ، فليس غريباً أن يبدوا اهتماماً بالأدوار التي يضطلعون بها في عمليات خلق القيمة تلك. ولهذا فإنهم يؤثرون باطراد فيما يقدمه لهم الموردون، وهذه المطالب للحصول على مدخلات متباينة وفريدة لإنتاج مخرجات متنوعة وفريدة (والتطورات التقنية الحديثة مسؤولة إلى حد كبير عن جعل هذا الأمر ممكناً) هي الأساس لما يمكن أن يكون اليوم أكثر المشكلات الإدارية أهمية، أي الطريقة التي تتم فيها معالجة مسألة العلاقة بالزبائن. إن العلاقة التقليدية المنتج - المستهلك في تناقص مستمر، فيما العلاقة المتكاملة بينهما والتي تتمثل بالانتاج المشترك للقيمة في تزايد مستمر.

وهكذا ، تتزامن المعرفة المتنامية للزبائن في يومنا هذا مع زيادة تكاد تكون متفجرة في حاجتهم للمعرفة المتقدمة. حينما تصبح أنماط الاستهلاك لدى الزبائن ومشكلاتهم التجارية فريدة وأكثر تعقيداً باستمرار، فإن عليهم إيجاد طرق أكثر فاعلية لاستخدام مواردهم الخاصة ومعرفتهم ، وبالتالي فهم بحاجة إلى أن يزودوا أنفسهم بالمعرفة من الخارج.

حين نفتقر إلى المعرفة المتقدمة حول كيفية التواصل الفعال مع الزبائن - من النوعين - فإننا نقلل من استفادتنا من الأصول التي قمنا ببنائها في علاقتنا بالزبائن. وبدون معرفة متقدمة حول أنظمة التصنيع

المرنة فإن عائداتنا من الوقت المتاح ما بين التغيير الخارجي ورد الفعل الحاصل بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة ستكون منخفضة جداً. وحين نفتقر إلى المعرفة اللوجستية فإننا نستخدم رأسمالنا على نحو غير فعال. ومن دون معرفة متطورة جداً بـ «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية»، فإن العائد الذي نحصل عليه من تكاليف الرواتب واستثماراتنا في التوظيف والتعليم سيكون منخفضاً جداً. ومن دون أفكار مبتكرة عن كيفية إعادة حزم معرفتنا على شكل منتجات وخدمات جديدة يمكنها الوصول إلى الزبائن بطرق جديدة وأكثر فعالية، فإننا لا نستغل الاستثمارات في نظامنا الانتاجي على نحو كامل.

يتزايد الاتكال المتبادل والتكامل ما بين الوظائف والموارد بسرعة. وسوف تظل المعارف والموارد، وإن كانت ذات جودة عالية جداً، أقل من الانتاج الأمثل ما لم تقم معارف وموارد أخرى بإتمامها وإدخال التوازن إليها. وتتطلب التغييرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة شركات تقوم بتمية المعرفة في داخلها وزيادة تدفق المعرفة من الخارج. ولهذا نخبر الوضع المتناقض ظاهرياً وهو أن الشركات المتقدمة تمتلك قدراً أكبر من المعرفة مما لدى الشركات الأخرى، ولكنها تستمر في شراء معرفة أكثر تطوراً من الخارج.

ومن الناحية العملية يلوح أن جميع النظريات الاقتصادية ومعظم أدبيات الإدارة- بما في ذلك أدبيات استراتيجيات الأعمال - مبنية على الافتراض بأن فاعلاً واحداً (المنتج) يخلق القيمة بشكل ما ثم يبيعهها إلى آخر (المستهلك، أو المستخدم)، والمثال على ذلك نظرية مايكل بورتر

والمتمثلة في مفهوم «سلسلة القيمة» الأكثر أهمية في تلك النظرية. لكننا نعتقد أن مفهوم «سلسلة القيمة» المجازي قد حاد عن هدفه في واقعنا الحالي، ذلك أنه يفتقد إلى التفاعل المتبادل والمتزامن ما بين الموردين والزبائن. فكلهما يساهم في خلق القيمة، إذ أن أداء انتقال القيمة يكون ضعيفاً حينما يتم باتجاه واحد فقط. ولهذا فإن مفاهيمنا مثل «المنتجين» و«المستهلكين» هي مفاهيم مضللة في اقتصاد اليوم.

ولكي نفهم منطق اقتصاد الخدمات وبعض نتائجه الإدارية، علينا أن نطور مجموعة من المفاهيم لاستعراض الأبعاد المختلفة لخلق القيمة. فطبيعة التعاملات الحاصلة بين الموردين والزبائن تتغير في موازاة خمسة أبعاد هامة على الأقل.

### تحميل الخدمات

نادراً ما تقتصر الصفقات على سلع خالصة. فعلاوة على الخدمات الإضافية الضرورية، مثل التوزيع المادي، فإن مقدار وظيفة الخدمة، والتي هي جزء من العروض المقدمة للزبائن، تميل للازدياد.

علينا أن نميز ما بين العرض والشيء الذي يضع عليه المورد السعر. فبالنسبة للعديد من السلع من المؤلف أن يوضع السعر عادة على السلع الملموسة، ويتم تقديم عدد من الخدمات الملحقه «مجانياً». ولكن هذا الأمر ليس سوى عرف {عادة متبعة}، وهو يعني أن الشركة قد اختارت - ربما بسبب من العرف أو لأسباب تنافسية تكتيكية - أن تضيف سعر الخدمات إلى سعر السلع الملموسة وأن تجعلهما في حزمة واحدة. بالإضافة إلى حقيقة أن العديد من السلع الملموسة تخدم بوصفها

«حاملة للسعر» ذلك أن الخدمات غير الملموسة تميل أحياناً إلى أن تحجب عنا أهمية المحتوى الخدمي للعرض، ولهذا تجعلنا نقلل من أهمية اقتصاد الخدمات.

## الارتباط

إن العلاقات بالزبائن ليست وحدها التي طالت بل إن البعد الزمني لكل صفقة قد طال أيضاً. وقد يكون هذا طبيعياً في بعض الأحيان نظراً لأن جزءاً من الخدمات المرتبطة بمنتج ما قد تكون ضرورية لوظيفة ذلك المنتج وقيمته لفترة طويلة من الزمن، مثل تخدم سيارة أو صيانة الانتاج أو معدات تقنية المعلومات. إلا أننا كذلك نرى أمثلة كثيرة أخرى على العروض التي تأخذ شكل نوع من «العقود» التي تعطي الزبون مع الوقت سيلاً من الخدمات، وإمكانية توفير الخدمات عند «الطلب».. الخ. وغالباً ما يكون لهذه العلاقات التقديمية صفة التعزيز الذاتي نظراً لأن المورد والزبون يميلان إلى أن يعرفا أكثر عن بعضهما البعض ويزيدا من درجة التكيف و الاتكال المتبادل بينهما.

سوف ندعو هذا الاتجاه من التعاملات وخلق القيمة، بدءاً من خاصية «تلاقي السفن في عرض المحيط» إلى خاصية العلاقة الطويلة الأمد بالارتباط (*relating*). ومن الواضح أنه مع ازدياد الارتباط فإن الاتصال بالزبون والحفاظ على العلاقة معه سيصبحان بؤرة الاهتمام الاستراتيجية للشركات وستكون القدرة على الإبقاء على صلة متينة ومريحة مع الزبون - أكثر من أي شيء آخر - هي التي تحدد النمو وإمكانيات الربح لدى المورد. ونتيجة لذلك؛ فإن بؤرة اهتمام الاستثمارات

والحلول الادارية في مثل هذه الأوضاع قد تحركت لتقترب أكثر من أنظمة الاتصال بالزبائن؛ مثل أقتية التواصل بحرية، وأنظمة الاتصالات وأقسام التفاعل مع الزبون في المنظمات.

### التوسيع

يتجه محتوى الصفقات إلى أن يتضمن المزيد من الوظائف أو الجوانب التي يقوم بها الزبائن. ولذلك تتجه المصارف وشركات التأمين إلى أن تصبح شركات مالية متعددة الخدمات. ويعمل منتجو السيارات على تقديم السيارات وعقود التمويل والتأمين والصيانة إضافة إلى الوقود وخدمات الطوارئ على مدار الساعة. وبهذا المعنى فإن العروض تتجه بشكل متزايد لأن تكون أشبه «بنظام». إننا ندعو هذه العملية التوسيع (*broadening*) والتوسيع هو نتيجة طبيعية لأهمية الاتصال بالزبون ويمثل في الواقع استراتيجية للمورد ليفيد من هذا الاتصال - مثلما يمثل استراتيجية للزبون ليفيد من الاستثمارات التي قام بها في علاقته بالمورد.

(ليكن واضحاً أن التوسيع ليس عملية عامة، بالرغم من أن القوى الدافعة باتجاهه عامة، وتتغير الأسواق والتقنيات بسرعة لدرجة أنه ستتاح فرص كثيرة أمام المزيد من الموردين «الضيقين» الذين يقومون بإرضاء وظائف قليلة لزبائنهم ولكنها متخصصة. وتأتي نافذة فرصتهم من قدرتهم على الإفادة بسرعة من سوق ناشئة أو مزايا تقنية جديدة في مستهل حياتها. وعندما تتوسع السوق أو تتضج التقنية، فإن الخدمات المقدمة سوف تتجه إلى أن تتكامل مع عروض الموردين

«الأوسع». وعلى الموردين المتخصصين في هذه المرحلة أن يختاروا فيما أن يستمروا في نهج تصوراتهم المستقبلية ويجدوا فرصاً خدمية جديدة ويندمجوا أو يشتركوا في مشاريع تعاونية مع الموردين الأوسع، أو أن يتوقفوا عن العمل).

يعيد التوسيع تعريف الأنظمة التنافسية في يومنا هذا، فهو يتطلب من الموردين أن يتقنوا عدداً أكبر من المهارات، ويطوروا أساساً أوسع من الأصول، ويكيفون منظماتهم وأنظمتهم الادارية. في الشركة «الواسعة» تصبح إدارة المعرفة بأوسع معانيها عامل نجاح حاسم (لكم هو أحد التفسيرات الأساسية لانفجار استراتيجيات التعاون في عالم الأعمال في يومنا هذا).

### فك الرزم وإعادة الرزم

تخضع أجزاء كبيرة جداً من المجتمع لضوابط تنظيمية عالية، وعلى الأخص تلك الأجزاء المتعلقة بتقديم الخدمات (مثل المصارف والتأمين والاتصالات ووسائل الاعلام والخطوط الجوية والسكك الحديدية والرعاية الصحية والتعليم الأساسي ومعظم التعليم المستمر.. الخ) وينهض التنظيم بأعباء حماية العاملين الراسخين، الذين يتجهون إلى التوحيد القياسي لعروضهم وجعلها معاً في رزمة بحيث يأخذها الزبون كما هي أو يدعها كلها.

الرزم (*bundling*) - مصطلح وجدناه عندما بدأنا العمل مع شركات التأمين - وهو يعني أحد أمرين إما أن ترغب الشركة الزبون على شراء مجموعة كاملة من المواد باعتبارها حزمة واحدة (وإلا لا

يقوم بشراء شيء على الإطلاق)، أو أن تعمل بعض المواد بوصفها حامل للسعر للمواد الأخرى «المجانية»، وبذلك فإن الأولى تمول الثانية. ومع إلغاء الضوابط التنظيمية، والضغوط التنافسية الأخرى فإننا نرى اتجاهاً نحو فك الرزم *un-bundling*، ثم نزوعاً أسرع تسييره السوق بشكل أكبر نحو (ليس الاحتكار) بل إعادة الرزم (Normann et re bundling al, 1989) ومن جديد، فإن هذا يعني أن العلاقات المتبادلة ما بين الموردين والزيائن سيسيرها بصورة أكبر الانسجام المتجه نحو تلبية الحاجات ما بين أنشطة الأطراف المشاركة بدلاً من الأعراف المبنية على الاحتكار والمتجهة نحو تلبية احتياجات الموردين في فترة التنظيم.

يعزز كل من فك الرزم وإعادة الرزم الضغوط التنافسية المرافقة لكافة الجوانب الأخرى للعلاقة التبادلية المورد-الزيون، وبذلك فإنها سوف تسرع عملية التوسيع (أو العكس، في حالة فك الرزم) وتفتح المجال أمام لاعبين جدد. ثمة أمثلة عديدة عن الانفجار الحاصل في أعداد المنافسين الجدد وأنواع العروض الجديدة (أحدها سوق الرعاية الصحية في الولايات المتحدة بعيد التغييرات التنظيمية التي طرأت في عام ١٩٨٣. ومثال آخر هو وسائل الإعلام مثل التلفاز والمذياع، حيث جعلت التطورات التقنية إلغاء الضوابط التنظيمية أمراً ممكناً ومحتمماً إلى حد ما.)

إن مثال الخطوط الجوية في الولايات المتحدة بعيد إلغاء الضوابط التنظيمية يعد مثلاً مثيراً للاهتمام. ففي عام ١٩٧٨ كان هناك ٣٦ ناقل جوي كبير ومتوسط الحجم. وبعيد إلغاء الضوابط ارتفع العدد إلى ١٢٣

ناقل في عام ١٩٨٤، وبحلول عام ١٩٨٦ تناقص العدد ليصبح ٧٨ ناقلاً وذلك بسبب من عمليات الاندماج والتملك والإفلاس (المصدر: Dug-gan, 1988). علاوة على ذلك، ففي عام ١٩٨٥ كانت شركات النقل الخمس الكبرى تملك ٦٩٪ من السوق، وفي عام ١٩٨٦ كانت تملك ٧٧٪ من السوق، وبحلول عام ١٩٨٨ كانت شركات النقل الكبرى الست تملك ٩٥٪ من السوق. إن هذا يوضح بجلاء مزية تأثير الشبكة وحقيقة أن عملية التوسيع كانت قد تسارعت بوتائر أعلى بكثير من قدرة موردي وسائل النقل الأضعف على الاستجابة. ويمكننا أن نصادف الاتجاه ذاته في وسائل النقل الجوي الأوروبية، بعد مضي عشر سنوات على ذلك. يبدو أن منطقة الاتصالات البعيدة التي كانت ذات يوم منظمة بشكل صارم، قد غدت اليوم ساحة قتال ما بين اللاعبين التقليديين ذوي القاعدة التوسيعية، والمشغلين الاختصاصيين الجدد الذين يحاولون فك الرزم، فيما يحاول آخرون «الرزم» و«التوسيع» بطريقة جديدة ومبتكرة.

### التمكين وإزاحة العبء

ثمة بعد مثير للاهتمام بجلاء، توأكبه عملية تغيير شاملة في العلاقات ما بين المورد والزبون سوف ندعوه التمكين (*enabling*) مقابل إزاحة العبء (*relieving*). وكما ذكرنا في الفصل الأول، ووفق ما سنناقشه بعمق أكبر في الفصل الثامن، يتضمن اقتصاد الخدمات إعادة توزيع المهام ما بين الموردين والزبائن، ففي حين أن المجتمع الصناعي قام بشكل أساسي بعملية «إزاحة العبء» عن الزبائن في مسألة اضطرابهم إلى أداء وظائف محددة (لأن وحدات خاصة يمكن

أن تؤديها بربحية عن طريق الإفادة من مزايا الحجم)، نجد أن اقتصاد الخدمات يميل إلى أن يعيد الفرص للزبائن ويتيح لهم إمكانية القيام بأشياء لم يكن بمقدورهم القيام بها من قبل. هل هذا يعني أننا نعود إلى الحالة التي كانت سائدة في ما قبل الاقتصاد الصناعي ؟ لا، إن هذا يعني أن المزيد من الموردين سيقدّمون عروضاً سوف تساعد الزبون على القيام بالأشياء بنفسه بدلاً من قيام المورد بالعمل من أجل الزبون، وهذا ما ندعوه «منطق التمكين».

تميل عروض الارتباط المعقدة والواسعة التي يقدمها الموردون إلى أن تتسم بمزيج من عاملي إزاحة العبء والتمكين، وفي العديد من الصناعات نرى التنافس ما بين «مزيحي العبء» و«الممكنين» الذين يسلكون طرقاً مختلفة إلى حد بعيد ليصلوا على نحو ملائم إلى الأهداف ذاتها. يقوم العمل التجاري في الرعاية الصحية المنزلية والرعاية الصحية الوقائية والعناية الذاتية بمنافسة وتكميل أساليب الرعاية الصحية (المؤسسية) التقليدية التي تزيح العبء. ويتنافس مزيجو العبء مثل وكالات الإعلان مع مصنعي الحواسيب وأنظمة النشر المكتبي الذين يعملون بوصفهم ممكنين للزبائن كي يقوموا بالعمل بأنفسهم. ويتنافس مصنعو أفران الماكرويف ومصنعو الأغذية الشهية المعدة مسبقاً مع مطاعم الذواقة. ومن السمات الأساسية للتمكين أنه يزيد من مكون نقل المعرفة في عرض مورد الخدمات. ويتعين على الممكن أن يكون بارعاً في كل من التقنية وكيفية عمل الزبون.

ومن جديد، فإن النتيجة الاستراتيجية للشركات أن تجد مزيجاً دقيقاً من عنصري إزاحة العبء والتمكين في علاقتها بالزبائن، وذلك من أجل إيجاد توازن وصيغة للإفادة من المصدر بشكل كامل، الأمر الذي يخلق أعلى قيمة صافية.

### الخلاصة

إننا بحاجة إلى لغة مفاهيمية جديدة تتيح لنا الإمساك بجوهر الاقتصاد الجديد. ومهما تكن الصفة التي نريد أن نسم بها هذا الاقتصاد فعلياً أن نقر بأن طبيعة إنتاج القيمة قد تغيرت وأن العلاقة بين الأطراف الفاعلة تزداد تعقيداً والاتكال المتبادل بينهم أصبح أكبر وغدت العلاقة تبادلية أكثر من كونها تتابعية، وتأخذ طبيعة إنتاج مشترك عوضاً عن منطق المنتج مقابل المستهلك / المستخدم البسيط. وهي لا تأخذ شكل سلاسل قيمة بل شبكات.

تساعد التغيرات التقنية الجديدة كثيراً في استكشاف واستغلال الفرص التي يقدمها هذا المنطق الجديد. وقد غدا التفاعل المعقد عن بعد ممكناً الآن. وهنالك، من جهة، مطالب متزايدة لتزامن العمل ما بين المنتجين المتعاونين (وإدارة «في الوقت المناسب» و «أنظمة التصنيع المرنة» هما مثالان على الحلول التقنية والادارية لإتاحة المجال للمزيد من التزامن الدقيق هذا). ولكن من جهة أخرى بات التنسيق أكثر يسراً ذلك أن فرص «التحكم عن بعد» توفر استقلالاً عن العلاقة بالمكان والزمان (فبالإمكان الآن تخزين المزيد من السلع غير الملموسة، مثل أنظمة الخبرة). يظهر الجدول ٢، ٢ بعض الاتجاهات في محتوى الابتكار للصناعات المبنية على الخدمات والخبرة الفنية.

الجدول ٢,٢ بعض الاتجاهات في محتوى الابتكار للصناعات المبنية على الخدمات والخبرة الفنية.

التحول في «القوى العاملة والمنتجات» التحول في	- الأنظمة التي تتجه نحو تلبية حاجات الزبون - المعرفة - الإدارة
الابتكار في «المنتجات» و«حزم الخدمات»	- الابتكار في أنظمة التسليم والتوزيع . - إعادة الانتاج (المكدونالدية) - تحزيم المعرفة
«النتاج» المسيطر	الزبون الفاعل المسيطر (أدوات للمساعدة الذاتية)
الابتكار التقني	الابتكار الاجتماعي و«التقنيات العالية» - «الاتصالات العالية» (تنظيم السلوك والتفاعل الاجتماعي).

أدى الاقتصاد الصناعي والتعاملات التجارية بالمنتجات المادية إلى تحرر «زماني ومكاني» من القيود السابقة حول التفاعل ما بين موارد الانتاج. وليس ثمة سبب لعدم استمرارنا في السير بالاتجاه ذاته. في يومنا هذا، فإن خيارات التغيير والضغطات للمزيد من إنتاج القيمة بأفضل الموارد وبأقل تكلفة ممكنة (وممارسة الضغط للمزيد من الاستغلال الفعال لجميع الموارد المتاحة، الملموسة منها وغير الملموسة) تعيق هذا التحرك، فيما نتعلم كيف نسيطر على التعقيد ونجعل القوى

الجديدة تسهل هذا التحرك. وباختصار، هنالك مظهران أساسيان لمنطق الاستعداد المسبق لاقتصاد الخدمات.

● فبسبب من التعقيد المتزايد للتفاعل الحاصل ما بين موارد الانتاج هنالك ضغوط تنافسية لاستخراج المزيد من كل مورد وجعل الموارد منسجمة فيما بينها بصورة أفضل لتعمل بوصفها رافعات لبعضها البعض. مما ينتج عنه منطق تفاعلي جديد ما بين الموردين والزبائن. وهذا يعني بدوره أن العلاقات والاستثمارات في علاقات المورد - الزبون تصبح أصولاً بحد ذاتها، وتصبح إدارتها وعائداتها مسألة حاسمة في اقتصاد الخدمات.

● وبالإضافة إلى ذلك فنحن نخبر نمواً سريعاً نسبياً في صفقات العناصر غير الملموسة. ويتطلب هذا منا تطوير لغة «هندسة السلع غير الملموسة».

يحاول هذا الكتاب توفير الإجابة على هاتين الحاجتين.





## أنظمة إدارة الخدمات

### تمهيد

لدى تناولنا لطبيعة أنظمة الخدمات الفعالة، وكيفية إدارتها، سوف نشير إلى أربعة أمثلة توضح بعض نقاطنا الأساسية. وكنا قد قدمنا المثالين الأولين في الفصل الثاني. ولسوف نتذكر أن جيه سي ديكو، وهي الشركة الفرنسية التي تقيم الواقيات في مواقف الحافلات وتوفر لها الصيانة دون أن تكلف المدن شيئاً. قد قامت خدماتها على الربط بين بيئات جديدة على نحو مبتكر؛ وكان من شأن السياسات المبدعة التي انتهجها موظفوها أن دعمت فعاليتها. وأما المثال الآخر فكان تقديم إي اف ايديوكيشن فرصاً لتعلم اللغات أيام العطل، وهو يستند إلى ابتكار مجموعات أدوار جديدة. ولسوف نعرض هنا لمثالين آخرين هما مكيسون وتروازغرو اللذين تم تقديمهما لإثراء منظور أنظمة الخدمات الفعالة.

### حالة مكيسون (McKesson)

إن مكيسون هي شركة توزيع ضخمة جداً للمنتجات الصيدلانية على الصيدليات المستقلة، وأكبر موزع للنبيذ والمشروبات الروحية، والموزع

الأضخم للمواد الكيميائية في الولايات المتحدة الأميركية. إضافة إلى ذلك، فإنها موزع كبير للمواد الغذائية. تركز هذه الحالة على توزيع العقاقير ومنتجات العناية بالصحة، التي تمثل نحو ٦٠٪ من عائدات مكيسون وحوالي ٥٠٪ من أرباحها تقريباً.

في أواخر السبعينات من القرن العشرين، أوشكت الشركة على أن تباع أعمالها بتوزيع المنتجات الصيدلانية بالجملة، ذلك أنها رأت أن شركات السلسلة أخذت تبتاع الصيدليات المستقلة في جميع أنحاء البلاد، مما يؤدي إلى اختفاء زبائنها.

ولكن مكيسون عوضاً عن أن تباع تجارتها، استقر رأيها على أن تقدم للصيدليات منتجات غير تلك التي كانت توفرها لها حتى ذلك الحين، لكي تمكن زبائنها من البقاء. وكان «نجاحنا هو نجاحكم» هو الشعار الذي تبنته. وقد بني هذا التحول (الذي اقتضى ضمناً توسيع العروض التي تقدمها) على أساس فهم ممتاز لما تزودها به وفورات الحجم والنطاق من إمكانات استراتيجية فاتخذت هذه الوفورات أساساً بنت عليه ميزتها النسبية.

وكانت استراتيجية مكيسون الأساسية أن تمكن زبائنها من البقاء بتزويد الصيدلية المفردة بعناصر لم تكن متوفرة لها بتكلفة معقولة. وفي حين أن عروضاً كهذه في وقت سابق لموجة شراء السلسلة، كانت في أفضل الأحوال مثيرة للاهتمام، فإن مكيسون أدركت أن موجة الشراء تلك قد حولت عناصر عرض مثل هذه إلى عناصر ضرورية. واستمرت مكيسون بالاعتقاد بأن تزويد الصيدليات بالمنتجات

الصيدلانية ظل عملها الأساسي. كما أنها أدركت بأن الوضع الجديد للعمل قد حول ما كان يطلبه زبائنها إلى ما يخدم زبائنهم تنافسياً.

استثمرت مكيسون وفورات الحجم والنطاق التي كانت تتمتع بها في أمور مثل الطلب الفعال ومعالجة وإعداد فواتير التأمين. واشتمل عرضها على المزيد من العوامل الممكنة. لقد فهمت مكيسون التحول الأساسي في منطوق الأعمال لعملائها الذي جاء نتيجة لظاهرة شراء الحصص في السلسلة. ولكنها وفرت هذا العرض الموسع بشكل فك الرزم: بحيث حافظت كل صيدلية على استقلالها في شراء المنتجات الدوائية دون ابتياع المكونات الأخرى.

تتألف «حزمة البقاء» (Survival Package) لدى مكيسون من عدة أجزاء بالإمكان ابتياعها على أنها نظام واحد (رزمة) أو بصورة قطع منفصلة (فك الرزم). ولكن بسبب من «منطوق الأعمال» الذي يشكل الأساس للاستراتيجية برمتها، حينما توقع إحدى الصيدليات العقد الخاص بحزمة «البقاء» لمدة شهر واحد قابل للتجديد، فإن عمليات شرائها للمنتجات الدوائية (الأساسية) تزداد على نحو نموذجي بمعدل ٣٠٪.

وقد أطلق على عنصر «سفينة القيادة» للعرض الجديد اسم «الأكثر اقتصاداً» (*Economost*) وهو يتيح للصيدلية المفردة معرفة مدى الإقبال الذي يلقاه كل منتج. ويوحي بالترتيب الأمثل للمنتجات المختلفة على رفوف صيدليات الخدمة الذاتية وطباعة ملصقات السعر المحدد حسب الطلب. وقد عرف هذا العنصر الأخير باسم *السعر الاقتصادي* (*Econoprice*) ووفقاً لهذا الشكل، فهو متوفر بشكل فك الرزم.

تجد الصيدليات التي هي الزبائن الجدد عروض فك الرزم جذابة بشكل خاص. فالجانب المتعلق بتفريد الإنتاج الكبير يتيح للصيدالة الذين يستخدمون الطلبات الأكثر اقتصاداً الربط بين طلبهم وطريقة توضيب لدى مكيسون وفق النسق المحدد الذي يريده المخزن صاحب الطلب. إن تفرغ محتويات الطلب وعرضها على الرفوف عملية واحدة. وهي تقلل حيز تخزين السلع والتأخر في التخزين، وتزيد في دوران المخزون. كما أنها لا توفر الوقت فحسب، بل وتدر المال أيضاً.

اللائحة الاقتصادية (*Econotone*) هي معزز تنافسي مشابه من أجل الصيدليات الأصغر. وتوفر عنصر الطلب لكنها لا تشمل لصاقة السعر. النفقات الاقتصادية (*Econocharge*) يوفر للصيدالة الرقابة على الائتمان وإدارة حسابات المدينين.

الخطة الاقتصادية (*Econoplan*) يساعد الصيدالة على القيام بأنشطتهم التسويقية.

المطالبات الاقتصادية (*Econoclaim*) يساعد الصيدليات في معالجة استحقاقات التأمين والحكومة، وتحسين التدفق النقدي لديهم. وقد فعلت مكيسون التكلفة الإجمالية لدى زبائنها، بتقديمها هذا العرض الذي يتصف بالتوسيع وفك الرزم. إن الصيدليات المفردة التي تستخدم الخيارات التي توفرها مكيسون قادرة الآن على مضاهاة المزايا التي أتى بها لمنافسيها من السلاسل الكبرى جعل الصيدليات سلاسل.

إن مكيسون هي في جوهرها معرفة تسويقية. فقد أتاحت لها التقنية أن تجسد نقل المعرفة إلى الصيدليات بشكل مادي (حواسيب

طرفية مع حرية للوصول إلى القاعدة المعرفية). وبضمانها أن زبائنها قد انطلقوا جيداً على طول منحى التجربة قبل أن يعي أحد سواهم مكونات هذا المنحى، تمكنت من ثني الزبائن بشكل فعال عن التحول إلى موردين بديلين.

وفي الوقت ذاته، فقد جعلت زبائنها مشاركين في إنتاج جزء من القيمة المضافة. إذ يكيف الزبون عمله ليلائم أدوات تعزيز المنافسة التي صممتها مكيسون. و يتناول ذلك كلاً من زمن التدريب وأسلوب التشغيل اللذين يزيدان في ولاء الزبون.

ومما هو مدعاة للاهتمام، أن مكيسون لا تعمل بموجب عقود طويلة الأمد. فالعقد الشهري قابل للتجديد، ويدفع مقدماً. ومن المرجح أنه يسمح للصيديات المستقلة الاحتفاظ باستقلالها بطرق تناسبها. وسرعان ما تنبئ حلقة التغذية المرتدة القصيرة جداً مكيسون بمدى رضا زبائنها عن منتجاتها وما تقدمه من خدمات.

ولقد قامت مكيسون بتطبيق الفهم الاستراتيجي ذاته الذي استخدمته تجاه زبائنها على نفسها. وإذ وفقت إلى إنجاز ذلك فإنها لم تتمكن من تحسين الأعمال المتعلقة بها وبزبائنها فحسب، بل والمتعلقة بمورديها أيضاً. مثلاً، تعطي أنظمة الطلب الالكترونية لدى مكيسون موردي المواد الصيدلانية لها مؤشراً أفضل للطلب، مما يمكنهم من إدارة مخزونهم على نحو أفضل.

لقد استحوذت مكيسون على بعض الأنشطة عالية التكلفة التي اعتاد عملاؤها على القيام بها، وحللتها إلى مكونات أو عناصر، وعبر

إزاحة العبء عن بعض العناصر والتمكين لغيرها، حولت «منطق الأعمال». ومع حلول منطق سلسلة الصيدليات، أدركت مكيسون بأن زبائنها (من الصيدليات المستقلة) قد أضحووا على نحو مؤثر المصدر الأكثر ندرة في أعمالها. وإذ أقرت بالطبيعة الاستراتيجية الخطيرة لهذه الأصول، سرعان ما جعلت الإبقاء على زبائنها (أو الإبقاء على زبائنها «أحياء»!) أمراً له الأولوية العليا في الاستثمار.

ذلكم هو مثال رائع يوضح كيف - مع معرفتنا بأن قاعدة الزبائن ذاتها لا يمكن إدارتها - بإمكان شركة مكيسون اتخاذ قرار بإدارة المدخلات التي تطلبها قاعدة الزبائن (للبقاء حية) <sup>(١)</sup>

### حالة تروازغرو (Troisgros) <sup>(٢)</sup>

إن تروازغرو هو واحد من أعظم المطاعم الفرنسية من فئة الثلاثة نجوم وإذا كان الخبراء سيصوتون لاختيار الأفضل فإنه سوف يحظى بفرصة جيدة للفوز بذلك.

ولكن ليس ثمة ما يدعو للدخول في دقائق فن الطبخ لكي نجد أن تروازغرو هو موضوع أسر جدير بالدراسة؛ فالشركة تثير الاهتمام ببساطة باعتبارها مثلاً على نظام الخدمات. ولننظر كيف سيكون الأمر إذا ما قمنا بزيارة له.

١- يمكن أن تكون مكيسون قد ارتكبت خطأ استراتيجياً في عام ١٩٩٩، حين قامت بشراء شركة خدمات بالحاسوب؛ إذ أدت هذه الخطوة إلى انخفاض قيمة سهم مكيسون في سوق الأوراق المالية. ولكن هذا لا يؤثر على تحليلنا السابق المتعلق بالعمليات الأساسية والتي لا تزال مزدهرة.

٢- منذ أن كتبت ما أوردته آنفاً للمرة الأولى، طرأت عدة تغيرات في تروازغرو مثل حديقة معلقة فوق مكان وقوف السيارات. إلا أن الجودة لا تزال كما هي لم تتغير، ولهذا احتفظت بالنص الأصلي بشكل أساسي.

يقع تروازغرو في روان على بعد أكثر من ثلاثمئة كيلو متراً من مدينة باريس، وعلى ما يبدو فهو ناءٌ جداً عن كل ما يمكن اعتباره جديراً بالاهتمام أو مثيراً ويظهر أن السبب الوحيد للذهاب إلى روان هو زيارة تروازغرو، وهذا ما أدركه أناس من أرجاء العالم كافة.

ومن المرجح أنك ستصل هناك مستقلاً سيارة وأن تحجز غرفة للمبيت ليلاً. ولنفترض أنك وصلت ما بين الخامسة والسادسة مساءً، وقد هيأت نفسك لقضاء ساعتين مسترخياً وأنت تتوقع التجربة المرتقبة عند المائدة.

ولما كنت تعرف بأنه مطعم سكة قطارات قديمة فإنك سوف تبحث عن محطة القطار، وقد تضطر للبحث قليلاً قبل أن تجد شيئاً واعداً. لكنك وفي آخر المطاف ستقود السيارة عبر بوابة وتجد نفسك وسط باحة مغلقة، مرتبة ونظيفة ويحيط بها أماكن لوقوف السيارات تحت القسم البارز من الطابق الأول للبناء.

ولسوف تسر كثيراً بغرفتك ذات التصميم الحديث الأنيق الذي يذكرك بعربة قطار. ولن ينكر تروازغرو أصلها. بل على العكس من ذلك سيؤكد عليها: إنك في مطعم سكة قطارات قديمة في روان، بعيداً جداً عن أي شيء آخر. وعندما تفتح مصراعي النافذة ستجد أنك تشرف على الباحة. وسترى في الطرف الآخر من الباحة إلى اليمين نافذة كبيرة جداً تكاد تصل من الأرض إلى السقف؛ وفي الداخل أشخاص يكسوهم البياض أخذوا يتجمعون، وهم يقومون بترتيب أشياء بكفاية عالية ولكن دون اضطراب ظاهر. إنك تنظر إلى المطبخ، الذي يبدو مفتوحاً أمامك بكل تفصيلاته.

وتأتي إلى الباحة سيارة ستروين صغيرة، وتسير إلى أن تصل إلى مدخل المطبخ على ما يبدو، ويقترب شخص ما - وقد تقدر أنه أحد أفراد أسرة تروازغرو - من السائق الذي يخرج صندوقاً من السلمون الكبير الجميل. ويتم قلب الأسماك ولمسها وفحصها من كل الزوايا. وانتقاء القليل منها وإحضارها إلى المطبخ حيث ترى عملية تنظيفها على الفور وتخزينها في مكان بارد.

ويظهر شخص آخر ويتكرر الإجراء ذاته، إلا أن المادة هذه المرة قد تكون بطاً أو خضاراً. وتذكر أن الذين يعملون في المطبخ قد فرغوا لتوهم من تناول العشاء، وهم يجلسون معاً حول المائدة ويتركون على نحو ما انطباعاً بجو لطيف رائع. ولكنهم الآن قد شرعوا ينتظمون وينتشرون في الأقسام المختلفة للمطبخ. ليس ثمة ما يطهى بعد، بل يتم تحضير كل شئ بحرفية وكفاية واهتمام كبير بالتفاصيل. إن العملية بأكملها تتم عن رقابة شاملة لا تضاهى.

وتذكر أنك قد غيرت خططك إذ كنت تود الاستحمام في هذا الوقت. ولكنك تلاحظ أن ثمة نوافذ أخرى مفتوحة كذلك، وأن النزلاء الآخرين يراقبون أيضاً. ويلقي الرجال الذين يكسوهم البياض نظرة نحوك من حين إلى آخر. إنهم يعلمون أنهم مراقبون؛ ومن الجلي أنهم يعملون «على خشبة المسرح» وهم يعون ذلك؛ ويقومون بعرض جيد. وتذكر فجأة أن كل واحد منهم يعلم أنه جزء من فريق فريد يؤدي دوراً فريداً، وهو فخور بذلك.

وبعد أن تلقي نظرة أخرى وتعجب بالتصميم الفسيح والعملي والمحكم للمطبخ، تدرك أن الجوع قد عضك بناه؛ وتقوم بالاستحمام الذي كنت قد أجلته بسبب العرض المفاجئ، وسرعان ما تذهب باتجاه المطعم.

ولكن الوقت لم يحن؛ فالمطعم لم يفتح أبوابه بعد. ولهذا تذهب إلى المقصف، وها أنت ذا حيث المفاجأة الثانية. وتجد من جديد، الجو الودي الذي تدرك الآن أنه يعم المكان ولكنك تفاجأ حين تجد أن الأشخاص الجالسين في المقصف ليسوا من الذواقة القادمين من باريس أو لندن أو نيويورك أمثالك فحسب، بل عوضاً عن ذلك يبدو أن معظمهم من المحليين وسيتناول بعضهم الطعام في المطعم. وبينما هم يرتشفون الشراب ويتناولون الحلزون ومقبلات أخرى؛ يقوم أحد أفراد أسرة تروازغرو بالتقل من طاولة إلى أخرى وهو يتحدث بلطف ويبدو وكأنه صديق للجميع. يقدم لك أحدهم قائمة الطعام؛ وبعد فترة يفتح المطعم أبوابه، ويبدأ عرض جديد ولكن نستطيع أن نتوقف هنا عن الوصف، ونصح القارئ أن يعلم البقية بنفسه.

يمكننا في كلا المثالين أنفي الذكر أن نرى بوضوح أهمية النظام المصمم بمهارة، في داخل الشركة وفي علاقاتها ليس مع الزبائن وحسب، وإنما مع الموردين أيضاً. علاوة على ذلك، فإن البعد الاجتماعي من ناحية العلاقات الإنسانية هام جداً، وفي تروازغرو بشكل خاص.

### المنتج والإنتاج ونظام الإنتاج

أن تبدو الخدمة بسيطة وغير معقدة هو مظهر بارز لدى العديد من شركات الخدمات الناجحة. وغالباً ما تشكل القدرة على ابتكار نظام

يمكنه إنتاج الخدمة وإعادة إنتاجها فيما يحافظ على جودتها مشكلة أساسية في أي محاولة للابتكار في منظمات الخدمات. وسوف نناقش في الفصول التالية تصميم أنظمة كهذه بكثير من التفصيل.

وبالتطبيق العملي من الصعب في عملية الخدمة أن نميز بوضوح ما بين الخدمة وعملية توفير الخدمة ونظام تسليمها. ولما كانت الخدمة نفسها تتألف على الدوام تقريباً من فعل يتدخل فيه الزبون، فإن الزبون يدرك الجودة كذلك في شروط هذا التفاعل. وبالمثل، فإن الحكم على نظام إنتاج الخدمة سوف يتم من خلال سلوك وأسلوب موظفي الاتصال والأدوات المادية والتسهيلات المعروضة. وإن الطبيعة غير الملموسة للخدمة تجبر الزبون بشكل آلي على البحث عن مفاتيح إضافية للتقييم.

توضح الخدمات الاستشارية وصالونات الحلاقة والمصارف جميعاً بجلاء الهوية المتقاربة، من وجهة نظر الزبون، ما بين الخدمة وعملية تسليمها ونظام تسليمها. وتظهر لنا حالة تروازغرو كيف يمكن لنظام الخدمة بمجمله أن يصبح دونما توقع جزءاً من تجربة الزبون. أما حالة جيه سي ديكو- حيث يتم تقديم مقدار قليل من الخدمة عن طريق الاتصال المباشر بالزبون، على الرغم من كونها مرتئية بوضوح للزبون- فتظهر الحاجة إلى تفكير كلي لدى تصميم أنظمة الخدمات. وليس بالإمكان تصور الخدمة بواقعية من دون أفكار مبتكرة وواقعية حول كيفية ابتكارها. وباختصار؛ فإن القدرة على التفكير بشروط الكليات والتكامل ما بين البنية والعملية أمر لا يمكن الاستغناء عنه لابتكار أنظمة خدمات فعالة.

## أنظمة الخدمات بوصفها صلات مبتكرة

### ما بين القدرات البشرية

ما الذي تنتجه جي سي ديكو؟ يمكن وصف العمل بشكل مفيد على أنه خلق صلات جديدة ما بين المدن والمعلنين، يشتمل دور الشركة فيها على التنظيم الدقيق لهذه الصلات لتمكين المساهمين من جني فوائد علاقة عالية الجودة. والشركة هي منظم لأشخاص لا يعملون لديها؛ فهي توفر بنية تحتية تتألف من بنيتها ذاتها وأنظمتها لجعل الصلة التنظيمية الجديدة قابلة للتطبيق.

من السمات النموذجية لشركة الخدمات أن أحد مخرجاتها علاقات اجتماعية جديدة، وأن عليها أن توسع قدرتها التنظيمية بعيداً خارج الشركة. ولسوف نورد في الفصول اللاحقة تحليلاً للمبادئ المؤثرة، وعندئذ سوف نتفحص على وجه الخصوص الطريقة التي على الشركة إتباعها «لتنظم» عملاءها.

كذلك يجدر بنا أن نشير إلى أن العديد من الصلات التي تمثل المخرجات الحاسمة لشركات الخدمات هي غير تقليدية أو غير متوقعة. فالأشخاص أو المجموعات أو القطاعات والتي كانت تعتبر عادة منفصلة قد اتصلت ببعضها البعض (انظر، Crozier, 1982). وبالعودة إلى جيه سي ديكو: فإن الشركة تجمع عناصر من القطاع العام (المدن) والخاص (المعلنين) ومن البيوتات (المسافرين على متن الحافلات ومشاهدي إعلانات الطرق). وإن خلق الشركة لهذه الصورة المعقدة إنما يعود في جزء منه لاعتزاز أفراد طاقم الصيانة وتنظيمهم للعمل.

توفر شركة إي اف ايديوكيشن توضيحاً ممتازاً للملامح التي تميز العديد من منظمات الخدمات الناجحة، والتي يمكن أن نسميها إدارة الطاقة البشرية. فقد كان إنجازها تصميم نظام تسليم الخدمة الذي يمكن أن ينتج خدمة معقدة نسبياً بتكلفة أقل بكثير مما كان ممكناً من قبل. يوضح هذا المثال أن المبدأ الموجه هو تحديد القدرات الفائضة المتوفرة ومصادر الطاقة غير المستخدمة واستغلالها. وقد انطبق هذا على التسهيلات المادية (القدرة الفائضة لخطوط الطيران والأبنية المدرسية غير المستخدمة)، إلا أنها طبقت بقوة ملحوظة على استخدام الطاقة البشرية.

كذلك فإن إي اف ايديوكيشن هي مثال رائع لشركة تمد تنظيمها إلى مجالات خارج حدودها «فالباعة» والمدرسون والأسر المضيفة هم أجزاء حاسمة في نظام تسليم الخدمة. ومع ذلك فإن أياً منهم لا ينتمي إلى منظمة إي اف ايديوكيشن. إلا أنه قد تم تنظيمهم وجعلهم منتجين. والخطوة الأولى في عملية التنظيم هذه هي تحديد الحاجات الخاصة والطاقات والأوضاع المعيشية للمشاركين الخارجيين. ومن المثير أن نشير إلى أن الشركة كانت تدفع لهذه الفئات كلها أجراً قليلاً نسبياً، ومع ذلك فإنهم كانوا سعداء جداً بأداء هذه المهام. والتفسير هو أن شركة إي اف ايديوكيشن قد صممت المهام بناءً على فهم واضح للحاجات الخاصة بالمجموعات المعنية حتى أن المشاركين قد اعتقدوا أنهم إنما يحصلون على خدمة! فقد حصل «الباعة» على زيادة في دخلهم؛ وكان معلمو المدارس الذين ساعدوا في الترويج للخدمة مهتمين برفع سوية صفوفهم؛ وتمتع المدرسون الذين ذهبوا إلى البلدان المضيفة

بإجازة مدفوعة وحصلوا على تجربة مفيدة، وتم اختيار الأسر المضيفة لأنه كان من المحتمل أن يقدروا التجربة المعروضة عليهم حق قدرها. فمن دون هذه الحساسية المتناغمة للأوضاع والحاجات البشرية، وبدون نظام مهمات مصمم لتلبية هذه الحاجات، ما كان بالإمكان توفير هذه الخدمات.

كذلك فقد امتد نظام مكيسون بعيداً خارج حدود منظماتهم. إذ ابتكروا أنماطاً جديدة من السلوك مع كل من مورديهم وزبائنهم والتي ابتعدت كثيراً عن المعايير الراسخة ولكنها استغلت الموارد في النظام بأكمله على نحو أكثر فاعلية. حتى أن هذا النمط الجديد المبتكر قد امتد إلى زبائن زبائنهم. واستخدمت مكيسون ابتكارات تقنية المعلومات بوصفها أداة موجهة لتحقيق مجموعات الأدوار الجديدة المتألقة هذه.

يظهر العديد من أكثر أفكار الخدمات إثارة للاهتمام سمات تنظيمية متداخلة الحدود: مثل منظمات الرعاية الصحية وشركات إدارة الإسكان التعاوني على سبيل المثال. وبالاستناد إلى خبرتنا، فقد وجدنا بمنتهى الوضوح أن تنظيماً اجتماعياً يقيم فصلاً بيروقراطياً شديداً ما بين القطاعات المختلفة، وعوائق أخرى في وجه ابتكار صلات جديدة، لن يكون مفيداً. وربما يكون هذا هو السبب الأساسي وراء كون هذا الكم الهائل من أنظمة الخدمات الجديدة المعقدة والمثيرة قد نشأت في الولايات المتحدة. ولقد لاحظنا أن العديد من أكثر الخدمات الجديدة مدعاة للاهتمام في فرنسا، ذلك البلد المنظم للغاية، قد ظهرت تحت المظلة القانونية «للجمعية»، وهي نوع من البنية الوسط ما

بين شركة أعمال ونادٍ تطوعي، تعمل على تسهيل إقامة الصلات الجديدة والأشكال غير التقليدية وإضفاء الصفة الشرعية عليها.

ولكن مسألة كيف يمكن تصميم مجتمعات من النوع الأكثر قابلية للتنظيم - أو بالأحرى القابل لإعادة التنظيم - فلسوف تكون موضوع كتاب آخر.

كما أن مثال إي اف ايديوكيشن يوضح تلك الحالات التي تكون فيها الرقابة التامة أمراً ضرورياً لأنه يجب ألا يحدث أي خطأ. ولهذا فقد شكلت الشركة تنظيمها المحكم لانتقاء الأسر وطورت كذلك موادها التعليمية.

### إدارة العميل ومشاركته

تظهر تلك الحالات الأربع جميعاً كيف يمكن جعل العميل مشاركاً فاعلاً في نظام الخدمة. فمن المؤكد أن الطلاب الذين يدرسون لدى إي اف ايديوكيشن كان كل منهم جزءاً من بيئة الآخرين في أثناء النزاهات والدروس ومناسبات أخرى. وكان التغيير الطارئ على سلوك العملاء نتيجة ومطلباً أساسياً لنظام خدمة مكيسون. ومما يثير الدهشة بالمثل الطريقة التي يجذب فيها العميل إلى نظام تسليم الخدمة لدى تروازغرو - ولا أعني بذلك أنه يختار طعامه وينقله من الطبق إلى فمه. لقد صمم النظام بطريقة تجعل العملاء والموظفين متصلين على نحو غير متوقع (إذ يكاد ألا يوجد مطبخ في العالم، وحتى في أعظم المطاعم، ليس مخفياً بعناية فائقة عن نظر العميل، وإن كان الاتجاه نحو انفتاح أكبر بهذا الصدد).

إن الزبون ليس مجرد متفرج؛ بل إن وجوده في هذه البيئة بالذات يخلق دينامية اجتماعية تجعل الموظفين يدركون أدوارهم ومكانتهم، مما يساعد بالتالي على خلق تجربة جديدة أصيلة وإحساساً بالمشاركة لدى الزبون. ولسوف نجد في نظام تسليم خدمات حسن التصميم أن الموظف والعميل وأي من المشاركين المنظمين الآخرين، ولكن غير الموظفين سيخرجون من عملية تسليم الخدمة و/أو استهلاك الخدمة بإحساس متعاضم بتقدير الذات.

حتى إنه ليمكننا القول - بالرغم من أن حالة تروازغرو تبدو خارج هذا النطاق تماماً! - إن قدرأً من رقابة الجودة قد اندمج في نظام تسليم الخدمة. إذ أن جزءاً من عملية الإنتاج يجري على مرأى من الزبون عوضاً عن أن يكون مخفياً عنه. أعتقد أنه على معظم المطاعم الفرنسية من فئة الثلاثة نجوم أن تظهر مزيداً من الاهتمام بالإشراف ورقابة الجودة أكثر مما هو ضروري لدى تروازغرو.

إلا أن حالة تروازغرو تظهر بوضوح مبدأ آخر؛ وهو أهمية التجانس ما بين الأجزاء الأساسية لنظام تسليم الخدمة - طاقم العمل والعميل والمحيط المادي. يبدو أن كل شيء يعزز كل شيء آخر في لولب متصاعد من الجودة والجو الودي. وإن التصميم الخاص - من الباحة والنافذة الفخمة للمطبخ والمطبخ المحكم - هو ما جعل الربط ممكناً، وخلق بدوره الدينامية الاجتماعية. ويكاد العميل في هذا الوضع أن يكون مجبراً على تلقي الانطباعات، وواعياً للتجربة، في حين أنه من المؤكد تقريباً أن يتعزز لدى الموظفين احترام الذات والدافعية وحسن الأداء. وإن تحقيق التأثيرات ذاتها من دون هذا المحيط المادي المتمم قد يتطلب

وسائل أخرى ربما تكون أكثر تكلفة، هذا إذا كانت متوفرة على الإطلاق. ومن جديد، فإن الخدمة المعروضة (التجربة التي يخوضها الزبون) مرتبطة بنظام تسليم الخدمة على نحو فريد.

### الإدارة والبنية والثقافة

إن الخدمة عملية اجتماعية، والإدارة هي القدرة على توجيه العمليات الاجتماعية. وعلى الأرجح، فإن منظمات الخدمات أكثر حساسية لجودة إدارتها من أي نوع آخر من المنظمات. يتألف قسم هام من الإدارة من تحديد العوامل الحاسمة التي تجعل نظام الخدمات المحدد يعمل، وتصميم طرق قوية للرقابة والحفاظ على هذه الصفات بأسلوب ملموس. وإذا لم تعمل التفاصيل على نحو مناسب، فلن ينجح أي تصميم عظيم على الإطلاق. ولكن ثانية، لما كانت الخدمة عملية اجتماعية، فثمة حاجة إلى الدافعية والحرية الفرديتين، وللحرية على المستوى المحلي، وهو ما ينبغي على الإدارة أن ترعاه أيضاً. وبسبب من هذه المطالب المتناقضة ظاهرياً فإن إدارة وبنية نظام الخدمات الفعالة ستظهر بعض الخصائص المميزة.

يتعلق أحد هذه الملامح بالأهمية المنسوبة إلى القيم والثقافة والأخلاقيات - أي المبادئ الهادية. لدى قيام المرء بالاتصال بأي شركة خدمات ناجحة فعلاً، فإنه يدرك على الفور تقريباً نوعاً خاصاً من الأخلاقيات التي تتبع من كل موظف وتؤثر بالعميل كذلك. إن غرس الأنظمة للقيم المتعلقة مباشرة بنجاح العمل هي طريقة فعالة (وأحياناً ليس ثمة غيرها) للرقابة على عملية لا مركزية، والتي ربما تعتمد كثيراً

على المساهمات الفردية. تتمتع العديد من شركات الخدمات بعشرات الآلاف من عمليات الاتصال بالزبائن أو لحظات الصدق كل يوم، وربما يتعلق معظمها بموظفين يعملون في هذا المجال. ما من طريقة أخرى لتحقيق جودة عالية في كل اتصال مفرد إلا عن طريق الحفاظ على ثقافة مهيمنة والتأكد من أن كل موظف لا يمتلك المهارات المناسبة فحسب بل وتوجهه الأخلاقيات المناسبة أيضاً.

لقد ذكرنا في حالة جيه سي ديكو طريقتين بسيطتين جداً ولمموسيتين تم فيهما الحفاظ على القيم الأساسية والأخلاقيات الضرورية على نحو متماسك: مبدأ الوصول المباشر إلى قائد طاقم الصيانة، والمبدأ الذي بموجبه يحمل كل موظف مكشطة في سيارته. لا يمكن تفسير هذه الرسائل تفسيراً خاطئاً بأي حال من الأحوال، وهي تفيد في توجيه تفكير كل فرد إلى النقاط الحاسمة والأشياء الهامة التي تخلق الجودة. كذلك فإن الشركات الأخرى في الحالات التي درسناها مشبعة بالثقافة الفريدة الموجهة للسلوك.

يمكن الحفاظ جزئياً على هذا النوع الفريد من الثقافة الموجهة للسلوك. وابتكارها في الواقع. عن طريق أنواع محددة من العلاقة ما بين المركز والأطراف، (أو المستوى المحلي) في منظمة الخدمات. وهنا غالباً ما تكون علاقات السلطة مختلفة تماماً وغير عادية على نحو أكثر من تلك التي تنشأ في شركات الإنتاج. والواقع أن الوحدات المحلية تملك أحياناً الوحدات المركزية. وثمة شركة سويدية مثيرة للاهتمام وتدعى براكتيكيرتياست Praktikertjast، يبلغ عدد موظفيها

الأساسيين حوالي الألف من الأطباء البشريين وأطباء الأسنان، وهي لا توظف موظفيها فحسب، بل إنها مملوكة لهم أيضاً. ولقد أضحت البنى ذات النمط النقابي أو الاتحادي حيث يحتفظ الأعضاء بدرجة عالية من الاستقلالية شائعة إلى حد ما.

وقد ابتكرت مكيسون باستخدام تقنية المعلومات نظاماً تحقق فيه عملية إعادة توزيع كبيرة للمهام وتغيير في الأدوار المتبادلة دون ملكية مركزية أو عقود امتياز أو صفات أخرى للبنية التعاونية أو الاتحادية. وتتزع هذه التنظيمات وأخرى مشابهة لها إلى التأكيد على إحدى السمات الأساسية لأنظمة الخدمات الفعالة وتجسيدها على نحو ملموس، الأمر الذي يمكن تلخيصه بإحكام على النحو التالي: «الصغير جميل على نطاق واسع».

### أنظمة الخدمات الفعالة قابلة لإعادة الإنتاج

إن أحد أسباب تصنيع عمليات الخدمات، وظهور شركات الخدمات الكبيرة في قطاعات كانت تعتبر محلية أو تنتمي إلى فئة الصناعات المنزلية تكمن في تحسين أساليب إعادة إنتاج الخدمات. تستند قابلية إعادة إنتاج نظام الخدمات أولاً إلى تحديد العناصر ذات الضرورة المطلقة وثانياً إلى تصميم طرق فعالة للرقابة على هذه العناصر وإعادة ابتكارها. إن مطاعم مكدونالدز هي النموذج الأولي الذي يتبادر إلى الذهن فوراً، حيث أن الرقابة على التصميم المادي وسياسة الأفراد وتنسيق الخدمات وشراء المواد الأولية تمنح شكلاً ملموساً في اتفاق الامتياز، وهي المكون الأساسي في صيغة إعادة الإنتاج.

لا يمكن إعادة إنتاج أنظمة الخدمات شديدة التعقيد أو بالأحرى تلك الغامضة جداً. كذلك يصعب إنتاج أنظمة الخدمات التي تعتمد كثيراً على ثقافة معينة أو ملامح بيئية أخرى. ولذلك فإنه ليس من قبيل الصدفة، مثلاً، أن تجد منظمات الرعاية الصحية التي أنشئت في كاليفورنيا صعوبة كبيرة في الدخول إلى السويد، وفي الحقيقة، فإن نظام الخدمات الفعال بحق قد يكون نظاماً معقداً جداً؛ ولكن ينبغي أن يكون من الممكن تحليله وصولاً إلى بنيته الأساسية. وإلا فإنه سوف يبقى ظاهرة محلية.

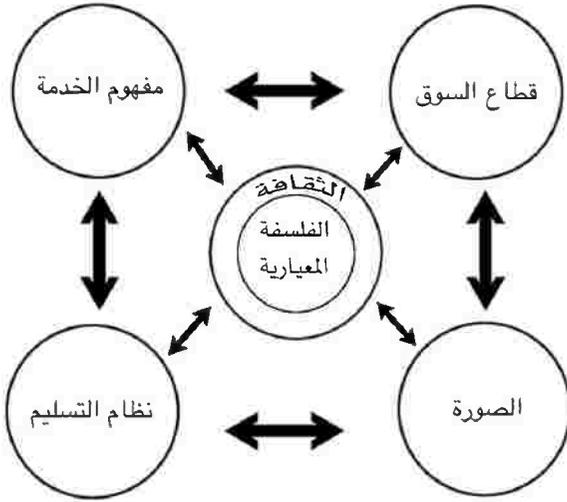
### أنظمة إدارة الخدمات

لقد جرى استخدام الحالات الأربع وما نتج عن تحليل بعض مميزات البارزة حتى الآن بشكل أساسي لتبنيه القارئ إلى السمات المميزة لأنظمة الخدمات. كذلك سوف يتم استخدامها في الفصول التالية بوصفها نقطة مرجعية.

لقد أكدنا على أهمية تبني مقاربة كلية لبنية - أو في الواقع دراسة- أنظمة الخدمات. من الضرورة بمكان تعيين المحددات الأساسية لنجاح أعمال الخدمات وانعكاسها في إدارة المنظمة وثقافتها، بحيث يمكن أولاً إعادة إنتاج النظام وبالتالي الحفاظ عليه بشكل منهجي لفترة طويلة من الزمن. وبذلك فإننا بحاجة إلى تحديد عدد من المفاهيم التي تساعدنا على دراسة بنية أنظمة الخدمات. ولسوف أضيف أدناه ما نسميه في مجموعتنا أنظمة إدارة الخدمات. وقد وضعنا في الشكل ٣، ١ الإطار المفاهيمي الأساسي ولسوف تتم دراسة مكوناته الخمسة

الرئيسية بشيء من التفصيل في الفصول التالية، وهذه المكونات هي:

١- قطاع السوق. يشير هذا إلى الأنواع المحددة من العملاء الذين صُمم من أجلهم نظام الخدمات بأكمله.



الشكل ٣,١ نظام إدارة الخدمات

٢- مفهوم الخدمة. وهو يؤلف المنافع المقدمة إلى العملاء. وغالباً ما يتألف مفهوم الخدمة، كما سنرى، من مجموعة معقدة جداً من القيم والتي كثيراً ما يصعب تحليلها. وبعض هذه الفوائد مادي وبعضها الآخر نفسي أو عاطفي، بالإضافة إلى ذلك، فإن بعضها أكثر أهمية ويمكن أن يطلق عليها خدمة أساسية، فيما تتسم الفوائد الأخرى بأنها ذات طبيعة هامشية. ويمكن قياس بعض الخصائص وتحديدها. فيما قد تكون خصائص أخرى ذات أهمية قصوى ولكن يكاد يكون من المستحيل تحديدها بشكل ملموس.

٣- نظام تسليم الخدمات. وهو المعادل لنظامي الإنتاج والتوزيع في المنظمات الصناعية، ولكن غالباً ما يكون مختلفاً جداً بطبيعته. وسنعالج نظام تسليم الخدمات بإسهاب، لأن أكثر الأفكار المبتكرة والفريدة لشركات الخدمات غالباً ما نجدها هنا وليس في تصميم مفهوم الخدمة. ولدى تحليلنا لنظام تسليم الخدمات سوف نتفحص ثلاثة مكونات فرعية:

أ- الأفراد. وكما أشرنا في الفصل الأول، فإن منظمات الخدمات ذات كثافة شخصية على العموم، وقد توصلت أكثر هذه المنظمات نجاحاً إلى طرق مبتكرة وصارمة إلى أبعد الحدود لإيجاد وتطوير وتركيز الموارد البشرية. وبالمثل، فقد اكتشفت طرقاً لحشد أناس من غير الموظفين لديها. وسوف نخصص فصلين لمكون طاقم العمل في نظام تسليم الخدمات.

ب - العميل. لقد وضحت الحالات التمهيدية الأربع أن العميل يضطلع بدور معقد ومثير للاهتمام في منظمة الخدمات، نظراً لأنه لا يتلقى الخدمات ويستهلكها فحسب، بل ويعمل بوصفه أحد المكونات في إنتاجها وتسليمها أيضاً. وهكذا، ينبغي أن يتم انتقاء العملاء في أعمال الخدمات وإدارتهم بعناية شأنهم في ذلك شأن الموظفين.

ج - التقنية والدعم المادي. لقد سبق لنا أن أشرنا إلى أن معظم الخدمات وإن كانت ذات كثافة شخصية إلا أنها غالباً ما تتطلب بالإضافة إلى ذلك مقداراً كبيراً من رأس المال أو المعدات. ولن

نسهب كثيراً في موضوع التقنية والدعم المادي بقدر ما سنسهب في الحديث عن الأجزاء الأخرى من نظام تسليم الخدمات، نظراً لأن الدور الذي يضطلع به هذا العامل هنا لا يختلف كثيراً عن دوره في الشركات الصناعية. ومع ذلك، يجب أن نتذكر أن تأثير التقنية الجديدة - وتقنية المعلومات على وجه الخصوص - على الخدمات سوف يكون هائلاً. وفي تحليلنا سوف نتفحص بشكل أساسي التقنية والمكونات المادية في ضوء صفة مميزة خاصة: وهي أن الخدمات تشتمل على الدوام تقريباً على تفاعل اجتماعي، وأن الأدوات المادية من الأنظمة المحوسبة للحجز في الخطوط الجوية إلى تصميم طاولات المطاعم هي أدوات حاسمة بالنسبة إلى إدارة أنظمة تفاعلية مثل هذه.

٤- الصورة. وهي تعتبر هنا أداة إعلامية يمكن للإدارة بوساطتها أن تؤثر في طاقم العمل والعملاء وحملة الموارد الآخرين الذين تعتبر أفعالهم وفهمهم للشركة - ماهيتها واتجاهها - مسائل ذات شأن بالنسبة لوضع السوق وفعالية التكاليف. وبالطبع، تعتمد الصورة على المدى الطويل بصورة أساسية على ما توفره الشركة فعلاً ومن هم زبائنهم في الواقع؛ ولكن على المدى القصير فإن الصورة - بالرغم من أنها تتحرف عن الواقع الراهن - يمكن استخدامها بوصفها أداة لابتكار واقع جديد.

٥- الثقافة والفلسفة. وهي تعتق المبادئ الكلية التي يتم من خلالها مراقبة وتطوير والحفاظ على العملية الاجتماعية التي تؤدي إلى تسليم الخدمات والمنافع للعملاء. وما إن يتم ابتكار نظام تسليم خدمات أكثر

رقياً ومفهوم خدمة مناسب، فليس ثمة من مكون أكثر أهمية بالنسبة لكفاية منظّمة الخدمات على المدى الطويل من ثقافتها وفلسفتها اللتين تشكلان وتجسدان القيم والأخلاقيات التي تزدهر الشركة بها.

إذاً، فإن هذه المكونات الخمسة تؤلف نظام إدارة الخدمات. ولقد نشأت فكرة نظام إدارة الخدمات تدريجياً وعلى مدى فترة طويلة من العمل مع كل أنواع منظمات الخدمات. وهي لا تدمج إلى حد ما في مضمونها النظري نموذجين آخرين وحسب وإنما تتجاوزهما أيضاً وهما: «نظام الخدمات» أو «الصيغة السحرية» التي اكتشفها إيغلييه ولانجيار عام (١٩٨١) و«فكرة الأعمال» التي اكتشفها نورمان عام (١٩٧٧). كذلك فقد تم تعزيز هذين النموذجين بقوة والتعبير عنهما بوضوح، خاصة فكرة العرف والفلسفة بوصفهما عنصرين ديناميكين.

يتصف النموذج بأنه نظام يتألف من مكونات ويشدد على العلاقة بينها. وفي حين أنه يمكن إدراك النموذج بوصفه ساكناً، فإننا نؤكد على أن العمل به ينبغي أن يكون عملية ذات طبيعة ثقافية. ونحن نستخدم المصطلح «عملية» لنشدد على أهمية تطوير النظام؛ ونقول إنها عملية «ثقافية» لأنها تتعلق بشيء قام البشر بابتكاره. ولهذا يجب ألا ينظر إلى إدارة الخدمات على أنها قيادة هندسية في عمل الآلات المعقدة، ولكن بوصفها قيادة اجتماعية في إحداث التطوير، وزرع ثقافة إنسانية حية وديناميكية. ولسوف نولي في كتابنا هذا اهتماماً كبيراً للعملية والديناميات التي تبتكر ويتم بها ابتكار نظام إدارة الخدمات.







## التشخيص الديناميكي: الحلقات الفعالة والحلقات المفرغة

### الآليات خلف الحلقات

لماذا تبدو بعض المطاعم في منطقة ما مكتظة دوماً في حين تكون مطاعم أخرى نصف فارغة أو يتعين عليها أن تتوقف عن العمل ؟ ما الذي يجعل أعمال خدمات جيدة تسوء على نحو مفاجئ في بعض الأحيان ؟ لماذا تنمو بعض شركات الخدمات الناجحة بسرعة كبيرة ؟ ما هو السبب الذي يجعلنا على الدوام تقريباً نحس فوراً ما إذا كانت إحدى شركات الخدمات ناجحة أم لا ؟

إن منظمات الخدمات ذات حساسية مفرطة فيما يتصل بنوعية الإدارة. فالطبيعة غير الملموسة لمخرجاتها والكثافة الشخصية المرتفعة على العموم لجهازها الإنتاجي تتجه إلى جعل نسبة المدخلات إلى المخرجات حساسة جداً ومتقلبة. ذلك أن أيّاً من المشكلات المتعلقة بالدافعية أو بعض الصفقات التي يتم فيها إهمال أمر الجودة أو قدراً ضئيلاً من عدم الإلتقان قد يدفع منظمة الخدمات لأن تدخل فجأة في « حلقة مفرغة ». وبسبب من هذه الحساسية الشديدة للإدارة الجيدة أو السيئة، غالباً ما لا نستطيع أن نلصق بطاقة تحدد «معدل» أداء إحدى

منظمات الخدمات. ذلك أنها تتجه إما إلى أن تكون لديها مشكلات أو أن يكون أداؤها جيداً جداً. والمؤشرات الدالة على النجاح عديدة: الربح والنمو (أو ربما ميل قوي للنمو تتم مقاومته من أجل الحفاظ على التوازن وجودة الخدمات)، والمعنويات الجيدة للموظفين، وعدم وجود مشكلات في الحصول على موظفين محتملين متحمسين، وانخفاض معدل دوران الزبائن، ووجود رتل من الزبائن المحتملين الذين يطرقون باب المنظمة. ومن جهة أخرى، فإن المنظمة التي تعاني من المشكلات تنزع إلى أن تتصف بأداء اقتصادي ضعيف، ونمو غير مرضٍ وأن يكون عملها غير متقن، والمعنويات فيها منخفضة، ومعدل دوران الزبائن والموظفين مرتفع، وسجل للجهد الذي تبذله الإدارة في محاولتها استعادة الزبائن المستائين.

وعلينا أن نشدد ثانية على أن منظمة الخدمات هي نظام معقد وحساس فيه تشكيلة من الوظائف والعناصر تقوم بينها علاقة متبادلة على نحو وثيق. وهكذا، فإنه لدى تشخيص ما تعانيه إحدى منظمات الخدمات من صعوبات نادراً ما يثبت أن علامة أو مشكلة واحدة تكمن في جذر المشكلة، ولذلك فإن الشيء المثمر على العموم أن يتم تشخيص المشكلات بمصطلح «الحلقات المفرغة»، التي تقوم فيها العناصر المختلفة الكثيرة بتعزيز بعضها بعضاً. يعكس هذا النوع من الوصف السمة المنهجية للمنظمة، ويساعد في التعرف على المناطق الاستراتيجية الأساسية التي يمكن للتغيير فيها أن يحول الحلقة المفرغة إلى حلقة «فعالة» أو خيرة.

كيف تظهر الحلقات المفرغة ؟ لنلقي نظرة إلى بعض الآليات الشائعة، والتي أوردناها جملة في الشكل ٤, ١

- تعقيد أنظمة إدارة الخدمات.
- النمو دون رقابة.
- بنية سلطة غير ملائمة.
- عدم الانسجام ما بين حزمة الخدمات وتوقعات الزبون.
- إدارة عمليات سيئة أو غير متقنة.
- أنظمة رقابة اقتصادية غير ملائمة.
- عدم القدرة على جذب الموظفين.

الشكل ٤, ١ العوامل المسببة: من وجهة نظر الحلقات المفرغة

تعقيد نظام إدارة الخدمات. قام مصرف بالاستثمار في عدد من الخدمات الهامشية الجديدة، الأمر الذي قاد الزبائن إلى توقع أن تكون الخدمة متاحة على الفور عند الطلب وذات مستوى رفيع ورخيصة الثمن. ولكن هذه التوقعات كانت أكثر من المستوى الذي يمكن لنظام التسليم في المصرف أن يرتقي إليه؛ وغدت الصورة الداخلية والخارجية مشوشة ومضت الشركة بعيداً في مسار لولبي مفرغ قبل أن يتم إجراء التغييرات الضرورية (وهي في هذه الحالة إعادة التبسيط والتركيز).

النمو دون رقابة. وهي ظاهرة متكررة، وذلك ما سنوضحه في عدة أمثلة لاحقاً. وقد حاول الكثيرون إعادة إنتاج نظام إدارة خدمة ما دون

تبسيط كافٍ «للصيغة السحرية»، ودون أنظمة دعم كافية لضمان صيغة إعادة إنتاج مناسبة. فعلى المرء أن يكون حذراً من خلط أنظمة إدارة الخدمات وإضعافها.

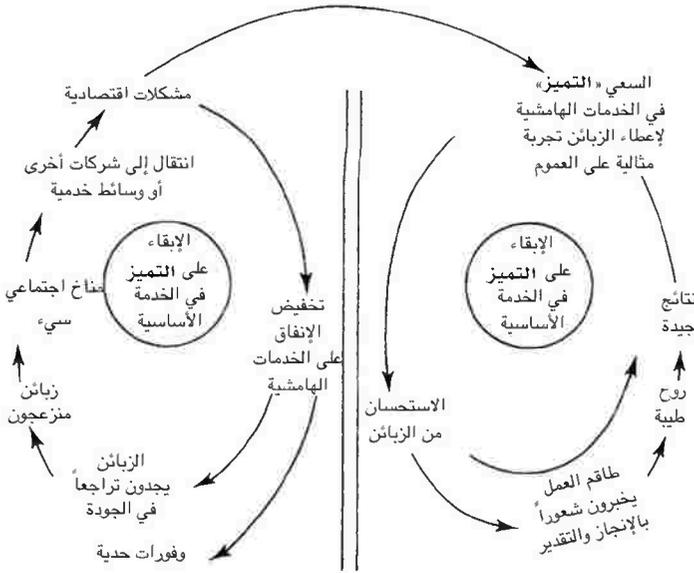
بنية سلطة غير ملائمة. إن المثال الجدير بالذكر والذي يظهر أنه شائع نوعاً ما، هو بنية سلطة تفتقر للتوازن بين الوحدات المركزية والفرعية. وتوضح الحالة التالية لسلسلة كبيرة من متاجر البيع بالتجزئة في السويد حلقة مفرغة متجذرة بعمق:

تم تأسيس السلسلة في الثلاثينات من القرن العشرين عندما كانت مبنية على فكرة الشراء المركزي والمخرجات البسيطة والأسعار الزهيدة. على الرغم من أن المتاجر كانت تعتبر ذات «مكانة متدنية»، إلا أن الصيغة الأساسية التي أتاحت الأسعار الزهيدة قد أمدتها بأنصار جديدين، فنمت بسرعة. وكانت من بين الأوائل في تبني الأفكار الهامة الجديدة مثل الخدمة الذاتية وتطبيقها في جميع متاجرها. عندما بدأت سلسلة المتاجر بالعمل، كان من الصعب توظيف مدراء متاجر من العاملين في هذه الصناعة، نظراً لأن «الأشخاص العاملين في تجارة التجزئة» لم تجذبهم صورة المكانة المتدنية. ولكن الشركة كونت فكرة عن الموظفين انسجمت بشكل جيد جداً مع وضعها في ذلك الحين: فقد وظفت ضباطاً كانوا قد تقاعدوا مبكراً من الجيش ليعملوا مدراء متاجر لديها. واستطاع الضباط السابقون الحفاظ على الانضباط وفرض النظام في المتاجر، ونظراً لأن جميع القرارات الحاسمة يتم التوصل إليها على نحو مركزي، فإن افتقارهم للمعرفة في هذه الصناعة لم يكن أمراً ذي بال.

ومع مرور الأعوام، حققت منظمات أخرى تدريجياً المزايا ذاتها (أي صفقات شراء ذات حجم كبير)، إلا أنها استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم تنظيمية مختلفة تماماً. فكانت هنالك سلاسل تطوعية ومنظمات اتحادية وتدابير متنوعة أخرى. وقد اختفت مزايا السعر، وأصبح النجاح في هذه الصناعة تدريجياً وعلى نحو أكبر مسألة تكيف فرعي وإدارة فرعية بالغة الفعالية. وبالرغم من أن الصورة المتدنية لسلاسل البيع بالتجزئة قد اختفت بصورة عامة من عقول الجمهور، إلا أنها استمرت داخل الشركة. وكانت السلطة كلها في يد المسؤولين عن المشتريات المركزيين والمسؤولين عن تطوير النظام، وينظر إلى المشكلات كلها على أنها تعبير عن الحاجة إلى سيطرة مركزية أكبر. وتعززت فكرة عدم تمتع مدراء المتاجر بسوية مهنية عالية، ولهذا لا يمكن منحهم المزيد من الحرية. ولكن في المرحلة الجديدة من تطور الصناعة كانت هذه الفكرة خاطئة كلياً. ومع ذلك، فقد قام نظام السلطة التقليدي بدعمها وتعزيزها، حتى انهارت الشركة أخيراً فتعين عليهم إعادة بنائها مالياً.

عدم الانسجام ما بين حزمة الخدمات وتوقعات الزبائن. عندما نستخدم ما تقدمه إحدى شركات الطيران من خدمات، فإننا نفكر بشكل أساسي بأنه سوف يتم نقلنا من مكان إلى آخر. ومع ذلك، فإن الخدمات التي نلقاها تضم عدداً كبيراً من المكونات الأخرى، مثل حجز المقعد والوصول وتسجيل الاسم واستلام حقائب السفر. وهذا ما اصطح على تسميته بالخدمات الهامشية. ويتوجب على هذا النظام بأكمله أن يعمل بشكل جيد لكي نشعر بأننا تلقينا خدمة جيدة. وتخطئ بعض الشركات في اعتقادها أنه يكفي أن تكون الخدمة الأساسية جيدة. حين تعاني

شركة خدمات من بعض أشكال الضغط الاقتصادي، فإنها غالباً ما تدخل نفسها فجأة في حلقة مفرغة مثل تلك الموصوفة في الجهة اليسرى من الشكل (٤،٢). إذ تبدأ بالتقليل نوعاً ما من خدماتها. والهامشية منها خاصة. فعلى سبيل المثال قد تسمح شركة طيران بصفوف أطول عند الوصول وتسجيل الاسم أو تعتمد إلى التقليل من كمية الطعام الذي تقدمه أو جودته.



الشكل ٤،٢ الجودة: حلقة مفرغة أم فعالة ؟

يمكن لهذا الإجراء أن يؤدي إلى بعض الوفورات الحدية (الهامشية) الضئيلة. إلا أن رأي الزبون في جودة ما يحصل عليه يمكن أن يتغير بصورة مثيرة نتيجة لهذه التعديلات الصغيرة ظاهرياً. إذ لم يعد الزبائن

سعداء مثلما يمكن أن يكون حالهم من قبل، الأمر الذي يؤثر على المناخ الاجتماعي في مكتب الحجز أو في الطائرة، والذي يقلل بدوره من الحماس والدافعية لدى موظفي الخدمات. وعندئذ تتعزز التجربة السلبية لدى الزبون، الذي يقلل بالتالي من مساهمته الخاصة في الجودة عموماً. وهكذا في الوقت الذي تقوم فيه التأثيرات السلبية بتعزيز بعضها بعضاً، فإن الحلقة المفرغة تستمر في الدوران في لولب منحدر متسارع أبداً.

وقد تصل شركة طيران أخرى في ظل الظروف ذاتها إلى استنتاجات مختلفة تماماً، وحتى إنها عوضاً عن ذلك تفلح في رفع مستوى جودة الخدمات الهامشية، وربما بتكلفة قليلة جداً. وسوف تكون النتيجة زبائن مسرورون تملكهم الدهشة والسعادة، ومناخ اجتماعي ايجابي وجو جيد، وخبرة إيجابية أقوى بخصوص الجودة. ويشعر الموظفون بأنهم قد أنجزوا شيئاً ما وتم تقديرهم.

وهكذا فقد تكون أفضل طريقة لمعالجة المشكلات الأصلية هي دعم «التميز» الأصل في كل من الخدمة الأساسية والخدمات الهامشية المتنوعة. ومن المؤكد أن أي تعديل في حزمة الخدمات يجب أن يكون مبنياً على فهم عميق (وهو أمر عادة ما يكون تحقيقه عسيراً) للتركيب الدقيق للحزمة وما يشكل الجودة بالنسبة للعملاء.

وغالباً ما تؤدي إجراءات صغيرة جداً تطبق على نحو استراتيجي إلى إنتاج تأثيرات كبيرة تنشأ عن آليات تعزيز متنوعة. لكن الصلة ما بين الإجراءات الصغيرة والتأثيرات الكبيرة تعمل في كلا الاتجاهين: فيمكن لها أن تقود إلى حلقة مفرغة أو فعالة.

لقد علمتنا التجربة أننا «بحاجة إلى اثنتي عشرة ايجابية لكي نلغي سلبية واحدة»، مما يفسر السبب في أن شركات الخدمات غالباً ما يبدو أنها تدخل في حلقات مفرغة، مثلاً، عندما يغادرها أشخاص من ذوي الشأن أو يتم إجراء بعض التغييرات الإدارية الجذرية. ففي مثل هذه الحالات، فإن تلك المعرفة الدقيقة والمفصلة التي تم اكتسابها خلال عملية تعلم براغماتية طويلة، والتي تجعل من السهل تخصيص كل قسم من حزمة الخدمات بالقيمة الخاصة به، يمكن أن تضيع بسهولة. وبذلك، يمكن للسلبيات أن تظهر فوراً، وعلى الشركة أن تبذل الكثير من الجهد حتى تحقق الايجابيات الاثنتي عشرة المطلوبة للتعويض عن السلبيات.

*إدارة عمليات سيئة أو غير متقنة.* هنالك قول قديم شائع في صناعة البيع بالتجزئة: «البيع بالتجزئة هو العناية بالتفاصيل»، ويمكن جعل هذا القول شعاراً لجميع صناعات الخدمات. فالعناية بالتفاصيل وجعل الأشياء الصغيرة تقوم بوظيفتها، والصيانة اليومية لأداء النظام كلها ضرورية للنجاح. وغالباً ما تكون هوامش الربح صغيرة، وكثيراً ما تعتمد النتائج على الرقابة الفعالة على التكاليف، وقدرة المشرفين والإداريين المحليين على إثارة الدافعية والاهتمام لدى الطاقة البشرية المتوفرة لدى الشركة.

هنالك العديد من العلامات الدالة على إدارة العمليات غير الملائمة، ويقدم الجدول ١، ٤ توضيحاً ملفتاً للنظر لبعضها. كما يمكن لتحليل معدل دوران كل من الزبائن والعاملين أن يكشف الكثير. وإن

التصريحات مثل «إني لا أعلم حقاً ما يتوقعه مني المشرف علي»، إنما هي مؤشرات واضحة على إدارة عمليات ضعيفة. ومن العلامات الأخرى على ذلك الإهمال في رقابة التكاليف والمظاهر العامة لانخفاض المعنويات.

الجدول ١, ٤ شواهد نموذجية من مكتب محلي في منظمة خدمات كبيرة حيث بدأت إدارة العمليات والنتائج بالتراجع.

---

لا أعلم ما هي فكرة رئيسي عما أجيد.

يتهرب البعض من مسؤولياته. وعلى الآخرين القيام بالعمل الشاق، مما يعني الكثير من العمل الإضافي.

معظم الأمور في هذا المكان غير واضحة.

غالباً ما تقول الإدارة «نعم» أو «لا» دون أن تدرك الموضوع إدراكاً تاماً.

غالباً ما تتم مناقشة مشكلاتنا الداخلية، ولكن في الواقع لا يقوم أحد بفعل أي شيء حيالها.

في الظروف الحالية يبدو أنه ليس ثمة مغزى من الرهان على الوظيفة.

يبدو أن مديري ليس مهتماً جداً بما أقوم به.

إننا لا نريد أبداً مساعدة بعضنا بعضاً.

من الصعب جداً القيام بعمل جيد عندما لا تحصل إلا على معلومات متفرقة عما يحصل في المكتب.

---

أنظمة رقابة إدارية غير ملائمة. ينزع المستوى الرفيع من استقصاء توجهات الناس إلى أن يكون سمة من سمات إدارة العمليات الفعالة في منظمات الخدمات. فعلى الإدارة أن تنظر إلى الناس على أنهم أفراد وفي الوقت ذاته أن تشجع ذلك النوع من المناخ الاجتماعي العام الضروري ليقوم هؤلاء الأفراد بأداء جيد. ولكن من المهم أيضاً أن تكون أنظمة الرقابة «القاسية» وخاصة أنظمة المحاسبة الإدارية ملائمة ومعرفة على نحو واضح. ويعرض المثال التالي شركة كان لديها مشكلات لا مبرر لها، ولم تصادف النجاح في تحقيق إمكاناتها لأن أنظمتها الاقتصادية كانت غير ملائمة.

كانت الشركة موضوع البحث شركة استشارية هندسية وتقنية عالمية كبرى. وقاعدتها الوطنية التقليدية صناعة الإنشاء والتعمير في بلد أوروبي، حيث كانت الصناعة خاضعة لتنظيم صارم بوساطة معايير حكومية. وقد حدد أحد المعايير معدل الأجر الساعي الأقصى الذي يمكن للمستشار الفرد أن يتقاضاه. وقامت الشركة بتبني هذه المعايير الرسمية من أجل تسعيرها الخارجي في السوق الوطنية. ففي تنظيم كهذا من نوع المصفوفة أو المشاريع المرنة جداً، من الطبيعي أن يكون هنالك عدد كبير من التحويلات ما بين الموارد المتعددة والوحدات الاختصاصية.

كانت أي وحدة معينة، في تعاملها مع السوق، مهتمة بطبيعة الحال بتحقيق الربح. وسواء استخدمت مواردها الخاصة، أو ابتاعت الموارد داخلياً، فقد كان عليها أن تدفع التكلفة الحقيقية. ولما كانت هنالك سقوف، فإن هامش المساهمة مال إلى أن يكون أقل بالنسبة للموظفين

الذين يتقاضون الأجور الأعلى والأكثر مهارة على العموم. وبناءً على ذلك اتجهت الشركة حيثما أمكن لاستخدام موظفين يمكن لها مش مساهمتهم أن يكون أكبر.

كان تأثير نظام التكلفة الداخلي هذا ملفتاً للنظر فإن العديد من أفضل الموظفين وأكثرهم خبرة، والذين في الواقع كان بمقدورهم أن يكونوا في موقع يمكنهم من تقديم المزيد من الفائدة للعملاء، قد وجدوا صعوبة في «الحصول على وظائف» داخلياً. ونتيجة لذلك، فشلت الشركة في استخدام أفضل مواردها بما يعود بالفائدة عليها، ومن الواضح أنه كان يمكن لاستخدام أفضل للموارد أن ينتج عنه جودة أفضل في المشاريع الفردية والمزيد من النمو ونتائج مالية أفضل.

إن البحث هنا في هذه المسألة بإسهاب سيكون خارج نطاق بحثنا الحالي، نظراً لأن هدفنا ليس مناقشة الجانب التقني لإدارة العمليات. ولكن كلما عملنا مع منظمات الخدمات، كلما وجدنا أن إدارة العمليات غير الملائمة تضطلع بدور هام في خلق المشكلات والحلقات المفرغة. وتتضمن كلمة «غير ملائم» هنا أنظمة الرقابة القاسية التي تعجز عن تركيز بؤرة الاهتمام وتوجيه السلوك نحو جوانب من صيغة الأعمال تعتبر حاسمة للنجاح.

عدم القدرة على اجتذاب الموظفين. قد لا يكون ثمة طريقة للحيلولة دون دخول الشركة في حلقة مفرغة، إلا إذا كانت صورة الشركة وأداؤها قويان بحيث تجذب بشكل تلقائي الموظفين الأكفاء

ممن يتمتعون بسوية عالية ولديهم دافعية للعمل ويعتبرون شرطاً أساسياً للمزيد من التفوق والنمو.

### البيئة والعلاقات ما بين الحلقات الجزئية والكلية

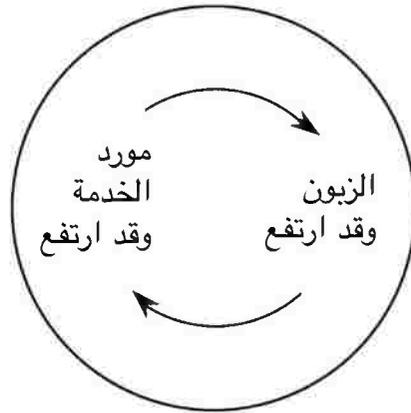
إن الأمثلة المتنوعة للحلقات التي أوردناها في القسم السابق، ومعظمها حلقات مفرغة، تختلف في سماتها نوعاً ما. وينطبق بعضها على حالات ذات ديمومة قصيرة، وعلى أجزاء منعزلة من عمليات شركة خدمات؛ بينما يتعلق بعضها الآخر بالتطور الكلي على المدى البعيد لبنية المنظمة ومركزها، وقدراتها في مجال الاستراتيجية وحل المشكلات. وسوف نحاول الآن أن نظهر الروابط القوية ما بين الحلقات (سواء كانت فعالة أم مفرغة) وذلك على مستويات مختلفة، وأن نشير إلى طبيعة هذه الروابط.

### لحظة الصدق: الحلقة الجزئية

يتعين علينا أن نشدد من جديد على أن أي تحليل لعمليات الخدمات ينبغي أن يبدأ من لحظة الصدق، عند الحد المشترك ما بين الشركة والعميل حيث تخلق الجودة وفق تصور العميل. إن تحقيق فعالية اجتماعية ايجابية في المواجهة مع العميل، بحيث تشكل الخدمة المقدمة والعميل معاً شكلاً من أشكال نظام التعزيز المشترك يجب أن يكون هدفاً أساسياً لأي منظمة خدمات يوجد فيها أي نوع من أنواع التفاعل المباشر من شخص إلى آخر. والواقع، أن المؤشر الجيد على نشوء «الحلقة الفعالة» من لحظة الصدق هو أن كلاً من مورد الخدمة (الشخص المسؤول عن الاتصال في الشركة، والذي قد يكون أو لا يكون

موظفاً لدى الشركة) والعميل يجب أن يشعر بأنه قد «ارتفع» من جراء التفاعل الحاصل بطريقة ما (كلاهما ازداد قوة أو دب فيه الحماس أو أدرك بشكل عام بأنه خاض تجربة ايجابية). ذلك أن مشاعراً كهذه سوف تعزز جهود المشاركين كلاهما في إنتاج خدمة جيدة (انظر الشكل ٤,٣).

وأهمية هذه الحلقة الفعالة ظاهرة للعيان، وخصوصاً إذا ما أبقينا في ذهننا أن العميل هو منتج كذلك، ومساهم في عملية تسليم الخدمة. وسوف تتوضح فعاليات هذه الحلقة على نحو جميل بالشواهد التالية التي أخذت من مسافر ومضيف في شركة طيران خبرت انقلاباً جذرياً في مصيرها بعيد جهود مكثفة للتركيز على تقديم الفائدة للزبون، فيما تعير انتباهها كذلك إلى موظفيها (وهي تتوقع المزيد منهم). وكان بيان الزبون الذي يعبر فيه عن رأيه بعد ستة أشهر من انطلاق برنامج الإصلاح كالتالي:



الشكل ٤,٣ الحلقة الجزئية الفعالة عند لحظة الصدق

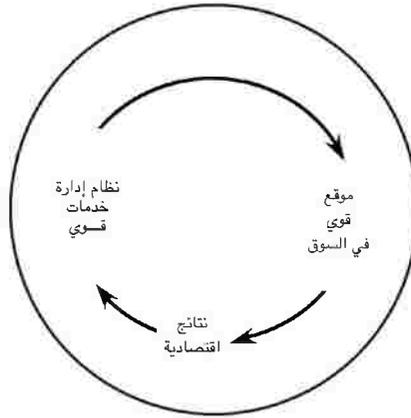
لقد تغير موقف الموظفين جذرياً وكذلك القيمة التي تحصل عليها لقاء الأموال التي تقاضوها منك. إنك بالكاد تصدق بعد الآن أنهم الأشخاص العاملون في تلك الطائرات ذاتهم.

وعندما سألنا مضييفة كيف تغير سلوك الموظفين كثيراً في وقت قصير كهذا، فكرت ملياً في السؤال لعدة ثوان وفي ومضة من الاستبصار قالت: «لا، إننا لم نتغير. ولكن زبائننا هم الذين تغيروا ! إنهم بطريقة ما مختلفون جداً الآن، وذلك يجعل كل شيء مسلياً أكثر كما تشعر أنك تحصل على شيء منهم، لذا ترغب أيضاً في أن تقدم لهم شيئاً ما».

### الحلقة الكلية

تبدو «الحلقة الكلية الفعالة» مناسبة لوصف الظروف المستقرة التي تؤدي إلى نجاح طويل الأمد في الشركة: المركز القوي في السوق، والنتائج الاقتصادية الجيدة، والحفاظ على إنشاء نظام واحد أو أكثر من أنظمة إدارة الخدمات الفعالة (انظر الشكل ٤، ٤).

وسنعود لاحقاً إلى الروابط المباشرة بين الحلقة الجزئية والكلية. ولكن يجب علينا أولاً - متابعة لتحليلنا - أن نذكر «حلقة فعالة» أخرى، تتعلق بالانسجام الضروري ما بين المناخ الداخلي للشركة ومناخ ومعايير التفوق الضرورية لعملية خدمة جيدة.



الشكل ٤, ٤ الحلقة الكلية الفعالة

### «الخدمة الداخلية» حلقة

لدى تحليل المبادئ الأساسية لمنظمات الخدمات الناجحة (انظر الفصل الثالث)، أشرنا مراراً إلى أن الحد الفاصل ما بين الموظف والعميل، وما بين الموظف وممثلين آخرين لشركة الخدمات، يتصف بالتعقيد وغالباً ما يكون ضبابياً أيضاً. لذلك يتعين على شركات مثل إي اف ايدوكيشن أن تكون ذات خيال خصب فيما يتصل بتنظيم مجموعة من الموارد البشرية الخارجية وتحفيزها بهدف تحقيق عمليات خدمة فعالة، وغالباً ما تشعر هذه الموارد الخارجية بأن الشركة تسدي لها خدمة وليس العكس.

تظهر التجربة بجلاء أن موقف تقديم الخدمات الجيدة الذي تقوم به الشركة يجب أن ينطبق على جميع الذين يعملون لحسابها، بما في ذلك موظفيها الرسميين. وإذا كان الشخص المسؤول عن الاتصال وسيلة

هامة تتمكن الشركة بوساطتها من تقديم فائدة للزبون مقابل الأموال التي تتقاضاها، عندئذ ينبغي على الشركة أن تقدم الفائدة للأشخاص الذين يعملون لديها أيضاً.

وفي هذا السياق من الأهمية بمكان أن تكون *المواقف والمعايير السائدة داخل الشركة والمواقف والمعايير المطلوبة عند لحظة الصدق مع الزبون، منسجمة مع بعضها بعضاً*. ولقد أظهر شنايدر في عام ١٩٨٠ (Schneider 1980) أن موظف الاتصال الذي يتوقع منه أن يطبق مجموعة واحدة من المعايير ونوعاً واحداً من السلوك في علاقاته مع الزبائن، ولكنه معرض إلى نوع من السلوك المختلف والمتضارب من جانب الإدارة والمشرفين، يوضع في موقف ملتبس ومتناقض وسرعان ما يصبح من المتعذر الدفاع عنه. وفي النهاية، لا يمكن للموظف أن يتكيف مع مجموعات السلوك غير المتطابقة المتمخضة عن ثقافات عديدة أو أنظمة معايير مختلفة، ويبدأ السلوك الذي يتم إظهاره للعميل بالاقتراب تدريجياً من سلوك المشرفين نحو موظف الاتصال. وسوف يميل الموظف إلى تغيير سلوكه ليكون متوافقاً مع المعايير المهيمنة التي تواجهه من أجل التقليل من التنافر.

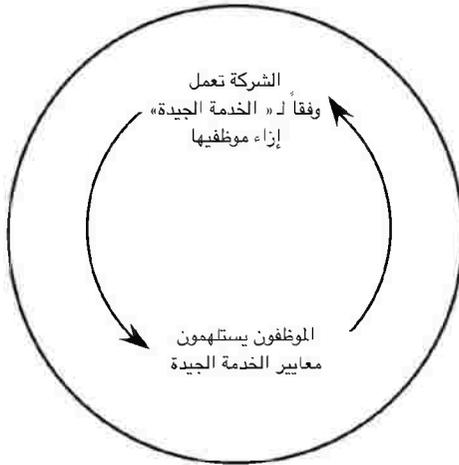
وهكذا فإن تفسير النتائج النظرية وتجربتي الشخصية يوحيان بأنه لكي تتمكن شركة خدمات من النجاح عليها أن تعمل بدأب حتى ترى مجموعة واحدة من المبادئ الأساسية تهم المنظمة بأكملها، ابتداء من الإدارة العليا، مروراً بجميع المستويات، وصولاً إلى لحظة الصدق. إذ ستخلق الإشارات المزدوجة روابط مزدوجة وحالات فصام لدى

الأشخاص الواقفين عند المتاريس. وإن وجود مجموعة من المبادئ سريعة الانتشار والعامه والتي يتم التواصل بها على نحو فعال وتطبق على الدوام هو أمر حيوي.

وهكذا يمكننا أن نتصور نوعاً ثالثاً من الحلقات الفعالة، التي يجب أن تطبق بفاعلية في جميع المستويات الهرمية للمنظمة، للتأكيد على فكرة خلق جو تنظيمي سريع الانتشار بكل ما في الكلمة من معنى متوافق مع الجو الأساسي للحظة الصدق، ويمكننا أن نسمي هذه الحلقة حلقة «الخدمة الداخلية» (الشكل ٥، ٤). وكذلك تتألف الحياة الداخلية للمنظمة من لحظات صدق، حينما يقوم أشخاص ومجموعات في مستويات هرمية مختلفة وقطاعات وظيفية مختلفة بمساعدة بعضهم البعض كي يقوموا بعملياتهم (أي أن يقدموا «خدمات» لبعضهم البعض)، واضعين نصب أعينهم هدف جعل الموارد كلها تتجه نحو الزبون.

### العلاقات ما بين ثلاثة مستويات

إن الاختلاف ما بين أن نكون في «حلقة فعالة»، حيث يقوم الفعل الايجابي بتعزيز الفعل الايجابي الآخر، أو أن نكون في حلقة مفرغة في أي من المستويات التي ذكرناها، هو أمر خطير بحد ذاته. ومع ذلك، فحقيقة أن الحلقات في المستويات المختلفة غالباً ما تكون متصلة ببعضها بشكل وثيق ومباشر، تفسر السبب في أنه غالباً ما يكون من الممكن، حتى في زمن قصير، تحقيق «نقلة» نوعية أو انقلاباً في منظمة للخدمات له نتائج مثيرة.



الشكل ٥, ٤ حلقة الخدمة الداخلية الفعالة

إن فهم طبيعة هذه «الحلقات» يعلمنا كذلك شيئاً عن كيفية قلب الحالات غير المرغوب بها وكيفية القيام بعملية تغيير في المنظمات الخدمية. وسنعود لاحقاً إلى مسألة التدخل وإحداث التغيير في الاستراتيجيات.

في الشكل ٦, ٤ تم دمج الحلقات المختلفة. وغالباً ما تكون الصلات ما بين الحلقة الجزئية والكلية صلات مباشرة تماماً: فتوفير الخدمات بشكل دقيق ومنسق وفعال عند لحظة الصدق يقود إلى زبائن يشعرون بالرضا. وهو بدوره يفسح المجال أمام مبيعات متكررة أيسر وتبؤ مركز أفضل في السوق.

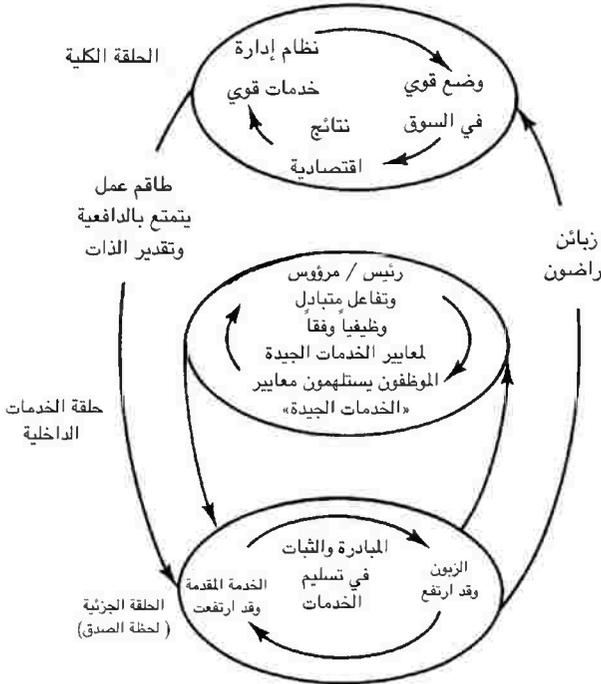
إن كلاً من النجاح والصورة في سوق التوظيف المعززة بالزبائن الذين يشعرون بالرضا، والسمعة الجيدة لـ «الخدمات الداخلية»، يعني أنه بإمكان الشركة أن تكون انتقائية في توظيفها للأشخاص، وأن تحافظ على طاقم عمل يتصف بالكبرياء وتقدير للذات ودافعية عالية.

وبالتالي، سيؤدي هذا كله بدوره إلى تعزيز قدرتها على التعامل مع لحظة الصدق.

إن الفهم العميق لديناميات الحلقات الفعالة وعلاقتها المتبادلة هو في صلب الإدارة المبدعة التي تتجه نحو تحقيق النتائج، والتدخل في شركات الخدمات على نحو مؤثر.

### حلقة أم لولب. تعليق على المفاهيم

وفي الختام، ثمة تعليق على استخدام مفهومي الحلقة واللولب؛ فالحلقات المفرغة والفعالة هما مفهومان يستخدمهما أصحاب المهنة عموماً.



الشكل ٦, ٤ الحلقات الفعالة في شركة خدمات

لكنهما قد يكونان مضللين في نواح معينة، وبما أن الحركات اللولبية غالباً ما تؤثر في كلا الحالتين؛ إذ ليس ثمة عودة إلى نقطة الانطلاق ذاتها، بل إلى حالة قد تكون إما أفضل نوعاً ما أو أسوأ.

ومع ذلك فقد ترددنا في إبدال مفهوم الحلقة بمفهوم اللولب على الدوام طوال دراستنا. فللمرة لولب دلالة على حركة مفاجئة نسبياً تتجه نحو الأعلى أو الأسفل وقد تحدث تلك التطورات المفاجئة في المدى القصير. لكن بحسب خبرتنا، فإن شركة خدمات جيدة غالباً ما تتجسد بحلقات فعالة وتسعى للحفاظ على هذا الوضع بطرق عديدة. وإن الحركة اللولبية التي تتجه إلى الأعلى على نحو أكثر جلاءً تتطوي على مخاطر من بينها النشاط المفرط والقضاء على العمل. ونحن نرغب بوصفنا زبائن في أن تقدم لنا «نقطة» إلى حد معين. ووراء ذلك الحد، قد نشعر مؤقتاً أننا نخبر نجاحاً كاملاً، ولكننا قد نفضل على المدى البعيد شيئاً جيداً على نحو «عادي» أكثر ويعول عليه بشكل أكبر ويدوم لفترة أطول. أما بالنسبة لشركات الخدمات التي لا تدار على نحو جيد، فقد تكون قادرة على أن تشق طريقها إلى الأمام بصعوبة كبيرة لفترة طويلة نسبياً، ولكن عليها أن تتفق الكثير من الطاقة في سعيها لمنع الحلقات المفرغة من أن تنحدر في حركة لولبية نحو الأسفل.





## مفهوم الخدمة

### حزمة الخدمات: الأساسية والهامشية

يمكن وصف المنتج المادي بوضوح لا لبس فيه وتسمية خصائصه (إن لم يكن وظائفه): الحجم والأجزاء والمواد وما إلى ذلك. بينما لا يتم تحديد مواصفات الخدمة بالقدر ذاته من السهولة، ولا إظهارها فعلاً قبل شرائها. وإن إحدى الطرق لتخيل الخدمة- أي المنافع المعروضة على العميل في نظام الخدمات - هي استخدام منتج مادي على سبيل الاستعارة المجازية ووضع قائمة واضحة قدر المستطاع بما يتم عرضه بدقة أو بما سيتم تحقيقه نتيجة لتقديم الخدمات. وإن القاعدة الجيدة التي توصلنا إليها على أساس الخبرة هي أن نبدأ بوضع قائمة بجميع النواحي أو نقاط الاحتكاك بالعملاء. ففي حالة النقل الجوي، يمكننا أن نبدأ بالقيام بالحجز؛ ومن ثم نتابع إلى الوصول إلى المطار، والعثور على مكتب الحجز، وتسجيل الاسم وهكذا دواليك.

وبعد تعيين ما سيقاه العميل ويخبره في نقاط الاحتكاك هذه كلها، يمكننا العمل عندئذ باتجاه عكسي وأن نفكر ملياً بالعمليات الضرورية لتحقيق التأثير المرغوب به لنقاط الاحتكاك.

وبالنظر إلى الخدمة المعروضة بهذه الطريقة يمكننا الوصول إلى وصف لـ «حزمة الخدمات». مجموعة من البنود ذات الصلة ببعضها البعض تعرض على العميل. وفي بعض الأحيان يهيمن أحد البنود بشكل واضح. ففي خدمات شركة الطيران، من المرجح أن النقل الفعلي للعميل من باريس إلى لندن أكثر أهمية من نظافة المطار (فالسبب وراء تواجدها هناك أن يتم نقلنا، لا أن ننظر إلى مطار نظيف، مهما يكن مقدار تقديرنا لهذا الأمر). وبالنسبة لعميل لشركة استشارية، فإن جودة توصيات المستشار ينبغي أن تكون ذات أهمية أكبر من المظهر المادي لتقريره. ففي مثل هذه الحالات يمكننا أن نميز ما بين الخدمة الأساسية والخدمات المساعدة أو الهامشية الأخرى، والتي هي كلها جزء من الحزمة (الشكل ١، ٥).

### حجز المقعد



الشكل ١، ٥ الخدمة الأساسية والخدمات الثانوية (أو الهامشية)

ولكن التمييز ما بين الخدمات الأساسية منها والهامشية ليس واضحاً دوماً. فخيار الزبون قد يتحدد بما يميل إلى أن نعتبره خدمات هامشية، وخصوصاً حينما يكون هناك فرق طفيف ما بين الخدمات الأساسية للشركات المتنافسة. لقد رأينا في مجموعتنا أمثلة على هذا

في العديد من الأعمال، بما في ذلك التأمين والاستشارات والطيران. وغالباً ما تقود حالة من هذا النمط إلى التنافس في شروط الخدمات الهامشية، مع نوع من الاتفاق الضمني ما بين المتنافسين على أن الجودة والتطوير اللاحق لما يعتبر خدمة أساسية قد لا يكون أمراً يحظى بالأهمية أو مكلفاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن المتنافسين قد يستجيبون بحركة مضادة مماثلة. ولذلك لا يتنافس موردو البنزين (البترول) على سعر الوقود بل على تقديم عروض تتعلق بمواعيد فتح وإغلاق أفضل وهدايا إضافية متنوعة .. الخ

تحدد تجربة الزبائن وتقويمهم لمجمل الخدمات التي يتلقونها بعاملين :

● ما إذا كانت حزمة الخدمات تتضمن العناصر التي يتوقعها كافة (الأساسية منها والهامشية).

● المدى الذي يلبي فيه كل عنصر من هذه العناصر المعايير المتنوعة ومقياس الجودة التي يتوقعها.

وهكذا، قد يكون أحد الزبائن غير راضٍ، مثلاً، عن خدمات مقهى المطار إما بسبب عدم وجوده على الإطلاق، أو لأنه موجود ولكنه يعمل ببطء أو لا يلبي معايير الزبون.

لدى تقويم خدمة ما يتأثر الزبون كثيراً بما اعتاده وبما قاده إلى التوقع . فما من أحد يتوقع أن يجد أدوات المائدة الفضية الفخمة في محلات مكدونالدز، ولكن يمكن وصف الجودة هناك بأنها ممتازة. وعلى

الرغم من ذلك، فإن نوع الخدمة ومستوى الجودة التي تتناسب مكدونالدز قد تقود تروازغرو إلى الإفلاس أو تدفع مفتشي دليل ميشلين السياحي Guide Michelin إلى الانتحار في غضون أيام قليلة. حينما يسافر أحد رجال الأعمال وعائلته في طائرة تقوم برحلة عارضة فإنه يتقبل دونما احتجاج المكان الضيق وأوقات الانتظار الأطول التي لا تكون مقبولة أبداً في رحلات العمل التي يقوم بها .

وعلى النقيض من ذلك، فإن مسافراً في رحلة عارضة ولم يسافر أبداً في عمل قد يتوقع أن يلقي خدمة الدرجة الأولى في الرحلة العارضة. وذلك ربما لأن الإعلانات قد أعطت انطباعاً بأن مستوى الخدمة لديها سيكون مماثلاً للذي نجده في الرحلات النظامية.

إننا نتذمر عندما لا تحتوي حزمة الخدمات على ما حملتنا خبرتنا السابقة أو الوعود على توقعه. والواقع أننا بوصفنا مستهلكين منقادون جداً بالعادة أو التوقع لدرجة أننا نكاد لا نرى الخدمة الجيدة الكفوءة. وإذا ذهبنا إلى مطعم جيد، فإننا نتوقع أن يكون الطعام ممتازاً والخدمة لطيفة، ونتوقع من شركة الطيران أن تبقي على زمن الانتظار عند مكتب الحجز في المستوى المعقول. ونحن نتقبل الخدمة العادية الجيدة المقدمة لنا دون أن نفكر فيها. بينما نلاحظ الافتقار إلى الخدمة الجيدة، أو الخدمة التي تكون دون مستوى توقعاتنا، أكثر من ملاحظتنا للخدمة العادية المرضية (وقد نلاحظ كذلك الخدمة الاستثنائية). كما أننا نتقبل أن نعامل بمعايير أعلى مما كنا نتوقع، ولكن إذا لم تلب الخدمة توقعاتنا في بعض النواحي، فإننا سنسجل الواقعة فوراً ونرد عليها.

بإمكانك أن تكتشف الكثير إذا ما قمت بتجربة ذهنية قصيرة، ضع إشارة موجب بجانب كل ناحية من حزمة الخدمات تكون في مستوى المعيار الذي نتوقعه أو أعلى منه، وسالب بجانب أي خدمة هامشية (أو الخدمة الأساسية بالطبع) في الحزمة تكون أدنى من المعيار. وقد قال أحدهم (لست متأكداً من هو) وكان مصيباً في ذلك: «يتطلب الأمر سيكولوجياً اثنا عشرة ايجابية للتعويض عن سلبية واحدة». عند تقديم خدمة ما، فإننا نلاحظ السلبيات دوماً، بينما نميل إلى نسيان الايجابيات. وينبغي التأكيد، مع ذلك، على أننا قد نلاحظ الخدمة الاستثنائية. فقد يكون القيام بشيء إضافي وغير متوقع هو ما سيتذكره الزبون. فمثلاً، إن ترتيب رحلة لمجموعة ما قد يعني أن تتضمن مفاجأة سارة، شيء ما تشعر المجموعة أنه ما من منافس آخر كان سيقدمه لها. ونحن نعلم بالتجربة أن هذه المناسبات هي التي يتذكرها العديد من الناس وبإمكانها أن تعوض بعض التخبطات التي تحدث عرضاً.

فبعد رحلة تم الترتيب لها على نحو محكم ودون أخطاء من وجهة نظر لوجستية، فإن عدداً قليلاً من المسافرين سيصبحون زبائن متحمسين، على الرغم من أنهم كلهم على الأرجح سيكونون زبائن راضين.

وهكذا، فإن توقعات الزبون هي أمر يجب على شركة الخدمات أن تحلله. ومن الخطأ أن نعتقد بأن «الزبون محق دوماً»، ففي الواقع، غالباً ما يكون الزبائن غير عقلانيين، أو لا يعرفون ماذا يتوقعون. وبإمكاننا الذهاب إلى أبعد من ذلك: فهم غالباً لا يعرفون ما هم بحاجة إليه، وما هو الأفضل بالنسبة لهم. وليس من المستبعد بالنسبة للزبائن أن تكون لهم مطالب وتوقعات لا تتسجم في الواقع مع مصالحهم الشخصية.

ولهذا على شركة الخدمات الجيدة أن تجد وسيلة لتشق طريقها وسط المعضلة المتمثلة في اضطرارها إلى جعل زبائنها راضين لكي تستمر في البقاء، لكنها لا تستطيع أن تقبل المعنى الظاهري لما يقوله الزبائن ويجول في أذهانهم (على الرغم من أنه يتعين عليها، بلا ريب، الإصغاء إلى آراء الزبائن وتفسيرها ومعالجتها).

ومن ناحية ثانية، بما أن إدراك الجودة يخضع للتقدير الذاتي، فعلى شركات الخدمات أن تفكر ملياً قبل إضافة خدمات هامشية أو رفع مستوى الجودة في بعد أو أكثر من أبعاد حزمة الخدمات. فمن السهل زيادة التوقعات، ولكن من الصعب جداً التقليل منها ثانية، يجب على الشركة أن تكون واثقة تماماً من أنها تستطيع إدارة الخدمات الهامشية الإضافية (أو مستوى الجودة الذي تم رفعه) بالانسجام والكفاية التكاليفية اللازمين قبل أن تباشر السير في طريق كهذا. وللسبب ذاته، فإن إثارة توقعات يثبت فيما بعد استحالة الارتقاء إلى مستواها هو أمر خطير إلى أبعد الحدود. إن إطلاق شركات الخدمات حملة دعائية لإبراز صورتها دون أن تضمن أن بمقدور المنظمة الارتقاء إلى مستوى الصورة وتوفير الخدمات وفقاً للتوقعات التي بعثتها هو واحد من أكثر الأخطاء التي تقع فيها شيوعاً. إذ أن النتيجة الحتمية لذلك، فقدان المصدقية وشعور الزبون بالإحباط وانتشار السخرية بين الموظفين.

غالباً ما تقع شركات الخدمات في فخ إضافة المزيد من الخدمات الهامشية باستمرار، فهذا الأمر، بصرف النظر عن تحويله الانتباه عن تطوير الخدمة الأساسية، فإنه قد يؤدي إلى تعقيد عملية تسليم الخدمة أكثر مما كان مراداً لها وبسعر التكاليف المخفية.

واللوب المتصاعد المألوف هو مثال نموذجي على ذلك، فبموجبه تبدأ شركة تجزئة بتقديم أسعار منخفضة جداً، وتضحى بالخدمات الهامشية في سبيل الحفاظ على خدمة أساسية جيدة (أي البضائع ذات الأسعار المنخفضة)، فإذا ما قامت الشركة بعدئذ بتقديم خدمات هامشية متنوعة بالتتابع، فقد يصبح من المستحيل في النهاية الإبقاء على السعر المنخفض الأصلي الذي يشكل الخدمة الأساسية . وقد يكون ذلك مزية أو قد لا يكون كذلك، إلا أن ثمة أمراً واحداً مؤكداً: وهو أنه من الصعب جداً إيقاف الخدمات الهامشية حالما يصبح الزبون معتاداً عليها .

في أواخر الستينات من القرن العشرين أقر مصرف سويدي كبير استراتيجية تعتمد على توسيع خدماته الهامشية بهدف التنافس على العملاء . ففي سبيل اجتذاب الزبائن وتخطي المنافسين، شرع المصرف بتقديم خطط للتوفير من كافة الأنواع ومسابقات ورحلات ومغريات أخرى . وقد بدت التكلفة منخفضة، لأن الشبكة كانت موجودة من قبل . ولكن المنافع كانت ضئيلة نوعاً ما كذلك، نظراً لأن الخدمات الهامشية المقدمة لم تكن استثنائية بشكل خاص أو مفيدة للعملاء (أو مربحة للمصرف بحد ذاتها)؛ وسرعان ما صارت الزيادات المتسلسلة للتكاليف الإدارية ظاهرة للعيان، وأصبح من الصعب إعادة توجيه انتباه الموظفين للخدمات المصرفية الأساسية .

عندما بدأ يظهر أن نتائج الاستراتيجية الجديدة تلك كان لها تأثير سلبي على الأداء الاقتصادي للمصرف، جرى تغيير واضح في كل من

الاستراتيجية وبؤرة الاهتمام؛ فتم إلغاء العديد من الخدمات الهامشية وأذاع المصرف رسالة جديدة على زبائنه وموظفيه مفادها أنه سيعمل من الآن فصاعداً بوصفه شيئاً شديداً البساطة والتعقيد في آن واحد، أي بوصفه مصرفاً ممتازاً. وبالتدرج أثبتت هذه الاستراتيجية التي تدعمها مجموعة من الإجراءات الفعالة أنها مفيدة للغاية. وعلاوة على ذلك، كانت محاكاته «كونه مصرفاً ممتازاً» أكثر صعوبة بالنسبة للمنافسين من تقديم الكثير من الخدمات الهامشية للزبائن.

ولسوف نقوم لاحقاً بتحليل أكثر تفصيلاً لهذا الضرب من آليات التشتت التي تعرض الخدمة الأساسية للخطر وذلك عندما نناقش مسألة التنوع.

### مكونات الحزمة

يمكن لأنواع مختلفة من العناصر أن تؤلف حزمة الخدمات. وكان ساسر واولسن وويكوف (١٩٧٨)، قد قدموا تصنيفاً مفيداً، واقترحوا أنه يمكن لعرض الخدمة أن يضم ثلاثة أنواع من العناصر.

١- السلع الميسرة (سلع مادية مثل الطعام في المطعم والعتاد في عملية تشغيل خدمة الحاسوب).

٢- سلع غير ملموسة ظاهرة، أو منافع مادية.

٣- سلع غير ملموسة ضمنية، أو منافع نفسية .

يمكن جمع هذه العناصر مع مفهومنا عن الخدمات الأساسية

والهامشية، وفق ما يظهر في الشكل ٥، ٢

	ظاهرة	ضمنية	أساسية	هامشية
ملموسة				
غير ملموسة				

الشكل ٥,٢ سمات حزمة الخدمات

إن الفرق ما بين السلع غير الملموسة الظاهرة وغير الملموسة الضمنية معروف جداً لأي شخص قام بتقديم أو شراء خدمة. ومن الصعب أحياناً القول أيهما أكثر أهمية. فمن الجلي أن شركة تقدم رحلات لتعلم اللغة أثناء العطل للتلاميذ تعرض معرفة أفضل للغة بوصفها سلعة غير ملموسة ظاهرة؛ وهي تعرض كذلك احتمال خوض مغامرة وتجارب جديدة للأطفال بوصفها سلعة غير ملموسة أقل ظهوراً بقليل؛ ولكنها في العديد من الحالات تعتبر من المنافع غير الملموسة الضمنية الرفيعة بالنسبة للآباء، الذين أصبح بإمكانهم أخيراً التخلص من الطفل لمدة أسبوعين ليتمكنوا من العيش بهناء بدورهم، مما قد يكون عاملاً حاسماً بصورة مساوية عند شرائهم للخدمة.

كذلك يمكن وصف عرض الخدمة من حيث الوظائف التي تؤديها أو المشكلات التي تحلها للعملاء؛ وقد تكون إحدى تلك الوظائف توفير قوة

عاملة أو طاقة إضافية، وذلك ربما من أجل التكيف مع الذروة في أعباء العمل. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى شركة صناعية قوتها الأمنية الخاصة ولكنها مع ذلك قد تحتاج إلى جلب حراس من شركة حماية أمنية للمناسبات أو المهام الخاصة. ويمكن إدراج نوع عام من الوظائف تحت اسم الخدمات الميسرة. وتعتبر خدمات التنظيف والحماية الأمنية والحاسوب والخدمات الاستشارية ومراجعة الحسابات والإعلان أمثلة نموذجية عليها. والمنطق وراء هذا الضرب من الوظائف أنه من الأفضل للمشتريين، سواء كانوا أفراداً أم منظمات، تركيز جهودهم على «عملياتهم الأساسية» عوضاً عن تشتيت انتباههم نحو مهام اختصاصية قد تكون صعبة ومن الأفضل الحصول عليها من الخارج. وتجدر الملاحظة إلى أن بعض الخدمات التي يتم شراؤها من الخارج قد لا تكون ظاهرة بالضرورة؛ إذ قد يغلب عليها أن تكون بشكل سلع غير ملموسة ضمنية. ويمكن للتنظيف الصناعي أن يكون مثلاً على ذلك، فبصورة رسمية تملك شركة العميل حرية الوصول إلى معرفة اختصاصية، ولكنها في الواقع ربما تكن إعجاباً خاصاً بقدرة شركة الخدمات على التعامل بنجاح مع فئات معينة من المستخدمين «الذين يصعب التعامل معهم» وبذلك تسهل على موظفي العميل أن يقوموا بأداء وظائفهم.

يمكن أن تقوم شركة الخدمات ببيع مزايا الحجم، التي قد تتضمن مزايا المعرفة (تأثيرات الخبرة). وبالإمكان تمثيل هذا بشركة نقل تستطيع أن تجمع عدة عملاء لتشغل الطاقة المتاحة، أو شركة حماية أمنية متوسلة بخبرتها المستندة إلى معالجة المئات أو حتى الآلاف من

الحالات المختلفة، والتي يمكن أن يتم توظيفها في أية قضية معينة، إذا كانت الشركة منظمة جيداً . كذلك فإن مزايا الحجم قد تعني حصول العميل على حرية الوصول إلى شبكة (فقد ينضم مالك فندق إلى شبكة حجز الفنادق على نطاق عالمي)، أو إلى أنظمة إدارية متخصصة . والواقع أن أحد نماذج أفكار المشاريع الخدمية تتكون من أخذ عدد من الوحدات المبعثرة حتى الآن وخلق البنية التحتية المناسبة لرفع الجودة لديها على أساس الحجم الكبير. وإن التنظيمات المركزية لعدد من سلاسل البيع بالتجزئة أو خدمات السيارات والكراجات تمثل ما يؤكد هذه النقطة.

إن الكثير من أشد العروض أهمية في شركات الخدمات، كما رأينا، هي سلع غير ملموسة ضمنية ومن المؤلف أن يقدم المستشارون خدمة يجدر بنا أن نطلق عليها «إعادة الطمأنينة» أكثر من أي أمر آخر؛ فالواقع أن العميل قد قام بحل مشكلته إلا أن الشك يراوده ولديه رغبة في الحصول على خدمة «تحمل المسؤولية». ذلك أنه يدرك أن ثمة أموراً غير سارة يجب القيام بها لكنه يرغب في أن تأتي التوصيات رسمياً من مكان آخر. يمكن أن يطلق على هذه الخدمة ذاتها «إضفاء صفة الشرعية»، وغالباً ما تساعد شركات الخدمات العملاء في إضفاء صفة الشرعية على ما يتعين عليهم أو يرغبون القيام به ولكنهم لا يقومون به في الظروف العادية أو دون ضغط خارجي. وهذه الوظيفة يدركها جيداً مدراء الرحلات الذين يرسلون الاسكندنافيين إلى اسبانيا وأماكن أخرى ليتهربوا من قوانين المشروبات المطبقة في بلادهم!

وإلى جانب إعادة الطمأنينة وامتصاص عدم اليقين، يمكن لشركة الخدمات أن تؤدي وظيفة تزويد العميل بمجموعة من الخبرات المتنوعة وحتى المغامرات.

### المقومات الأربعة الهامة لحزمة الخدمات

تتضمن عروض الخدمات بشكل اعتيادي تركيباً يتألف من المكونات الأربعة التالية:

- قدرة متخصصة لتسليم الخدمات.
  - صلات وعلاقات اجتماعية.
  - نقل الخبرة.
  - الإدارة والتنظيم بوصفهما منتجاً خديماً.
- ولسوف يتضمن مفهوم الخبرة عدداً منها وكلها في بعض الأحيان.

### قدرة متخصصة لتسليم الخدمات

يجدر بنا التنويه إلى أن شركات الخدمات لا تتنافس فيما بينها وحسب، بل تتنافس مع زبائنها أيضاً. إذ يتنافس المطعم مع ربة المنزل ومقصف الشركة؛ وتتنافس شركة التنظيفات مع موظفي الصيانة لدى عملائها؛ وتتنافس شركة الاستشارات مع طاقم الخبراء والإداريين لدى العملاء. وإن قيام شركة الخدمات بالتعدي على هذه الميادين إنما يعتمد على قدرتها على القيام بالأمر على نحو أفضل و/أو أرخص، أو على افتقار العميل للقدرة سواء كان ذلك بشكل مؤقت أو دائم.

أما تقديم شركة الخدمات لهذا النوع من الخدمات فيجعل مهمتها شديدة البساطة من الناحية النظرية وهي تبرهن على كونها قادرة على إضافة قيمة أكبر إلى عمليات العميل مما لو قام بنفسه بتأدية العمليات ذاتها.

### الصلات والعلاقات الاجتماعية

وكما رأينا في الفصل السابق، فإن ربط العملاء ومصادر أخرى بطرق جديدة هي وظيفة أخرى من وظائف شركة الخدمات. قد يكون الأمر مسألة إقامة ترابطات جديدة أو قديمة في سياقات جديدة . وهذا ما يقوم به كل من المرقص والمصرف وشركة التأمين لزيائتهم الأفراد بطرق مختلفة. ولقد رأينا كيف استطاعت شركة جيه سي ديكو أن تربط ما بين المدن والشركات الصناعية وعامة الناس. ويمكن اعتبار مدراء الرحلات وشركات النقل الأمثلة الواضحة الأخرى.

يجري إهمال العديد من أفكار الخدمات المحتملة من هذا النوع في القطاع العام. فخدمة رعاية الأطفال الجيدة حين تعمل بوصفها «وسيطاً» ما بين الأسر، تساعد على إنشاء الصلات الصحيحة، من المرجح أن تقوم بوظيفتها على نحو أفضل بكثير من بناء مراكز للرعاية النهارية وتوظيف أفراد بتكلفة عالية. وتوحي تجربتنا بأن الفرص الملائمة لهذا النوع من أفكار الخدمة سوف تتوفر في المستقبل بصورة أكبر.

### نقل الخبرة

يمكن أن توجد شركات تورد التخصص أو القدرة الخدمية بشكل أساسي، كما رأينا، لأنها تملك بعضاً من المزايا النسبية. وغالباً ما تكون

هذه المزية بشكل بعض المهارات الخاصة أو الخبرات. فقد تكون لدى الشركة موارد ماهرة، أو حرية الوصول إلى نظام إدارة للحجم الكبير أو بعض التقنيات المتقدمة جداً التي يحتاج تشغيلها إلى حجم أكبر مما بمقدور العميل الفرد تحمله. والى حد ما، فإن مثل هذه الشركات تعمل لأن العميل في وضع غير موات فيما يتعلق بمهارة أو خبرة ما. وثمة معضلة متأصلة هنا (مشكلة أم إمكانية، ذلكم أمر يتوقف على رغبة المرء في النظر إلى المسألة): هل ينبغي ردم هذه الهوة بتوريد خدمة ما أو تقديم خبرة؟

يمكننا أن نوضح هذا باستخدام مثال المصرف. فالأمر الأساسي، أن العديد من المصارف قد تمكنت من جني الأموال لأن عملائها الصناعيين كانوا يمتلكون القليل من الوعي أو المعرفة في الاستراتيجية المالية أو إدارة النقدية. وقد سهل هذا الافتقار للمعرفة للمصارف بيع خدماتها المالية. وكان بمقدورها بدلاً من ذلك أن تقرر بيع خبراتها. وباعتراف الجميع تسعى معظم المصارف الآن إلى تقديم خدمة «إدارة النقدية والتثقيف»، إلا أنها مترددة نوعاً ما حيال هذا الأمر نظراً لأن النتيجة قد تكون تقليل الطلب على خدماتها المالية الأكثر تقليدية. وعلى الرغم من ذلك فقد غدا شائعاً باطراد أن تضم حزم خدمات المصارف وشركات التأمين والأوراق المالية وغيرها دورات رسمية وأنواعاً أخرى من التدريب، وذلك باعتبارها خياراً على الأقل.

تجد العديد من شركات الخدمات نفسها مضطرة للانتقال من تقديم الخدمات إلى توريد قدر كبير من الخبرة بوصفها جزءاً من حزمة خدماتها. وسنعود إلى مسألة التوازن ما بين هذه العوامل لاحقاً.

## الإدارة والتنظيم بوصفهما منتجا خدمياً

ومن الاتجاهات المثيرة للاهتمام قيام العديد من شركات الخدمات ببيع أنظمة الإدارة عوضاً عن الخدمات بحد ذاتها. وقد تقرر شركات التأمين الكبيرة والوسطاء حينما يواجهون بعملاء صناعيين يشكلون شركات تأمين احتكارية، تقديم خدمة إدارة الشركات الاحتكارية عوضاً عن بيع التأمينات نفسها. وقد تعرض شركات أخرى تولي إدارة الفنادق وأنظمة معالجة النفايات والمشافي وخدمات التنظيف في المشافي والى ما هنالك. وبوصفنا مستشارين فإننا كثيراً ما وجدنا أنفسنا مضطرين لاتخاذ قرار ما إذا كنا سنبيع الخدمات الاستشارية أو نتولى فعلاً جزءاً من إدارة (وليس ملكية) شركة تعود لأحد العملاء.

إننا على يقين من أن هذا الاتجاه سوف يستمر، فلقد استند تطور شركات الخدمات إلى حد بعيد على وعي كبير ومعرفة دقيقة بمكونات أنظمة إدارة الخدمات الجيدة «إدارة الخدمات». ومن الواضح أن القدرة على تحقيق هذه المعرفة الإدارية تصبح سلعة قابلة للتسويق بحد ذاتها.

ولهذا التطور مضامين عديدة مهمة للخدمات في القطاع العام. ففي العديد من دول الرفاهية الحديثة التي تجاوزت الأزمة، حيث لا يزال الاعتقاد سائداً بأن خصخصة الخدمات ليست العلاج المناسب أو حيث تعتبر عملية كهذه معاكسة للإيديولوجية المقبولة، من الممكن الإبقاء على سيطرة القطاع العام على الموارد والخدمات بينما يتم إرساء نظام للتنافس على إدارة الخدمات (بين عدد من الشركات الخاصة أو بين الشركات الخاصة والعامّة، أو حتى بين الشركات المحلية والعالمية).

ومع ذلك، ليس من الضروري أن يكون التنظيم والإدارة جزءاً من حزمة الخدمات الظاهرة أو الرسمية، على الرغم من أنهما يظان جزءاً أساسياً من عروض الخدمات لكن دون الاعتراف بهما رسمياً. فعلى سبيل المثال، تربط شركة مثل ويت واتشرز (Weight Watchers) عملاءها مع بعضهم البعض وتكون عوناً لهم في تنظيم حياتهم بطرق جديدة؛ إنها في الواقع تؤدي خدمة إدارية. وإن مستشاراً يعمل لصالح شركة عميل ما ويتوقع منه تقديم تشخيص وتوصيات للتعامل مع مشكلة معينة، قد يكتشف أن التنظيم لدى العميل غير موات ليمكنه من القيام بحل مشكلته بنفسه وأن هذا في الواقع أساس المشكلة، وعندئذ قد يفضل المستشار مساعدة العميل في إدارة حل المشكلة على نحو أفضل.

ولسوف نتناول في الفصل الثامن بعض هذه النقاط بمزيد من التفصيل بوصفها جزءاً من دراستنا للدور الذي يضطلع به العميل في نظام إدارة الخدمات.

### موازنة الجوانب المختلفة لعرض الخدمة

تقدم صناعة التأمين، وعلى الأخص القطاع الذي يتعامل مع التأمين الصناعي، مثلاً ملفتاً للنظر على الكيفية التي ينبغي للجوانب الأربعة لعرض الخدمة أن تتوازن وتجدد توازنها مقابل بعضها بعضاً.

اعتادت الخدمات التقليدية على تقديم القدرة على امتصاص المخاطر المالية. وبالمقارنة مع العميل فإن شركات التأمين تتمتع في هذا الميدان بالأفضلية بسبب من قوتها المالية وقانون الأرقام. وفي الواقع كانت الفكرة الأصلية لشركة التأمين هي ربط العملاء معاً، وبذلك

تجمع قدراتهم على امتصاص المخاطر. وبهذا المعنى تقوم الشركة بدور الوسط بين عملائها.

ومع ازدياد تكلفة رأس المال وظهور الشركات الصناعية الضخمة، ازدادت المعرفة والوعي لدى العديد من العملاء. وفضلاً عن ذلك، فمن المرجح أنهم قد امتلكوا القدرة المالية التي تمكنهم من القيام بالمجازفات وامتصاصها. ولهذا قام عدد من أكبر هذه الشركات بإنشاء شركات التأمين الاحتكارية الخاصة بهم، أو اجتمعوا وأسسوا جمعيات تعاونية احتكارية. ولم يعد لدى شركات التأمين الميزة النسبية اللازمة لدعم خدماتها الأساسية؛ فقد حقق العديد من العملاء المستوى ذاته من القدرة. وفي البداية قاومت معظم شركات التأمين والوسطاء هذه الاتجاهات، إلا أنهم سرعان ما أدركوا أن عليهم التكيف ليتمكنوا من البقاء. ولقد انبثقت استراتيجيات عديدة، كانت إحداها تعتمد على التخصص بنوع واحد من العمل وتتكون من بيع خدمات إدارية - إدارة الجمعيات التعاونية أو الاحتكارية على سبيل المثال؛ كان ذلك مجالاً لاتزال شركات التأمين تتمتع فيه بالأفضلية بالمقارنة مع عملائها. بينما عملت استراتيجية أخرى على زيادة محتوى الخبرة في الخدمة، والطريق الأكثر وضوحاً تضمن ما يعرف بخدمات «إدارة المخاطر». وتتمتع شركات التأمين هنا بالأفضلية على عملائها لأن لديها مجعماً من الخبرة التي تعتمد عليها أكبر مما لديهم بكثير (وإن تكن حتى ذلك الحين غير منظمة تنظيمياً جيداً أو مستغلة).

تشدد العديد من شركات التأمين كثيراً الآن على بيع إدارة المخاطر؛ في حين ما زال غيرهم مترددين لتوقعهم أن إحدى نتائج زيادة معرفة

العميل ربما تكون إدراكه بأنه أضحى الآن أقل حاجة لخدمات التأمين التقليدية. لكن أكثر شركات التأمين تطوراً تنظر إلى الأمر بطريقة مختلفة؛ فعن طريق بيع مهارات إدارة المخاطر يساعدون عملاءهم على اكتشاف تكاليف مخاطر كانت مخفية حتى الآن، وعندئذ ينكبون على تطوير أنواع جديدة من خدمات التأمين لتغطية هذا النوع من المخاطر.

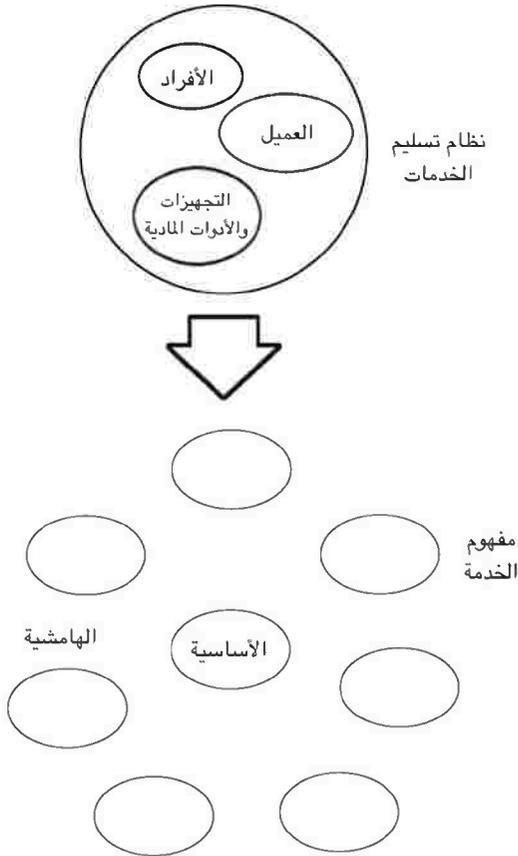
ومع ذلك، ثمة نوع آخر من الاستجابة يتمثل في إضافة خدمات هامشية متخصصة مثل الإحصاءات المتطورة، وأنظمة المعلومات المباشرة والرقابة والوقاية من الأضرار والحوادث، وما إلى ذلك. ومن أجل تلبية الحاجات المتنوعة لمختلف العملاء وقطاعات السوق، قامت شركات كثيرة ببيع كل من هذه الخدمات على حدة أي بشكل «فك الرزم» وأجور منفصلة، أي ليس من الضروري على الإطلاق أن تكون مرتبطة مع بعضها بعضاً أو مع خدمات التأمين التقليدية.

ولقد جعل هذا التمايز والتوسيع لحزمة الخدمات لتضم خدمات أكثر من تلك التقليدية (بما في ذلك الإدارة والخبرة على وجه الخصوص) شركات التأمين على وعي تام بمشكلات عملائها، وبذلك فهي، على العموم، ذات توجه نحو العميل، وهذه حقيقة تنعكس كذلك في أشكال التنظيم والاستراتيجيات العامة لشركات التأمين تلك التي تعمل مع زبائن تجاريين. إن الاهتمام الشخصي بكبار الزبائن والقطاعات الأكبر من السوق، بالإضافة إلى حزم أبسط من الخدمات التي تكيفت مع كل قطاع من السوق، هي تطورات رافقت التغييرات آنفة الذكر في عرض الخدمة.

### مفهوم الخدمة ونظام تسليم الخدمة

يجب أن يكون واضحاً الآن بالنسبة للقارئ أن العديد من الخدمات هي ظواهر معقدة للغاية يمكنه أن يجعلها مفاهيم بطرق مختلفة. وكما أكدنا في الفصل السابق، فقد يكون من العسير فصل مفهوم الخدمات عن العناصر الأخرى لنظام إدارة الخدمات. ونظراً لأن العميل، على العموم، يشارك بفاعلية في عملية الخدمة، فإنه سيقوم كل شيء يخبره في نظام التسليم ككل.

ولهذا السبب فإننا سنعمد في عدد من الفصول المتبقية إلى البحث في قضايا كان يمكن أن تكون ضمن بحثنا الحالي لمفهوم الخدمة. وسوف يعالج الفصل التالي مكونات نظام تسليم الخدمات الذي «ينتج» مفهوم الخدمة كما تم وصفه في الشكل ٥،٣. وعلى العموم يعتبر العميل هذه الأمور مثل طبيعة ونوعية موظفي الاتصال، والتسهيلات المادية والمعدات التي تستخدمها منظمة الخدمات وكيفية عرضها، وهوية العملاء الآخرين (إلى أي «نادٍ» ينتمي العميل؟) بوصفها جزءاً من المنافع التي سيحصل عليها، وباعتبارها وفق مصطلحاتنا جزءاً من مفهوم الخدمة.



الشكل ٣, ٥ مفهوم الخدمة ونظام تسليم الخدمة

وفي الفصل المتعلق بالعميل وقطاع السوق سوف نبحث عن كتب عملية اتخاذ العميل لقرار يتعلق بعرض للخدمة يواجهه.

أما بالنسبة إلى العامل الحاسم الذي لا يمكن تجاهله في أي وصف للخدمة ألا وهو سعرها، فسوف نتناوله بالدراسة بصورة منفصلة في الفصل الحادي عشر.

وفيما يتعلق بموضوع الجودة - وهي بالضرورة مسألة حيوية في أي منظمة جادة للخدمات ولها صلة وثيقة بمفهوم الخدمة - فسوف نتوسع في دراسته في الفصل الرابع عشر.







## دواعي تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

غالباً ما تكون الخدمات أعمالاً ذات كثافة بشرية وشخصية، ولهذا قد يتوقع المرء أن تشكل تنمية الموارد البشرية اهتماماً استراتيجياً لدى الإدارة. ولكن للأسف، فمن المرجح أن الكثير من الأعمال في كل من التصنيع والخدمات، لم تعر تنمية الموارد البشرية الاهتمام الكافي ولم تدرك طبيعتها الاستراتيجية.

كنا قد وضحنا في الفصل الأول انتقال الوظائف والأنشطة من القطاعات الاقتصادية الأخرى والاقتصاد غير الرسمي نحو قطاع الخدمات الرسمي. لقد كان قطاع الخدمات المتوسع أبداً يتغير بعدة طرق:

- الزبائن أكثر تمييزاً وتطلباً.
- ثمة المزيد من المتنافسين وعروض المنتجات ذات دورة حياة أقصر.
- ارتفعت عتبة رأس المال اللازم للدخول في مجال أعمال الخدمات.
- تتزايد أهمية التجهيزات والتكنولوجيا باطراد في إنتاج عرض الخدمة.
- يتصاعد مكون المعرفة في عروض المنتجات بصورة مثيرة.
- ارتفعت توقعات القوة العاملة في الخدمات المتصلة بـ «نوعية الحياة»

إذا كانت أعمال الخدمات في يومنا هذا ترغب في أن تستمر في جني عائد مناسب من مواردها واستثمارها المتعاظم في رأس المال وقاعدتها من الزبائن، إذاً ليس بإمكانها بعد الآن أن تعامل تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية باعتبارها خياراً. فقوة العمل التي تتمتع بالكفاية والإخلاص تعد مصدراً أساسياً. وفي حين أن التكنولوجيا والتجهيزات هي العناصر الجديدة الهامة في العديد من الخدمات، فإن الأشخاص يستمرون في الاضطلاع بأدوار غالباً ما تكون مختلفة إلا أنها محورية مع ذلك. فهم أساسيون في تحليل وتفسير ما يجري في السوق، وثمة حاجة إلى قدراتهم من أجل تصميم وتهديب عروض المنتجات ونظام تسليم الخدمات، وقدراتهم على الاجتهاد والتقدير هي التي توفق ما بين عرض المنتج وحاجات الزبائن، كما أنهم «وجه» منظمة الخدمات في «لحظة الصدق».

كان ينظر إلى الإنفاق على تنمية الموارد البشرية في العديد من الشركات على أنها تكاليف عوضاً عن كونها استثمارات. ولربما مع ارتفاع مستويات الإنفاق الرأسمالي في الخدمات، فإن حجم الاستثمار في الموارد البشرية سيبدو أفضل. ولن تتحقق الفوائد المحتملة للتجهيزات الباهظة الثمن إذا لم تتح للعاملين الفرصة لتنمية القدرات الضرورية. وعلاوة على ذلك سوف تكون كل تلك الأجهزة المكلفة عديمة الفائدة.

تتطلب الخدمات قوة عمل ذات أساس معرفي أكبر كي تستجيب بفاعلية إلى التغيرات السريعة التي يعرضها المستقبل. وغالباً ما يكون للأشخاص الذين طوروا قدراتهم المعرفية في أثناء ذلك جماعات

مرجعية وولاءات موازية لنظرائهم ومعلميهم. ويمكن أن ينظر إلى هذا على أنه تهديد لولائهم لرب عملهم أو باعتباره أصل محتمل، يوفر لرب العمل شبكة معرفة غير رسمية موسعة وقدرة على جمع المعلومات. إن تغيير العلاقات بين الجنسين (جندر) ووجود الأسر التي يعمل فيها الرجل والمرأة قد بدلت الخيارات والمسؤوليات المناطة بكل من الرجال والنساء. وكان لهذا مضامين بالنسبة لانتقال الموظفين وسفرهم وأوقات العمل المرنة والعمل بدوام جزئي والتطور المهني.. الخ .

يتوقع الموظفون أن يظلوا مسيطرين شخصياً على تنمية معارفهم ومهاراتهم. ويتوقعون كذلك أن يعاملوا على أنهم أفراد مستقلون، في شراكة مع أرباب عملهم مفيدة للطرفين.

لقد جعل اتحاد عنصري السوق وقوة العمل لزاماً على الشركات أن تعتمد المرونة والقدرة على التغيير والتجديد من الداخل. وإن العوامل ذاتها التي تجعل الزبائن أكثر الأصول غير الملموسة قيمة، تساهم في الحاجة إلى أن تتم معاملة تنمية الموارد البشرية على نحو استراتيجي.

### فكرة الأفراد: المفتاح لنظام تسليم الخدمات

إن نظام تسليم الخدمات هو العنصر الثاني في نظام إدارة الخدمات الذي يلي مفهوم الخدمة. وكثيراً ما يكون من الصعب التمييز بين مفهوم الخدمة ونظام تسليم الخدمة وعرض ناتج الخدمة. تبدو العديد من الخدمات الناجمة بسيطة ومنطقية بشكل رائع. إلا أن الفحص الدقيق غالباً ما يظهر تصميماً معقداً تم فيه استنباط نسق أو صيغة مبتكرة من أجل حشد وتوجيه الطاقة البشرية، محدثاً كلاً من النجاح ووهم

البساطة. وتوجد معظم الابتكارات في هذا المجال في تصميم الأنظمة التي يمكن لها أن تحقق الخدمات باتساق وكفاية تكاليفية.

لقد قاربنا في الفصل الأول فكرة «الأصول غير المرئية» بما في ذلك ولاء الأشخاص ودافعيتهم. ولا ريب بأن الأشخاص يمثلون أصولاً ضخمة، ويمكن للطريقة التي تدار بها هذه الأصول أن تحقق الربحية وإمكانية النمو للشركة بكل سهولة أو لا تحققهما. ولتفكر ملياً فيما يلي: قامت شركة للشحن السريع بحساب متوسط قيمة الأصول التي «أدارها» كل سائق من سائقيها كل أسبوع. وبحساب قاعدة الزبائن، كان الناتج ١٤ مليون دولار لكل سائق. ثم بدأت الشركة بحساب مقدار ما استثمرته، لكل سائق، للمحافظة على / تطوير هذا «الأصل»..

كان لدى شركة كبرى للتأمين على الحياة قوة من العاملين في المبيعات مكونة من مئة ألف شخص. لكنها كانت تخسر في كل سنة عشرة آلاف شخص (وبالطبع فإن العديد من الزبائن كانوا ممن يتصلون بهؤلاء العاملين في المبيعات) وبينت حساباتهم أن عليهم أن يفحصوا بدقة ١٥ متقدماً في المتوسط كي يحصلوا على موظف واحد جديد في المبيعات. ونتيجة لذلك، كان على هذه الشركة أن تدرس مئة وخمسون ألف طلب للتوظيف كل عام. وكانت هذه الموارد مكرسة لقوة المبيعات فحسب، ولمرحلة التوظيف فقط..

قامت عدة شركات في أثناء سعيها لإنتاجية أكبر وأرباح أفضل، باستثمار موارد كبيرة في التدريب والتخطيط المهني واستراتيجيات التعويض، لتجد أنها حققت، في أحسن الأحوال، عوائد حدية قصيرة

الأجل. إن إستراتيجية وبنية وتاريخ ومعايير الشركة غالباً ما تعيق امكانيات وإنتاجية الموظفين. لقد واجه هذه المعضلة عدد كبير من شركات الخدمات؛ ويمكن لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقدم الحل لها.

لا عجب أن مفهوم «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية» أخذ يحرز تقدماً. فعلى سبيل المثال، من دون إدارة فعالة الموارد البشرية لا يمكن لشركة خدمات أن تحافظ على حلقاتها الفاعلة، انظر الفصل الرابع. يمكننا أن نأتي بما يشابه ذلك في أنواع الرياضة وفنون التمثيل. فمن دون إدارة ماهرة - تدريب - لا يمكن لفريق من الأبطال أو مجموعة من الفنانين البقاء في القمة.

### تعريف الفكرة

ثمة عنصران أساسيان في إدارة الطاقة البشرية في منظمات الأعمال. يمكن أن يوصف أحدهما بعبارة التدريب والتلقين والتخطيط المهني والتطوير التنظيمي.. الخ . يراد من هذه الأساليب وأساليب أخرى مشابهة سنتناولها بالبحث في الفصل التالي، أن تعزز استخداماً أفضل للدوافع الكامنة والمهارات المتأصلة في أعضاء المنظمة.

أما العنصر الثاني والتمم فيعني ضمان توظيف الأشخاص المناسبين مبدئياً. وليس من المدهش أن تميل الشركات ذات التوجه نحو الخدمات إلى بذل أقصى جهدها واهتمامها في عملية انتخاب وانتقاء موظفيها. ومع ذلك يبدو أن مستوى المعرفة العام في هذا المضمار ما يزال متخلفاً. وهناك حاجة إلى كل من مفاهيم جديدة وأدوات إدارة أكثر حذقا ومهارة.

يمكننا أن نطلق على التدبير الذي تقوم الشركة بموجبه بحشد وتوجيه الطاقة البشرية عن طريق انتقاء الأشخاص «المناسبين» فكرة الأفراد لدى الشركة. وهذه يمكن تعريفها بدقة كما يلي:

تشير فكرة الأفراد لدى الشركة إلى درجة ونوع الانسجام ما بين أوضاع واحتياجات معيشية معينة لجماعات محددة من الناس والوضع أو المحيط الذي يمكن للشركة أن توفره للمجموعة بينما تواصل القيام بما هو ضروري لأعمالها.

إن الأشخاص بأوضاعهم الاجتماعية المختلفة، ومختلف مراحل وأساليب حياتهم، وما لديهم من احتياجات ودوافع وطموحات مختلفة كذلك. سوف لن يقوموا بحشد طاقاتهم من أجل الشركة إلا إذا كانت المهام والأنشطة التي تتطلبها حاجات العمل تتناسب نوعاً ما مع حاجاتهم بوصفهم أفراداً. بل - مما يزيد في الإثارة - أن الأمر هو لعبة ذات محصلة ايجابية. فالشركة تؤدي خدمة للفرد عن طريق تأمين وضع أو محيط مناسب له، وفي عدة حالات، وظيفة اجتماعية هامة كذلك .

إن هذا جزء من خلفية الإدعاء الشائع القائل بأن على شركات الخدمات أن تسوق نفسها ليس لعملائها وحسب، بل ولموظفيها أيضاً. وسنذهب إلى أبعد من ذلك، لنقول أنه يتعين على شركة الخدمات كي تتجح على المدى البعيد أن تؤدي عملاً صادقاً للتطوير الشخصي لموظفيها .

ولسوف تقوم الشركة التي تستخدم بوعي الفلسفة المتضمنة في «فكرة الأفراد» بتحديد قطاعات في سوق الموظفين المحتمل استخدامهم ثم ستركز على توظيف أشخاص من تلك القطاعات التي تتوافق بصورة

دقيقة مع مهام وحاجات نمو العمل. وبالطبع فإن تقسيم السوق إلى قطاعات سوف يعمل في عدة أبعاد، بما في ذلك التعليم والمهارات. ولكن على الشركة أن تهتم كذلك بمستويات أعمق من الحاجات، وعلى الأخص تلك التي لا تحققها الأوضاع التي يعمل بها حالياً أشخاص من المجموعة المستهدفة، والتي يمكن بالتالي أن تعتبر مصدراً هاماً للطاقة البشرية.

فلننظر إلى بعض أنواع قطاعات السوق، ونرى كيف يمكن تحويلها إلى أفكار أفراد تؤدي وظيفتها من أجل شركات معينة.

### الحراك الاجتماعي المعرقل

تعتمد عدة شركات تعمل في مجال أعمال التنظيف والصيانة، مثل سيرفيس ماستر أو انترناشيونال سيرفيس سيستم في الدنمارك إلى انتقاء موظفيها بشكل أساسي من أدنى المراتب الاجتماعية، وعلى الأخص من بين الأشخاص الذين لولا ذلك سيواجهون صعوبات في إيجاد عمل. وبعرضها مكاناً لموظفيها في «هرمية الصيانة»، فإن الشركة تقدم لهم فرصة للصعود في الرتبة عوضاً عن أن يحكم عليهم بالبطالة أو البقاء أبداً في أدنى المستويات في التسلسل الهرمي للعاملين. كذلك فإن هذه الشركات تقدم لموظفيها وبطرق عديدة أخرى مكانة وكرامة في المجتمع الذي كان يمكن أن ينكرهم. وهكذا فإنها تساعد مجموعة اجتماعية معينة في الوقت ذاته الذي تحشد فيه دوافعها لإقامة عمل ناجح. وفي العديد من الدول توظف مثل هذه الشركات نسبة كبيرة من المهاجرين أو زوجاتهم الذين لولا هذه الفرصة سيواجهون صعوبة كبيرة في العثور على عمل.

ومن المؤكد أن مشكلات الحراك الاجتماعي والانتقال في الحياة المهنية لا تقتصر على أدنى مراتب المجتمع:

إن أحد المقومات الهامة في فكرة مشروع إي اف ايديوكيشن يتعلق بمدراء مكاتب المبيعات الفرعية. فهؤلاء يكونون عادة نساء في سن الشباب ما بين العشرين والثلاثين من العمر، ومن أسر «كريمة» على الأغلب، ويتمتعن بطموح شخصي عال ولكن ليست لديهن الدراسة التخصصية التي يمكن أن تؤهلهن ليتبوأن منصباً في مهن تحتاج إلى علم وخبرة كما في أعمال الإدارة والمحاماة والطب مثل أشقائهن. إن إدارة مكتب تابع لإي اف تتطلب ذكاء وعملاً دؤوباً ونزعة ما للقيادة، أكثر من أي من المهارات التخصصية التي يتم تعلمها في الكليات العلمية. إن وظيفة إدارة مكتب ناجح وقوة عمل قد تبلغ عشرة أشخاص أو أكثر تقدم مكانة وفرصاً مهنية لنساء كان من الممكن بخلاف ذلك أن يصبحن ربات بيوت أو سكرتيرات تنفيذيات.

### السلالم المهنية المعرقلة

تنتهز العديد من شركات الخدمات فرصة الإفادة من حقيقة أنه يمكن أن يقع أشخاص ماهرون في «شراك مهنية» أو «مسالك مسدودة» في أماكن عملهم. وهكذا، غالباً ما تقوم شركات الطيران بتوظيف طيارين من سلاح الجو يواجهون تقاعداً مبكراً أو عملاً مكتئباً أقل متعة .

كانت أولى سلاسل المتاجر ذات الأسعار المنخفضة التي تأسست في السويد في الثلاثينات من القرن العشرين خاضعة لسلطة مركزية شديدة، وكان الأشخاص العريقون في التجارة ينظرون على العموم إلى

وظيفة مدير متجر فرعي نظرة دونية. إلا أن هذه الشركات وجدت مجموعة أخرى لتوظيفها تتألف من ضباط في الجيش في منتصف العمر أدركوا أنهم لن يتمكنوا من الوصول إلى المراتب العليا في الجيش ولم يشعروا أنهم على استعداد للتقاعد. وقد قدمت لهم فرصة مهنية جديدة فكانوا مناسبين لهذا العمل بشكل رائع: إذ أن القدرة على الحفاظ على النظام والانضباط هو ما كانت تحتاج إليه وظيفة مدير مخزن في ذلك الوقت، بينما لم يكن الافتقار إلى الخبرة في البيع بالتجزئة أمراً سلبياً نظراً لأن كل القرارات الحاسمة تتخذ بصورة مركزية.

### طاقة الانتقال في مراحل الحياة

إن فكرة «مراحل الحياة» أو «مسارات الحياة» رائجة في يومنا هذا (Sheehy, 1974; Levinson, 1978). ومن المعروف أن الحياة تنزع إلى إتباع نمط من التحولات الوجودية أو حتى الأزمات - فترات من الحياة يصارع فيها الأفراد للإحاطة بهويتهم وتطويرها على ضوء تطورهم في السابق والصورة التي كونوها عما قد يأتي به المستقبل. ثمة دليل على أن نمواً شخصياً بالغ الأهمية يحدث لأشخاص أقوى إلى حد كاف يمكنهم من أن يواجهوا ويقاوتوا بصدق في معارك تحول الحياة تلك، في حين أن أولئك الذين ينجحون في تجنب الصراعات الداخلية المتأصلة في مثل تلك التحولات لا يتطورون بنفس الدرجة.

يكون مستوى الطاقة البشرية إبان أطوار تحول من هذا النوع مرتفعاً بصورة خاصة، ومن المحتمل أن يكون أيضاً في حالة من البحث وعدم التركيز. إن الطلاق وتغيير المهن والهوايات الجديدة وإقامة صلات

اجتماعية جديدة وقطع القديمة منها هي كلها أدوات يستخدمها بعض الناس لمعالجة هذه التحولات (أو قد تكون مؤشرات عليها): إلا أن بعض الناس يفتقرون إلى هذه الأدوات. ومن المثير أن نلاحظ أن العديد من شركات الخدمات قد فهمت حاجات الحياة والطاقات الخاصة المتأصلة في مراحل التحول هذه، فصممت منظماتها بحيث تشكل ميداناً يمكن للناس فيه أن يخوضوا معاركهم الشخصية بينما يساهمون كذلك في العمل. وما يلي هو مثال عن فكرة الأفراد المبنية على هذا النوع من التفكير:

تقوم شركة كلوب ميديتراييه الفرنسية الناجحة التي تعمل في مجال الرحلات المنتظمة في الاجازات، بتوظيف شبان عازبين ومغامرين ولكن يتحلون بالمسؤولية ليقوموا برعاية عملائهم في مواقع العطلة وهي فكرة المنظم اللطيف الشهيرة. وعندما يتم قبولهم يكونون على علم بأن فترة عملهم مع الشركة ستكون محدودة جداً. وفي تلك الفترة يمكن للشركة أن توفر لهم بالإضافة إلى مجموعة من المنوعات، المغامرة والخبرة التي تساعد على التطور بوصفهم أفراداً في تلك المرحلة المعينة من حياتهم، وهو وضع سيكون غير ملائم فيما بعد ولو لفترة قصيرة من الزمن وذلك عندما يرغبون بالاستقرار والزواج، إذ أنهم يكونون قد وصلوا إلى حد الإشباع من الخبرة التي قدمتها لهم الشركة.

### الأشخاص الذين يخفون لتردهم بين خيارين

يفضل العديد من الأشخاص نمطاً من الحياة لا ينسجم مع الأنواع التقليدية من فرص العمل أو المهن. وتقوم وكالات المساعدة المؤقتة، مثلاً، بتوفير فرص للأشخاص الذين يرغبون لسبب ما بالعمل بدوام جزئي ويفضلون التنوع على الثبات.

تقوم شركة استشارات إدارية ذات توجه نحو الأبحاث بتوظيف أعضائها من مصدرين أساسيين؛ من بين الأكاديميين المتخصصين في مجال الأعمال الذين خاب أملهم بسبب بيروقراطية كليات الأعمال بعد قيامهم بالتدريس فيها لمدة عامين، ومن بين الأشخاص الذين يعملون لدى شركات أعمال كبرى أو استشارية ولم يشبع موقعهم الحالي خلفيتهم العلمية الممتازة وشغفهم المعرفي وفضولهم العلمي وذكائهم . ولقد حاولت شركة الاستشارات بشكل منهجي أن تخلق وضعاً لكل من «الأكاديميين المتخصصين في مجال الأعمال» و «المدرء المغامرين معرفياً» الذين بدا أنهم لم ينسجموا مع الحياة الأكاديمية أو عالم الأعمال.

وبالطريقة ذاتها يمكننا القول أن متاجر البيع بالتجزئة «عالية التخصص» تبني فكرة الأفراد الخاصة بها على حقيقة أن العديد من الأشخاص يجدون صعوبة في الاختيار ما بين هواياتهم والوظائف التقليدية غير المجزية . فأفضل المتاجر التي تبيع الأجهزة السمعية ذات الجودة العالية وأطعمة الذواقة مثلاً، تقدم عمداً بيئة «للهواي الذي لا يعمل في مجال الأعمال»، والذي سوف يقدم للعمل حبه وعاطفته وكذلك موهبة مدهشة أحياناً مقابل فرصة دمج العمل والهواية في أسلوب حياته . إن هذا «التكامل» ما بين قطاعات الحياة لأشخاص كانوا لولا ذلك سيفوتون على أنفسهم فرصة سانحة لترددهم بين خيارين، يستخدم كذلك لتوفير الأساس لرعاية صحية تعمل جيداً، بما في ذلك الرعاية الصحية في المشافي. ولهذا فمن المثير أن نرى كيف أن محاولات تمت في السويد وأماكن أخرى لفصل العمل عن الإحساس بالمعنى والهوية الشخصية التي تنتج عن المهمة الاجتماعية لدى

المرضى والأطباء كانت قد أدت إلى انخفاض كبير في الطاقة المبذولة في العمل (وبالتالي إلى انخفاض في الإنتاجية). وبفصل العمل عن الهواية بحيث يشغل الأشخاص كرسياً للعمل وآخر للهواية عوضاً عن تصميم بيئة لإرضاء كلا الجانبين من حياتهم، تكون فكرة الأفراد قد تحطمت بذلك وانخفضت جودة الخدمة واضطربت بنية التكلفة.

### متممات لمهن أساسية

لقد دهشت وزملائي عندما وجدنا أن العديد من مؤسسات الخدمات بينما تعمل في المشاريع الخاصة بها، فإنها تؤدي وظيفة أخرى وذلك بالناية بدرجة معينة في سلم المهن المتصلة بنظام مهني آخر مختلف تماماً. يعمل كثير من مضيبي شركة خطوط الطيران السويسرية (سويس إير) في مجال الفنادق والمطاعم السويسرية، ويعتبرون عملهم لدى شركة الطيران السويسرية تجربة مرضية ومجزية ولكنها مؤقتة. وفي الوقت ذاته فإنهم حين يعملون مضيبي طيران يجلبون إلى هذا العمل كافة المهارات التي تعلموها من عملهم في الفنادق والمطاعم. وتقوم سلسلة مطاعم تقدم المأكولات اليابانية بإرسال طهاة يابانيين من الشبان الذين لم يصبحوا بعد متمرسين على نحو كامل إلى مطاعمها في الولايات المتحدة الأمريكية؛ مما يتيح لهؤلاء الشبان الفرصة لتطوير مهاراتهم فضلاً عن تلقيهم التقدير من عملاء ليسوا في موقع يمكنهم من إدراك أن هؤلاء الطهاة لم يصبحوا بعد محترفين بكل ما في الكلمة من معنى. وقد استطاعت المطاعم الفرنسية الكبرى أن تحافظ على أطقم عمل من المتدربين البارعين

الذين يتمتعون بحماس كبير وذلك بتكلفة منخفضة جداً، ونظراً لأن الشبان كانوا يصطفون للحصول على الوظائف؛ فما من شئ يخدم مستقبلهم المهني أكثر من قضائهم سنتين في العمل لدى بوكو أو تروازغرو.

ثمة أمر آخر يعود على تلك المطاعم بالفائدة وهو ما يتصل بكفاية العاملين. فرغبة المتمرنين في التعلم على أيدي طهاة بارعين ومحترفين. وذوي معرفة في فن الطبخ تحرض هؤلاء الطهاة الكبار على الاهتمام المنهجي بالمهارات التي يتمتعون بها. وبذلك فإن هذه المعرفة الضمنية تدفع للخروج إلى السطح. ولهذا فإنك تتعلم طالما تقوم بالتعليم، وحتى أنك تتعلم على نحو أفضل إذا كان لديك طلاباً متطلبين.

ولدى دراستنا للأفكار عن الأفراد في قطاع صيانة الأبنية (التنظيف)، وجدنا أنه يمكن لأفكار مختلفة تماماً عن تلك أن تحظى بنفس القدر من النجاح شريطة توفر الدراسة المتأنية لها وإجراء التعديلات المناسبة في أجزاء أخرى من نظام إدارة الخدمة. تهتم بعض الشركات كثيراً بإضفاء «الصفة المهنية» على وظيفة عامل التنظيفات وإعطائها مكانه؛ وبناء على ذلك فإنها تبحث عن أشخاص من المنتظر أن يشعروا نحو عملهم بدرجة من الالتزام الجاد والطويل الأمد. بينما من الجلي أن شركات أخرى تبحث عن أشخاص اهتمامهم الأساسي على الدوام هو أسرهم؛ فتصمم هذه الشركات الوظائف دون أي ادعاءات تتصل بالمكانة أو المهنية، بل تهدف عوضاً عن ذلك إلى تقديم فرصة مناسبة وبيئة مقبولة كي يحصل الأشخاص الذين يتجهون بشكل أساسي نحو تلبية متطلبات بيوتهم وأسرهم على دخل إضافي. ومن

الواضح أن هذا النوع الثاني من الشركات يهدف إلى تكملة السياق الأساسي لحياة موظفيها .

وفيما كانت هاتين الاستراتيجيتين تتجهان إلى العمل على نحو جيد في الحالات التي قمنا بدراستها، فقد وجدنا كذلك أن الشركات التي لم يكن بمقدورها أن تحزم أمرها بشأن موقفها، أو التي لم يكن لديها سوى الولاء الكاذب للاستراتيجية المهنية كانت تعاني من المشكلات .

### الانعتاق من البيئات غير المجزية

لقد رأينا أن بعض شركات الخدمات كانت قادرة على أن تحدد لنفسها موقعاً بوصفها متممة لأنظمة مهنية أخرى، أو أن تقدم حلولاً لأشخاص قد سدت السبل أمامهم نحو الفرص المهنية أو الحراك الاجتماعي أو أنهم عالقون في بيئات عاجزة عن استخدام طاقاتهم ومهاراتهم الأصلية. ويمكن تعميم هذه الملاحظات إلى حد أبعد؛ فقد أظهرت بعض شركات الخدمات وعياً أكبر وتفهماً للطاقة الحبيسة لدى أشخاص في أوضاع عادة ما تكون مملة أو غير مجزية أو خانقة .

وهكذا فإن التفسير الأساسي لنجاح بعض الشركات المالية في مجالات مثل الإيجار أو التصنيع يكمن في قيامها بعملية توظيف انتقائية جداً من بين الأفراد العاملين في مجال المصارف، بحيث يتم عرض بدائل أكثر إثارة على موظفين في المصارف يملكون إمكانيات للعمل في المقاولات . ولقد كانت إحدى الشركات البريطانية التي تعمل في مجال البيع بالتجزئة تسعى بصورة منتظمة إلى توظيف نساء يتمتعن بالذكاء اللامع ولكن لم تتحقق إمكانياتهن ويعانين من إرباكات

منتصف العمر وضغوطات زيجات الطبقة الوسطى. فإذا ما تمت إحاطتهن بالرعاية فسوف يتفانين في العمل ويبذلن طاقة هائلة حتى في أبسط الأعمال، إذ يرون فيها وسيلة للخلاص الشخصي والنمو.

### أفكار حول الموظفين المؤقتين: ظاهرة شائعة

ليس بالأمر المستغرب في صناعات الخدمات أن يكون التوظيف المتاح «محدوداً» بطريقة ما أو ربما لفترة معينة من حياة الشخص، أو وقت محدد من اليوم أو موسم معين .

يمكن فهم هذا النمط بالنظر إلى أنواع الطاقة البشرية التي اختارتها شركات الخدمات في الأمثلة التي أوردناها. يتحدد الانتقال في أطوار الحياة بفترة معينة محدودة. وقد يكون المرء بحاجة للدخول إلى محيط آخر التماساً لإغناء حياته دون أن يرغب بالضرورة في التخلي عن محيطه السابق كلياً. وفي الواقع تبدو هذه الخاصية المؤقتة طبيعية في العديد من الحالات، ولا ريب أن مساراً مشابهاً في التفكير يمكن تطبيقه بنجاح على شركات التصنيع أيضاً. ومع ذلك، ولما كان من الجلي أن الحاجة إلى الحساسية والمهارة في إدارة الطاقة البشرية هي أكثر أهمية في صناعات الخدمات، فإننا نجد في هذا القطاع أعظم الابتكارات المرتبطة بـ «الخاصية المؤقتة» .

وكلما كانت لدينا عمالة مؤقتة فإن المشكلة التي يجب حلها إنما تتعلق بعملية الخروج. وهنا تتنوع درجة الابتكار كثيراً. فقد تستمر بعض المنظمات بتوظيف الأشخاص لفترة طويلة بعد زوال الانسجام الأولي ما بين أوضاع حياة الفرد والعمل الذي يمارسه. وتكاد تنتفي الحاجة في

شركات أخرى إلى القلق بشأن عملية الخروج نظراً لأن فكرة الأفراد بأكملها تركز على تيسير المخرج، كما في حالة مضيبي شركة الخطوط الجوية السويسرية. ولكن في العديد من الحالات فإن الحاجة إلى ابتكار حل للخروج يكون أمراً هاماً: فما الذي يتعين على مديرة مكتب لشركة إي اف ايديوكيشن أن تقوم به عندما تبلغ الثانية والثلاثين من عمرها ويكون معظم أصدقائها قد تزوجوا، وقد أجادت عملها بحيث لا يمكن استبدالها بسهولة، إلا أنها تشعر بالملل الشديد من عملها، وقلقة جداً بشأن حياتها بحيث لا يمكنها أن تضع الكثير من الطاقة في عملها كما كانت تفعل في السابق؟

وهكذا فإن الطرق المبتكرة لتأمين «الخروج الجميل» على نحو منظم هي جزء لا يتجزأ من فكرة الأفراد الكاملة للعديد من شركات الخدمات الناجحة. ونجد المثل عن كيفية دمج هذا الأمر في نظام المؤسسة الكلي لدى كبرى الشركات الاستشارية مثل ماكينزي أند كو:

تدرك الشركة أن قدراً كبيراً من نجاحها يعتمد على الطاقة التي يبذلها المسؤولون التنفيذيون الشباب الماهرون الذين يريدون أن يتدرجوا في هرمية الشركة بسرعة أكبر مما هو متاح بسبب النمو المحدود للشركة ككل. وإن جزءاً من الحل يكون بأن يتم توظيف أعداد من الأشخاص اللامعين تزيد عن الحاجة وأن تعرض عليهم فرصة مهنة ناجحة جداً، بينما تقوم بتسريح قسم كبير من الموظفين. وإن الجهد الذي يبذل لضمان «الخروج الجميل» هو جزء لا يتجزأ من هذه الاستراتيجية. إذ تبذل عناية كبيرة في التأكد من أن يجد الذين يتركون

الشركة مواقع جيدة في أماكن أخرى. وهكذا فإن شركات استشارية كهذه توفر لموظفيها الشباب ضمان النجاح في عملهم داخل الشركة أو فرصة إيجاد عمل ممتاز في مكان آخر .

وقد يظل الأشخاص الذين يتركون شركة الاستشارات في الوقت المناسب مهمين بالنسبة لها، ولكن بوصفهم عملاء وليس موظفين. فقد ينضم هؤلاء على سبيل المثال، إلى شركات تحتاج إلى خدمات استشارية من وقت لآخر. وعندئذ، هل ثمة أمر طبيعي أكثر من اللجوء إلى الزملاء السابقين للمساعدة .

### أفكار الأفراد المركزة تحل مشكلات الأعمال

يمكن لتطبيق فكرة الأفراد أن تساعد في تحقيق الانسجام ما بين حاجات الأعمال والطاقة الاجتماعية الكامنة ولكن الحبيسة. ولقد حددنا عدداً من مصادر الطاقة وأشرنا إلى أنواع محددة من مشكلات الأعمال التي ساعدت على حلها. فضلاً عن أن ثمة عدد من المشكلات الإدارية العامة التي يمكن التعامل معها عن طريق تطوير أفكار أفراد مبتكرة .

يتعلق مجال كهذا بإبطال تأثيرات تقلبات أعباء العمل بمساعدة مصدر مرن للقدرة الإنتاجية- وهي غاية غالباً ما يمكن لأفكار حول الموظفين المؤقتين أن توفر الوسيلة للوصول إليها. إن تقلبات الطلب هي على العموم مشكلة حادة في الشركات التي تورد الخدمات أكثر منها في الشركات التي تصنع السلع، نظراً لأنه لا يمكن على العموم تخزين الخدمات. ولهذا ينبغي على الشركات التي تورد الخدمات أن تبحث عن أنواع أخرى من الدريئات .

كذلك يجب أن نذكر نوعاً آخر من المشكلات الشائعة لدى العديد من أعمال الخدمات. إذ تعاني أعداد كبيرة من وظائف الخدمات من معضلة متجذرة: فعلى الرغم من أنها قد لا تحتاج إلى مستوى عال جداً من التعليم أو المهارة التقنية، ولكنها بالرغم من ذلك قد تكون متطلبة جداً؛ فقد تظهر أوضاع دقيقة جداً وينبغي على الموظفين معالجتها ببراعة.

قد تحتاج هذه الملاحظة إلى البيان والتوضيح، ذلك أن السمة الشائعة بين العديد من شركات الخدمات، هي الاتصال المنتظم ما بين عدد كبير من الموظفين ومن كافة مستويات التسلسل الهرمي بالزيائن. وغالباً ما تكون هذه الاتصالات ذات طبيعة محض روتينية، ولكن هنالك على الدوام إمكانية حدوث اضطرابات أو أزمات يجب معالجتها ليس باستخدام المهارة التقنية فحسب ولكن بدرجة معينة من اللباقة الشخصية والحكمة أيضاً. وبينما قد يبدو عمل موظف الفندق المسؤول عن الدوام الليلي عملاً مملاً نوعاً ما، فمن المؤكد أنه غالباً ما تحدث مواقف تتطلب منه حكماً شخصياً استثنائياً ولياقة دبلوماسية، وهذا يفوق ما يطلب من عامل تقني ماهر لدى مصنع لإنتاج السيارات على سبيل المثال.

تتسم العديد من الخدمات بأنها ذات طابع وقائي. فغالباً أو دائماً ما تتبع العلاقة بين زبون معين وشركة التأمين التي أمن لديها (أو الزبون ذاته وشركة الحماية الأمنية التي تعاقد معها) مسلكاً روتينياً لا يتطلب من موظفي شركة الخدمات سوى القليل من المهارة والمزايا الشخصية، وفي حين أن الملل والافتقار إلى التحدي والضجر هي السمات المميزة للحياة اليومية للحارس الأمني، فإن ما يدفع العميل المال مقابلته هو

مقدرة هذا الحارس على الوصول إلى مستوى الحدث عندما تظهر فعلاً حالة طارئة مرة بالعمير.

إن الفجوة الواسعة ما بين الملل العام والحاجة المؤقتة للمهارة الاستثنائية التي تحصل في العمل ذاته هي معضلة صعبة. إذ ليس بمقدور شركة خدمات أن تتحمل توظيف أشخاص يتمتعون بكافة الإمكانيات والمهارات التي تتطلبها حالة تحدث مرة في العمر ولكن قد لا يضطروا أبداً لاستخدامها؛ كما أن هؤلاء الأشخاص سيشعرون بالضجر بسبب الروتين اليومي للعمل. ومن جهة أخرى، لا يمكن للشركة أن تتحمل ألا يتوفر لديها المهارة والسمات الشخصية والحافز التي تمكنها من حل المشكلة عندما تظهر بالفعل، لأن هذه الخدمة هي التي قامت عليها الشركة. وتميل أفكار الأفراد المبتكرة. التي غالباً ما تكون من النوع المؤقت أو العارض. إلى أن تكون مكونات هامة في حل معضلات كهذه .

إنه لأمر طبيعي ألا تملك شركات الخدمات مفهوماً واحداً عن الأفراد بل عدة مفاهيم. إذ يمكن لتنوع الوظائف ومتطلباتها أن يكون كبيراً جداً. ومن المعضلات الشائعة جداً الاختلاف ما بين وضع موظفي الاتصال بالزبائن والطلبات التي ينتظر أن يحققوها، والوضع والمتطلبات التي تواجه الموظفين الإداريين في المكاتب الخلفية. إذ يتطلب الاتصال بالزبائن مرونة كبيرة جداً وربما ميل للتفاعل الاجتماعي، وقد يجلب العمل مكافآت واحباطات معاً. في حين أن نوعاً مختلفاً تماماً من الأشخاص وثقافة مختلفة بالتالي قد يكونان ضروريين للوظائف الإدارية.

ومن التحديات التي يجب أن تتصدى لها شركة الخدمات الناجحة أن تظهر هذا الاختلاف، وأن تكون قادرة على إدارة التداخل ما بين هاتين المجموعتين.

### قد تحتاج أفكار الأفراد إلى التغيير

قد تحتاج أفكار الأفراد إلى التطوير أو إعادة التقييم إما بسبب التغيير الحاصل في حاجات أعمال الشركة أو التغييرات الحاصلة لدى الأفراد. ويتحدث المثال التالي عن كيف يمكن لحاجات العمل أن تتغير:

استطاعت إحدى شركات خدمات الحاسوب الأوروبية الناجحة والكبيرة أن تنمو بسرعة نتيجة الحماس والطاقة الهائلتين لموظفيها. ومعظمهم من المهندسين الشباب الأمليين والطموحين والذين انضموا إلى الشركة لافتتانهم بتقنية الحاسوب والآلات التي وفرتها لهم، ولكن، وفيما أخذ مشهد الأعمال بالتغير وغدا التوجه نحو الآلات أقل أهمية بوصفه عامل نجاح من التوجه نحو الخدمات والتعامل مع مشكلات الزبائن، فقد وجدت الشركة صعوبة في تطوير فكرة الأفراد لديها. ولم يكن ثمة مصدر واضح بذاته للموظفين الجدد. بالإضافة إلى ذلك، فإن المجموعة ذات التوجه التقني قد أصبحت شيئاً أشبه بقوة تفرض الأمر الواقع وتعيق النمو.

وفي بعض الأحيان يمكن أن يتم تصور فكرة الأفراد بشكل خاطئ منذ البدء:

قامت سلسلة فنادق صغيرة ولكن راقية بصورة منظمة بتوظيف مضيفات شابات من الشريحة الاجتماعية العليا ويفضل أن ينتمين إلى

الطبقة الأرستقراطية. وأخذت الشركة تكتسب تدريجياً شهرة بالخدمات السيئة والمناخ الفقير، مما كان له تأثير واضح على حساباتها الختامية. ولقد تبين أن معظم النزلاء كانوا يأتون من شرائح اجتماعية أدنى من تلك التي تنتمي إليها المضيفات، ونتيجة لذلك كن ينزعن إلى ازدرائهم مما أدى إلى ظهور عدة حلقات مفرغة .

ومن الواضح أن سلسلة الفنادق هذه لم تقم بإرضاء حاجات الحياة لأولئك الشابات الأرستقراطيات .

تمثل مضيفات الطيران مجموعة أحدثت العديد من المشكلات المعقدة. فنشأت الحاجة إلى حلول تتعلق بتوصيفات جديدة للوظيفة ومجموعات توظيف جديدة وابتكار مخارج جميلة .

كان لدى العديد من شركات الطيران مشكلات بسبب من أنها لم تكن قادرة على تحسين فكرة الأفراد لديها فيما يتعلق بالمضيفات. ومع تراجع الألق المرتبط بفكرة العمل مضيعة طيران، وتمضية العديد من المضيفات عشرين سنة في عملهن، لم يعد بمقدور محيط العمل أن يثير الحماس والطاقة العاطفية الضروريين. لقد أخفقت الوظيفة، على الأقل، بالنسبة للعديد من الموظفات في تحقيق التوافق الجيد مع وضع حياتي أكثر نضجاً. وقامت بعض شركات الطيران بابتكار فلسفات خروج أفضل ووضع تدابير للمزيد من الموظفات المؤقتات مما فتح المجال أمام حقيقة أن الناس يحتاجون إلى التغيير في انتقالهم من مرحلة إلى أخرى في دورة الحياة .

لقد تحول العديد من مضيبي الطائرات، مثلاً، من الخدمة على متن الطائرة إلى مكاتب التسجيل وخدمات أرضية أخرى. ومن مزاياها بالنسبة للموظف ساعات العمل المنتظمة التي تتيح له حياة أسرية عادية. كذلك تستفيد الشركة من المسار المهني هذا؛ فالأفراد المسؤولون عن تسجيل الأسماء سوف يفهمون الآن حالة طاقم الطائرة، وهذه ميزة في بعض الأوضاع الحساسة مع الزبائن. فعلى سبيل المثال، قد تكون بعض إجراءات تسجيل أسماء الركاب التي يتطلبها أمن الطائرة مزعجة للمسافرين ويجدونها غير مبررة؛ وهنا يمكن لأعضاء طاقم الطائرة السابقين أن يفهموا الحاجة إلى هذه الإجراءات. ويقوموا بتفسيرها للمسافرين المتذمرين.

### فكرة الأفراد بوصفها أداة لتحسين الأعمال

لقد قمنا حتى الآن بالإشارة إلى عدد من المفاهيم مثل «حاجات الإنسان» و«حاجات الحياة» و«حل مشكلات الحياة للموظفين» وما إلى ذلك، ولم نقم بذلك من زاوية مدير شؤون الموظفين اللطيف أو المستشار التنظيمي المختص بشؤون إدارة الموارد البشرية. كذلك لم نقم بالإشارة إلى المشاكل الوظيفية المحدودة المتعلقة بإدارة الأفراد بل بالأحرى كنا نرى الأمور من وجهة نظر المدير العام المسؤول عن العمليات ككل وتصميم العمل، وقد حاولنا أن نظهر أنه يمكن اعتبار فكرة الأفراد أداة بيد الإدارة الصعبة المراس، تستخدم لتحسين النتائج ومعدل نمو شركة أعمال الخدمات.

ليست فكرة الأفراد في شركة أعمال الخدمات مجرد زخرفة؛ بل هي قوة أساسية تقع في قلب العمل ككل. وقد تكون في بعض الأحيان

أفضل تعبير مفرد عن موضوع أعمال الخدمات. بمعنى أنها أقوى تفسير للفشل أو النجاح، أو أمضى سلاح لرعاية النمو أو تعديل حظوظ شركة تعاني من الضعف.

لا ريب في أننا سنرى في المستقبل توالداً للابتكار في هذا المضمار. ومن جديد، فإن هذا لا يعود إلى عوامل مثل زيادة الوعي الاجتماعي فحسب؛ ففي الواقع، هنالك تفهم متزايد للمشكلات الإدارية الخاصة بأعمال الخدمات. وإن تفرد تحول وظيفة الطاقة البشرية على وجه الخصوص مسألة هامة جداً للشركات من هذا النوع بالمقارنة مع عمليات التصنيع. وستكون بعض الأنواع الجديدة من شركات الخدمات مبنية بشكل أساسي على أفكار الأفراد المبتكرة. إلا أنه يمكن رؤية تطور مدهش أيضاً في بعض أعمال الخدمات التقليدية جداً مثل المصارف والتأمين، التي كانت تواجه في تسعينات القرن العشرين تغييراً بنوياً سريعاً جعلها تضطر إلى القيام بجهد عظيم لكي تطور أنواعاً جديدة من الخدمات وطرقاً جديدة للعمل. ولدعم هذه الخدمات الجديدة كان عليهم أن يطوروا أنواعاً جديدة من أنظمة تسليم الخدمات - وستكون فكرة الأفراد في العديد منها مكوناً أساسياً. فعلى سبيل المثال، إن غياب ابتكار هادف فيما يتعلق بالضامنين هو الذي يعيق الآن بشكل رئيسي تطور العديد من شركات التأمين في مجالات جديدة.

قد تكون ثمة حاجة إلى مقارنة جديدة للأعمال، ولكن تلك التي تتضمن حساسية كبيرة لمصدر الطاقة البشرية ولأوضاع الحياة. بالإضافة إلى التعريف المبتكر لسوق ملائمة للمفاهيم الجديدة للخدمات.

## المعضلة الأخلاقية

يشير التعليقان التاليان إلى شركة واحدة تعمل في مجال أعمال التنظيف .

آه، تلك هي الشركة التي تستغل الطرف الصعب للمهاجرين الذين لا يعرفون حتى لغتنا .

من المؤكد أنه من دون هذه الشركة فإن البطالة والمشاكل الاجتماعية الأخرى في هذه المدينة ستكون أسوأ . نحن محظوظون في أن يكون لدينا شركة تستطيع أن تغير وضع هؤلاء الأشخاص، وإمكانية أن تجعل وجودهم قانونياً .

تشجع إمكانية استخدام فكرة الأفراد بوصفها أداة بيد الإدارة المدراء على البحث عن مصادر للطاقة البشرية . واستخدامها في تلبية حاجات أعمالهم . ومن الواضح أن الفاصل ما بين الاستغلال غير الأخلاقي لأوضاع الناس وتوفير فرص عمل هامة هو خيط رفيع في بعض الأحيان . وهناك حاجة إلى المزيد من العمل وصياغة مفاهيم في هذا المجال، ولكن على الرغم من ذلك فمن المثير أن نشير إلى أنه، ومن خلال تجربتنا، هنالك تبادل حقيقي ما بين الموظف والشركة في أفضل الأحوال . حالة منفعة متبادلة عوضاً عن « لعبة حاصلها صفر » . إذ يتم إشباع حاجات العمل بالنسبة للشركة والحاجات الفردية للأشخاص وذلك ضمن إطار واحد، وغالباً ما يتم ذلك ضمن سياق توفير خدمة ذات قيمة حقيقية للمجتمع .



## حمل الناس على النمو

إن فهم معنى «لحظة الصدق» قد بدأ يظهر بوضوح حتى لدى ذلك النوع من شركات الخدمات التقليدية. وقد وجدنا أحد المصارف الكبرى يخرج بشعار «البشر هم الذين يجعلون للمال مزية»، كما تسنى لمجموعتنا مناسبات عديدة وجدنا فيها ازدياداً هائلاً في الاستثمار في تنمية الأفراد الذي أظهرته دوائر الخدمات المالية الكبرى والرعاية الصحية وشركات الاتصالات، مثلاً، في السنوات القليلة الأخيرة.

ولما كان القدر الكبير من الجودة في شركة الخدمات يعتمد على ما يجري في لحظة الصدق، فقد برزت عدة أساليب للوصول إلى الجودة المطلوبة. إذا تركنا جانباً الأسلوب الذي عرضناه في الفصل السابق والقائم على إرسال مصارع الثيران المنتخب أحسن انتخاب والمزود بأفضل المعدات إلى الحلبة. وفيما يلي أمثلة على هذه الأساليب:

- محاولة نقل أكبر قدر ممكن من الإنتاج من لحظة الصدق؛ بوضع المزيد من الإنتاج على عاتق المكاتب الإدارية وربما الآلات.
- تقييد صلاحية الموظفين المكلفين بالاتصال بالزبائن وتحديد ظروف عملهم وسلوكهم في أطر معينة لا يتجاوزونها.

● إطلاق الحرية لموظفي الاتصال لاستخدام تقديرهم في معالجة المواقف بأقصى قدر ممكن من الإبداع، أي تطوير مقدرتهم على حل المشكلات التي تبرز أمامهم ومعالجة كل وضع على النحو الذي يلائم الزبون.

ولسوف نتناول في هذا الفصل النهج الثالث أساساً. ذلك أن تجربتنا تفيد بأن شركات الخدمات التي تتولى أمورها إدارة جيدة لا تخشى إطلاق الحرية لموظفيها ليعالجوا أوضاع الزبائن بما تتطلبه من المرونة. لكن حرية التصرف ينبغي أن تدعم بالمقدرة والأدوات والتفهم. علاوة على أن ثمة أساسيات معينة ينبغي أن تكون ماثلة دائماً، بحيث يجد الزبون العقلية الخدمية ذاتها لدى العاملين في الشركة سواء كانت في السويد أم في سنغافورة.

### التدريب

إن تطوير الأشخاص الذين يقومون بتوريد الخدمات وتدريبهم من الأهمية بمكان مما يجعل العديد من شركات الخدمات تؤسس مدارس خاصة بها. فالشركات التي تملك سلاسل الفنادق تؤسس مدارسها الخاصة فضلاً عن اعتمادها على معاهد شهيرة مثل جامعة كورنيل. وهناك، مثلاً، جامعة الهوليداي إن. كما أن لدى مطاعم مكدونالدز «جامعة الهامبرغر» المثيرة للاهتمام. كما أن لكل من ديزني وورلد (Disney World)، ومارش أند مكلينان (Marsh & McLennan)، وكيبيل أند وايرلس (Cable and Wireless) «جامعاتها» الخاصة الفريدة في مناهجها. وهناك بعد أمثلة أخرى كثيرة.

ومن المهام المناطة بهذه المؤسسات التعليمية تعليم المهارات الفنية اللازمة في هذه الأعمال على وجه الخصوص. وفي «جامعات» أو «مراكز تعليم» من هذا النوع، يتلقى الموظفون علوماً مثل «أنظمة المحاسبة الفندقية» أو إجراءات ضمان مخاطر إعادة التأمين التفويضي أو أساليب إدارة النقود. ويتم تخزين القواعد العملية التي برهنت على فعالية في إدارة مؤسسة فرعية، مهما يكن اختصاصها في أعمال الخدمات، ثم تنقل إلى المستخدمين الجدد.

بيد أن التدريب يشمل ما هو أكثر من مجرد أمور فنية. فهو ذو أهمية خاصة لعمليات الخدمات، حيث تتضمن لحظة الصدق بالضرورة القدر العظيم من عدم اليقين وحيث يصعب برمجة الأوضاع تماماً، ويتعلم الموظفون مختلف مهارات التفاعل مع الآخرين. وهناك العديد من الخطوط الجوية التي توفر لطواقم الخدمة على طائراتها تدريباً في تحليل التصرفات، لمساعدتهم على التكيف مع العملاء ذوي المراس الصعب والمتطلبين في أوضاع غير متوقعة. كذلك هناك الكثير من الشركات التي تستخدم أسلوب تمثيل الأدوار والأساليب الابتكارية والألعاب القائمة على المحاكاة التمثيلية للصراعات والمنازعات بوصفها أدوات تدريبية. بل وليست قليلة هي الشركات التي تعلن اعتمادها على مثل هذه البرامج التدريبية، وهي تحاول إعلام الزبون بأن نظامها لتسليم الخدمة مصمم للتكيف مع أي وضع محتمل تقريباً.

إن التشديد على أي من هذه الجوانب الفنية أو التفاعلية، إنما يعتمد على نوع الخدمات التي تختص بها هذه الشركة أو تلك. ومن

الأمثلة المفتة للنظر مطاعم مكدونالذ، التي هي النموذج الأولي في «التصنيع» و «معايرة» الخدمات لتحقيق مستوى من الجودة يتصف بالكفاية التكاليفية. فموظفو الاتصال لدى مكدونالذ يتعلمون على الاتصال البصري بكل زيون، ويبلغ التدريب هناك درجة عالية من الكفاية حتى أنني لم أعرف لديهم إخفاقاً. وإنك تستطيع أن تدخل أي مطعم من آلاف مطاعم مكدونالذ المنتشرة في أرجاء العالم وتلتفت إلى أي من المستخدمين هناك فتجد أنك قد حققت هذا الاتصال البصري دوماً.

ويلوح أن للأفكار التي تستند إليها أكثر شركات الخدمات تقدماً في التدريب الداخلي إثارةً سلوكياً جلياً. ففي مجالات عديدة كان من المرغوب به (والمفيد على العموم) تعليم مهارات تقنية عيانية من ناحية، وأفكار وأساليب لتحسين استبصار الذات وتغيير المواقف، وخاصة العلاقات ما بين الأشخاص، من ناحية أخرى. وإن الخطوة التي يلقاها تحليل التصرفات هي مثال على هذا. وكانت النظرية تذهب بلا ريب إلى أن تغير المواقف يستدعي تغييراً في السلوك. إلا أن العقيدة السائدة الآن تتجه إلى التشديد على المهارات السلوكية العيانية، بهدف جعل الأنماط السلوكية «أدواراً نموذجية» تلائم مختلف أنماط الوظائف (Rosenbaum, 1982). وتفيدنا خبرتنا الخاصة بأن أفضل ما يفيد الكفاية على المدى الطويل هو مزيج من أساليب «النمو الشخصي» ومدخلات «تشكيل السلوك»، التي تكمل بعضها بعضاً لكن ربما بالتشديد على هذا الجانب أو ذاك حسب المقتضيات الخاصة بالأعمال أو فئة الموظفين المعنيين.

وبالنسبة للشركات التي تدرك أثر الفعالية، في شروط العمل، في النمو الشخصي لموظفيها، فإن التدريب بأي حال من الأحوال هو الأداة الوحيدة المتاحة. فقد يجري البحث في القضايا المتصلة بالتنمية الشخصية دورياً باعتبارها جزءاً من عملية تقويم أداء الموظف (وقد تجري المراجعات الرسمية أربع مرات سنوياً في بعض الشركات). وهناك طريقة أخرى تبينها الملاحظة التالية والتي صدرت عن شركة خدمات عالمية:

إنه من الضروري الإبقاء على جذوة الحماس لدى المستخدمين متقدة، ولدينا عدة برامج لهذا الغرض. فلدينا شركة خدمات، مثلاً، تتيح لأي مستخدم لديها أو أحد أفراد أسرته الاتصال وعرض أي مشكلة مهما تكن - إدمان الكحول، الأسرة، التأمين أو أي أمر له تأثير على صورة الشركة أو إنتاجيتها، أو المستخدم ذاته - وذلك على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع السبعة ومن أي بقعة في العالم.

والوظيفة الثالثة للتدريب هي بث القيم في المستخدمين، وجعل مثل هذه الموضوعات في بؤرة اهتمامهم باعتبارها حاسمة لنجاحهم في أعمالهم، وسوف نعود إلى هذا الموضوع في سياق نقاشنا لموضوع ثقافة الشركة في الفصل ١٥.

وثنى يكن لدينا قائمة طويلة بـ «الجامعات» و «مراكز التعليم» المتوفرة لمنظمات الخدمات، فالمرجح أن معظم التدريب إنما يجري في أثناء ممارسة العمل. فالخدمات لا يسهل استعراضها أمام الزبائن؛ كذلك فإن توفير الخدمات لا يمكن تعليمها بسهولة. وفي الحالتين لا

بديل عن الخبرة العملية في الحياة. وإذا فأنظمة المشرف والمعلم - المدرب، سواء كانت في صيغة معينة أم لا، ذات قيمة عظيمة في منظمات الخدمات، كما تشدد عليه المجموعة الواسعة من الأدبيات التي تتناول التعلم في المنظمات.

### أهداف التدريب

من المؤكد أن برامج التدريب حسنة الإعداد المخصصة ل موظفي الاتصال» لها في كثير من الأحيان، كما رأينا في عملنا، تأثير ايجابي عميق ومباشر، على أداء الشركة ككل. ومع ذلك، كثيراً ما نجد أن علينا تحذير عملائنا من تبني هذه الإجراءات. فتدريب موظفي الاتصال أداة فذة في منظمات الخدمات شريطة أن يكون هذا التدريب قد أعد إعداداً جيداً وملائماً للوضع الفريد للشركة وأعمالها، وأن يكون ذلك التدريب جزءاً لا يتجزأ من نظام التغيير وليس سلاحاً شاملاً يستخدم لغرض من الأغراض. والملاحظات الثلاث التالية تعليقات صدرت عن أعلى المدراء التنفيذيين في ثلاث من أضخم شركات الخدمات الناجحة، وهي توضح هذه النقاط:

لقد وجدنا أن التدريب حين يتجه نحو الإخفاق، فذلك لأنه يكون موجهاً نحو حدث معين، عوضاً عن أن يكون جزءاً من برنامج أوسع.

أقمنا هذه الدورة لجميع موظفي الاتصال لدينا وقد جرت على أحسن وجه. ولكنني أقول لك بناء على التجربة، إذا كانت هذه الدورة الأمر الوحيد الذي تستطيع القيام به لبلوغ خدمة أفضل - فدعك منها.

إن للدورات قيمة إذا ما قام رؤساء المشاركين فيها باعتناق ذات القيم التي تشيعها الدورة. فحين تطلب إحدى الوحدات العالمية لدينا توفير التدريب للعاملين في الصف الأمامي فإننا نرد بالإيجاب، مرحبين بذلك الطلب شريطة أن يشارك فيها الأشخاص من المراتب الأعلى وكبار المدراء التنفيذيين.

لقد بينت مختلف الدراسات أنه من قبيل المستحيل تنمية جو فكري وعلاقة من نوع خاص بين أفراد الصف الأمامي والزبائن، والأصعب من ذلك المحافظة على ذلك الجو وتلك العلاقة، ما لم يكن الجو الفكري ذاته والقيم الأساسية ذاتها هي السائدة في العلاقة بين أفراد الصف الأمامي والمشرفين عليهم (Schneider ; 1980, Dupuy,1999). فإذا ما كان ثمة قانون معين للسلوك ومجموعة معينة من القيم هي السائدة داخل المنظمة وغيرها في الاتصالات مع العملاء في الخارج، فسوف يجد موظفو الاتصال أنفسهم في وضع من «ازدواجية الالتزام» إن قليلاً أو كثيراً. ومن شأن التباس الوضع هذا أن يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة، كما يؤدي إلى انخفاض الدافعية للعمل وينال من رضا العميل. إن للجو الفكري أهمية حاسمة، ولا بد من أن يكون منتشرًا في جميع الجهات.

الواقع أن دور الإشراف هو من أصعب المهمات في معظم صناعات الخدمات. ويؤثر المشرفون على نحو جلي في سلوك موظفي الصف الأمامي، ولكن أوضاعهم غالباً ما تفتقر للمتعة والعوائد المرتبطة بالاتصال بالزبائن. فضلاً عن أن دور المشرف قد أصابه تغيير عظيم في السنوات الأخيرة. فمع اللامركزية المتزايدة، واستخدام تقنية

المعلومات في توفير مختلف أنواع المعلومات لموظفي الاتصال، أصبح بوسع هؤلاء الاضطلاع الآن بالكثير من المسؤوليات عن العمليات اليومية، إما فرادى أو بوصفهم فريقاً يقوم بتنسيق عمل المجموعة.

### برامج تدريب حسب الطلب

تؤدي برامج التدريب الداخلي في أفضل شركات الخدمات غرضاً محدداً ومفهوماً جيداً يتصل بمجمل وضع الأعمال واستراتيجية الشركة. فمناهج التدريب يتضمن تحليل الاحتياجات العملية على مختلف المستويات ووضع البرامج لمعالجتها. وفي هذا المنهج تدرس نواحي التداخل الصعب ما بين مختلف فئات العاملين، كما تدرس مختلف الأقسام الوظيفية والمكاتب الاقليمية والمستويات التنظيمية، وتوضع البرامج وتشكل مجموعات العمل لتحسين اتصالات بعينها وتكوين إدراك شامل متعدد الوظائف بين مختلف الدوائر لمشكلات العمل والاجراءات العملية. وتعنى البرامج بشكل صارم بالعمل وتهدف إلى تحقيق خدمة واثابجية أفضل وتوفير أسباب الرضى والحافز للعمل بين المستخدمين، باعتبارها من المتغيرات الوسيطة.

ينبغي النظر إلى برامج التدريب باعتبار أن لها طبيعة استراتيجية وعملية. ثمة شركة ضخمة ذات نزعة ابتكارية تعمل في مجال التأمين، نمت وتطورت سريعاً بفضل ما تحقق لها من حيازات فأنشأت خدمات أشد تطوراً وتعقيداً مما كان عليه الحال قبل سنوات قليلة وحسب، وقد استخدمت برنامج التدريب بوصفه أحد الطرق الرئيسة لـ «إذابة الجليد» عن البنى الراسخة، فحققت بذلك تواصلأ داخل

وحدات العمل وانسجاماً في القيم والثقافة، وأشاعت «أدواراً نموذجية» جديدة تلائم وضع العمل الذي تبدل بصورة تامة. وسوف نلقي نظرة، في فصل نتناول فيه الصورة، على مثالين آخرين، أحدهما شركة تأمين والآخر مصرف، حيث وضعت برامج تدريب خصيصاً لدعم استراتيجية معينة بل ولرسم هذه الاستراتيجية. كما أن من شأن برامج تدريب مثل هذه أن تنشئ في النهاية صورة جديدة للشركة موجهة لمجموعة جديدة من المستخدمين، ميسرة بذلك تطبيق أو تعديل الأفكار الجديدة المتصلة بالمستخدمين مما هو ضروري للتوجه المختلف للأعمال.

وهكذا فليست القضايا العملية وحدها التي ينبغي تحليلها بدقة قبل أن يتم اعتماد برنامج التدريب. بل إنه من الضروري دراسة عوامل مثل المرحلة الراهنة التي بلغتها الصناعة في تطورها، وفي شركة معينة، فضلاً عن نظام إدارة الخدمات في الشركة على العموم. ذلك أن برامج التدريب ليست إلا أداة واحدة من عدة أدوات تستطيع الإدارة أن تحقق بها تأثيراً على المنظمة، وينبغي أن تستوعب البرامج تماماً في ذلك السياق بمجمله.

### المتابعة والتعزيز

إن توفير التدريب للعاملين (الذي قد يكون له أثر عظيم عليهم ومثير للحماس بينهم) ثم نسيان أمرهم بعد ذلك قد ينتج عنه تراجع خطير. وهكذا، نجد جانباً آخر من السياق الصحيح لبرنامج تدريب ما يتعلق بالاهتمام بما آل إليه أمر الأشخاص الذين اتبعوا هذا البرنامج. ومن الجلي أننا نستطيع القول أنه ينبغي أن يستمر التدريب وأن تتكرر برامج التدريب، إلا أن ذلك قد لا يكون كافياً.

التعزيز هو مفهوم هام جداً، ولذلك تحرص بعض الشركات والمستشارين المختصين بتقديم برامج التدريب على قياس الأثر السلوكي في فترات منتظمة عند من اتبعوا دورات تدريبية بقصد اكتشاف نوع التعزيز الذي ينبغي تطبيقه، وقد يكون ذلك في شكل نظام مكافآت تقدم لمن يبدي أنماط السلوك المرغوب، أو بشكل تغذية مرتدة منتظمة تقدم لأداء الفرد والجماعة والشركة (بشكل متغيرات ذات صلة مثل النمو والربح وجودة الخدمة). ويمكن أن تشمل آليات التعزيز تدريب المشرفين وقيام كبار المدراء واجتماعات و «جولات» تتضمن لقاءات لطرح الأسئلة وتلقي الاجابات، أو عرض برامج تسجيلية بالفيديو تبرز القيم والسلوك المطلوب. وقد جرت إحدى الشركات على قاعدة طرح «قضايا محيرة» فيطلب ممن سبق لهم أن اتبعوا دورات تدريبية خاصة إبداء الرأي في ما يجب القيام به في هذا الشأن. أو أن يطلب إلى المشاركين في دورة ما أن ينضموا بعد انتهاء دورتهم إلى مجموعات عمل من اختصاصات مختلفة تعالج مشكلات محددة أو قضايا عامة مثل: كيف نستطيع تطوير مستوى الجودة في خدماتنا لتناسب زبوناً من فئة (س) ؟ وهناك احتمالات كثيرة أخرى أيضاً، ولسوف نعود لتناول هذه الموضوعات في الفصل (١٥) الذي يعرض لموضوع الثقافة المؤسساتية.

### تصميم الوظيفة وتصميم الدور

لقد رأينا في الفصل السابق كيف توصف أنظمة تسليم الخدمة الفعالة بأنها الوسيلة الجيدة للتوفيق والانسجام بين الاحتياجات والدوافع الخاصة لدى مجموعة مستهدفة من المستخدمين والجوانب

الخاصة في العمل المقصود. والعلاقة هنا ذات اتجاهين ويمكن بلوغ ذلك الانسجام إما بتغيير استراتيجيات التوظيف أو بتغيير دور الوظيفة، أو بكليهما معاً.

كلما وجدنا افتقاراً للدافعية وبقاء الأشخاص كما هم لا يتطورون، استحق الأمر منا دوماً البحث عما إذا كان يمكن إعادة تصميم الوظائف والأدوار، بحيث تصبح أدعى للاهتمام وأكثر إغناء للموظف. فعلى الوظائف كي تكون مفيدة وجذابة أن توفر امكانية العمل في أوضاع تمكن الموظف من التعلم؛ ومن ذلك مثلاً، الاحتكاك المفيد بالعملاء أو فرصة العمل مع أشخاص ذوي مكانة وخبرة ومعرفة.

يعتبر الدور النموذجي من المفاهيم ذات الصلة، ففي شركات الخدمات الجيدة يكاد يكون هناك دائماً فكرة «الموظف النموذجي» لمختلف أنواع الوظائف، وهو الموظف الملتزم بالمعيار المحدد اللازم للقيام بعمله على الوجه الحسن وبالتالي بلوغه النجاح. وقد تبين في حالة شركة التأمين التي ورد ذكرها آنفاً، أنه من الصعوبة البالغة الوصول إلى فهم الاستراتيجية الجديدة التي طبقتها الشركة، ما لم يتم استيعاب الدور النموذجي الجديد الذي نشأ وإطلاع العاملين عليه. والواقع، أنه كان على الشركة أن تبرهن على أن الأدوار النموذجية موجودة، أو يمكن تميمتها، قبل أن تصبح الاستراتيجية موثوقة.

### تصميم المهنة

قد لا تختلف مشكلة المهنة في منظمات الخدمات كثيراً من حيث المبدأ عن مثلها في المنظمات الأخرى، لولا أنها تبرز هنا عادة أكثر من

سواها. فالوظائف الخدمية كثيراً ما تغلب عليها شدة الانشغال، إذ تتطلب كثرة الاتصال بالزبائن مما يعني أن تكون مجزية جداً أو متعبة جداً للموظف، وغالباً ما تكون كلاهما معاً في الوقت ذاته.

وهناك مشكلة خاصة سبقت الإشارة إليها في الفصل السابق، وتتصل بـ «المخرج الجميل». وتتجلى في أن ثمة أناساً يجدون أنفسهم محاصرين ليس لديهم وسيلة تفسح لهم مجالاً للتطور الشخصي، فلا بد والحالة هذه من حل لمشكلتهم وقد عرفنا شركات كثيرة كان فيها وجود أفراد بل فئات بأكملها ضرورة لا غنى عنهم في العمل؛ وهكذا يظلون حيث هم في وظائفهم، مع أن تطورهم الشخصي قد يفيد من التغيير. بل يبدو أنه ليس بالأمر المرغوب من ناحية مصلحة الشركة على المدى البعيد أن تعتمد على جماعة من الموظفين الذين يفتقرون للدافعية إنما يظهر أنهم ركن لا يستغنى عنه.

يمكن تحديد المشكلة أعلاه بأنها تتصل بمعرفة كيف تُستغل مقدره العناصر المجرية. فهؤلاء الأشخاص عرفوا العمل وتحقق لهم تدريجياً فهم طريقة عمل الشركة. ولئن ظلوا مخلصين لعملهم على العموم، فإنهم يعلمون بحكم التجربة أن بياناً ساذجاً يعرض للسياسة يأتي من الأعلى هو أمر لا مناص من القبول به على علاته مهما تكن. ولكن من الحري بالإدارة، وخاصة الإدارة الجديدة، أن تلاحظ أهمية هؤلاء الأشخاص وجدارتهم. وفي الكثير من شركات الخدمات حيث تتلهف الإدارة الجديدة، لأن تسم العمل بطابعها مما يجعلها تحمل جموعاً من الموظفين المجربين المخضرمين على الاستقالة من أعمالهم - مما يكلف الشركة فقدان بعض زبائنها.

إن في تحليل السياسات الناجحة وغير الناجحة المتبعة في التعيين الداخلي والحياة المهنية بعدئذ عادة فائدة، فيمكن استخلاص الكثير من الاستنتاجات منها عن تصميم الوظيفة والدور. فمثلاً، خرج أحد مصارف الادخار عن التيار الذي تتبعه المصارف الأخرى، بأن أخذ يبحث عن العناصر الأكثر تقدماً في السن مما تتطلبه تلك المصارف على أن يتمتعوا بخبرة في العمل - و «ألا يقل سن المتقدم عن ٥٥ سنة».

### الأفراد: خلاصة

لقد كررنا فصلين كاملين لدور الأفراد في نظام تسليم الخدمة. وكنا نفكر في الموظفين أساساً، ولكن العديد من المشاركين، كما يبين مثال شركة إي إف إيديوكيشن، وكما سوف نؤكد في الفصل التالي عند تناول دور العميل، قد يدخلون في عملية توفير الخدمات مع أنهم ليسوا من الموظفين. وتصدق الآراء التي وردت هنا على هذه الفئات أيضاً.

قد يكون الأمر الأهم في ما يمكن قوله في الموظفين في شركات الخدمات أن السياسة المتبعة حيال الموظفين لا يمكن اعتبارها وظيفة مساعدة أو داعمة. ذلك أن هذه السياسة هي قضية استراتيجية حاسمة في الإدارة العليا. وهو من الصعب أن نتصور مدير شركة خدمات ناجحة - ناهيك عن رجل أعمال أو مبتكر - لا يعنى بقضايا الموظفين. بل ينبغي القول إن القضايا البسيطة المتعلقة بالسياسة المتبعة حيال الموظفين تنطوي عادة على أهمية حيوية لأعمال الخدمات، ولذلك ينبغي على الطريقة التي تجري بها معاملة الموظفين ومن في موقع المسؤولية عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تعكس هذه الأهمية.





## العميل زبوناً . العميل منتجاً مشاركاً

### مشاركة العميل في عمليات الخدمات

يظهر العميل في نظام إدارة الخدمات مرتين: أولاً بوصفه مستهلكاً في قطاع السوق وثانياً بوصفه جزءاً من نظام تسليم الخدمات. إن هذين الجانبين من العلاقة مع العميل متصلان ببعضهما بعضاً، نظراً لأن مجمل العملية بالطبع هو ما سوف يقوم الزبون بتقويمه، كما أن قسماً مما يعتبره العميل مخرجات لشركة الخدمات إنما يتألف من؛ ما هو المقدار الذي سوف يشارك به وبأية طريقة ستكون مشاركته في توفير الخدمات؟ ثم ما هي المشكلات التي تنطوي عليها العملية والحاجات التي ترضيها؟

إن مفهوم مشاركة العميل، وإن يكن مفهوماً قديماً، فقد وصفه توفلر ربما على أفضل نحو إذ استخدم في الإشارة إلى التكامل المتزايد بين وظائف الإنتاج والاستهلاك تعبيراً شديداً الوقع هو «المنتهلك» (Toffler,1980). إذ يرى في ظهور المنتهلك جزءاً من اتجاه عام نحو إعادة تنظيم المجتمع حيث تطيح «الموجة الثالثة» بالكثير من تخصص المجتمع الصناعي.

ثمة تفسير آخر عرضه زيليني (١٩٧٨) الذي يرى في ازدياد «الخدمة الذاتية» الطريقة الوحيدة الممكنة للحفاظ على أداء الخدمات ذات الكثافة البشرية، مع الإمكانيات المحدودة لتحسن الإنتاجية: فحسب مذهب زيليني لا تعمل آلية تسعير العمل في المجتمعات الغربية وفقاً للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية؛ ففي قطاع الخدمات ذات الكثافة البشرية، سوف ترتفع التكاليف بأسرع من الإنتاجية، ولن تقوى السوق على تحمل الزيادة؛ ولذلك سوف تفضل «الخدمة الذاتية». وقد سبق أن عرض لوفلوك ويونغ (١٩٧٩) المشكلة من وجهة نظر شركة مفردة وهما يدعوان إلى زيادة مشاركة العميل باعتبارها استراتيجية فعالة لتحقيق مردودية التكلفة.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن العميل هو مستهلك ومنتج في آن واحد، فإن تداخل عمل الشركة والعميل يجعل الإدارة مهمة دقيقة وشديدة الأهمية في أي منظمة خدمات. فمخطط التداخل متغير حاسم يحدد الكثير من التوضع الاستراتيجي للشركة، وله آثار إجرائية عميقة. ويمكننا أن نبدأ في هذا الفصل بالإشارة إلى بعض القضايا التي ينطوي عليها الأمر.

ونستطيع أن نستخدم الشكل ٨,١ بوصفه مثلاً تقريبياً أولاً.

العميل الشركة	الناس	المعدات
الناس	تدريب تقليدي	خدمات واصلاح وصيانة
المعدات	صراف آلي	غسيل سيارات آلي

الشكل ٨,١ أنماط مختلفة من تداخل الشركة - العميل

هنا يمكن تصور أنماط توضع مختلفة بموازاة أبعاد الناس أو المعدات التي تتداخل بين العميل والمنتج. والخدمات التعليمية مثال على الموقع الذي يمكن فيه أن يتسع التدريب التقليدي ليشتمل الموازنة بين «المعدات - الناس»، وهناك شركات تقنية معلومات عديدة تؤدي عمليات تعليمية للموازنة بين الناس - المعدات تجاه عملائها، وليس ثمة ما يمنع المرء من أن يتخيل حواسيب تتواصل مع حواسيب أخرى وتتعلم من بعضها بعضاً. ويمكن استخدام هذا النوع من تمارين التوضيح ذاته في مجالات مثل الخدمات الغذائية والأمنية والمالية. إن كل تحول استراتيجي في مجال الموازنة هذا يتطلب إجراء تحولات في القضايا الإجرائية ويستدعي عموماً إعادة تصميم شاملة لنظام التسليم، بل حتى لنظام إدارة الخدمات ككل.

إن بُعد الناس - المعدات ليس إلا واحداً من عدد كبير من الأبعاد الممكن استخدامها لتحديد طبيعة التداخل بين الشركة والعميل. إن مقدار حرية الخيار، والتكامل، وديمومة العلاقة وسواها من الجوانب العارضة، ومواصفات المكان، والطرف المسيطر على عملية التداخل وكيف تتم هذه السيطرة، ما هي إلا بعض الأمثلة البارزة على الأبعاد الهامة. وسوف نعود لنتناول بعض الأمثلة بطريقة غير مباشرة في هذا الفصل عند دراستنا لتقسيم السوق إلى قطاعات، والذي هو طبعاً ليس سوى مظهر آخر للتوضع الاستراتيجي.

وبحسب شروط الوظيفة يستطيع العميل أن يشارك بطرق مختلفة عديدة (Langeard et al. 1981; Chase, 1978; Lovelock and Young, 1979) انظر الشكل ٨، ٢. أو ألا يشارك في تحديد مواصفات الخدمات كما في حالة معظم الخدمات المصممة لتلبية حاجة الزبون. وجدير بالتنويه أن دور العميل في تحديد المواصفات يقتصر على المشاركة في تشخيص المشكلة، أو حتى في توفير البيانات لعملية التشخيص، كما في حالات الرعاية الصحية. وينوه هنا بأن للشركة التي توفر الخدمة خياراً إجرائياً هاماً من حيث تقرير المدى المسموح فيه للعميل بالمشاركة في مسألة التحديد. فله أن يقرر بعد دخوله مطعم مكدونالدز، الأطعمة التي يرغب بتناولها؛ وإذا ما ارتاد محلات تروازغرو فقد تعمق مشاركته لتشمل تحديد المواصفات وحل المشكلات.

الصفحة الوظيفية	بدني	فكري	عاطفي
تحديد المواصفات			
الانتاج			
مراقبة الجودة			
الحفاظ على الروح المعنوية			
التطوير			
التسويق			

### الشكل ٢, ٨ صيغ ووظائف مشاركة الزبون

وتتصل الوظيفة الثانية بمحض المشاركة في الإنتاج، حيث يؤدي العميل بعض العمل (البدني) مما كان يمكن لشركة الخدمات القيام به، وعلى الشركة الاستشارية أن تقرر ما إذا كان جمع البيانات اللازمة لتحليل الإنتاج /السوق أمراً يناط بالعاملين لدى العميل أم بالعاملين لديها؛ وفي عمليات الخدمة الذاتية في محال البيع بالتجزئة والأعمال المصرفية يحل العميل محل الموظفين في تأدية بعض الأعمال البدنية أو الفكرية.

ثالثاً، يمكن للعميل أن يتدخل في الرقابة على الجودة. فعندما تقوم شركات التنظيف بإرجاء موعد التنظيف إلى خارج أوقات الدوام

الرسمي فليس ذلك لمجرد توفير تكاليف العمل. إذ أن التنظيف حين يجري تحت نظر العميل، فإن عنصر الرقابة على الجودة يكون متضمناً في نظام التسليم.

أما الوظيفة الرابعة فيمكن تسميتها «الحفاظ على الروح المعنوية». فقد تقرر شركة الخدمات أن تدمج مشاركة العميل وتفاعل العميل باعتبارهما جزءاً من عملية تسليم الخدمة لسبب بسيط هو أن في ذلك فوائد لموظفيها من حيث أنها تكسبهم خبرات هامة أو تثير حماسهم أو تقدم التغذية المرتدة لتقويم أدائهم. والمثال الذي أوردناه عن تروازغرو يظهر هذه الوظيفة بوضوح.

وثمة مثال صارخ على أن العلاقة بين المسؤول عن الاتصال والعميل، قد تؤثر على الروح المعنوية والدافعية والإنتاجية، يظهر في هذه الإفادة التي أدلى بها موظف في إحدى شركات الطيران ويعمل في تسجيل الركاب.

نواجه صباح كل يوم مسألة تقرير من سيعمل في مكتب التسجيل هذا أو ذاك. وقد تعتقد أن كل موظف يود العمل في مكتب تسجيل ركاب الدرجة الأولى، ولكن الوضع هو العكس من ذلك تماماً. إذ أن ركاب الدرجة الأولى يبدو أنهم يتوسلون بكل سبب ليتعالوا عليك، وليضخموا من مكانتهم، فإذا حلت الظهيرة وجدت نفسك وقد انتهكت كرامتك. والوضع هو نقيض ذلك حين تعمل مع ركاب الأسعار المخفضة الذين يفتقرون للخبرة. ومع أن هؤلاء الركاب دون أولئك أنيقة ويحملون حقائب على ظهورهم ومعهم أطفال بيكون، فإنك تشعر بأنهم يحتاجون لمساعدتك ويبدون لك الامتنان حين تقدمها لهم وترى نفسك سعيداً

لأنك وفرت لهم هذه المساعدة. هنا تبذل أقصى جهدك وما فوق طاقتك لمساعدتهم، وأنت تشعر بالارتياح.

ولسوف نرى في الفصل المخصص لجودة الخدمات أن لتصميم التداخل ما بين الشركة - العميل على نحو تبرز فيه الحلقات الفعالة في التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه أهمية كبرى بدمج العناية بالجودة ورقابة الجودة في نظام تسليم الخدمات.

ويمكن للعميل كذلك المشاركة في تطوير نظام الخدمات بأكمله. فالواقع أننا نعلم بالخبرة بأن احتمال بلوغ منظمات الخدمات المهنية - مثل الشركات الاستشارية ووكالات الإعلان والمحاسبة - التفوق الحقيقي في نظام الخدمات ضئيل إلا إذا توفر للشركة العمل مع عملاء ذوي معرفة ويتطلبون مستوى رفيعاً في الأداء فـ «العميل الجيد» ضروري مثل أي عنصر آخر لنجاح التطوير .

وأخيراً، قد يشارك العميل في بيع أو تسويق الخدمات لعملاء آخرين وقد يكون ذلك شفاهة أو بتزكية رسمية. فبسبب من الطبيعة الخاصة للخدمات فإن التزكية الجيدة من أحد النوعين إذا كانت من عميل ثقة هي دائماً أداة تسويق هامة، بالنسبة للخدمات المقدمة للأفراد وللخدمات المهنية للمؤسسات.

بإمكاننا أن نميز، فضلاً عن الوظائف التي يستطيع العميل تأديتها في توفير الخدمات، بين صيغ مختلفة من المشاركة. ولقد سبق أن أوردنا عدة أمثلة على المشاركة البدنية، مثل الخدمة الذاتية، والمشاركة الفكرية، كما في حالة شركة الإعلان. وقد تكون للمشاركة العاطفية

أحياناً من الأهمية ما للصيغ الأخرى (Eiglier and Langeard,1975) ويمكن لراميرز (Ramirez,1984) أن يقول إن للشركة خصائص جمالية - بالمعنى الواسع للكلمة- تستنفر عواطف الزبون واهتمامه .

ولقد وجدنا أن القدرة على إثارة اهتمام العميل بصورة مناسبة وعاطفية هي في أغلب الأحوال الحد الفاصل بين النجاح والفشل. فمثلاً، تبين في دراسة مقارنة تناولت مدراء مشاريع الإسكان الناجحين والفاشلين، حيث قياس النجاح قد تحدد بشكل خاص بالنتائج الاقتصادية ورضا العميل عن الخدمات، أن أهم جانب يميز الشركات الجيدة عن السيئة هو بوضوح قدرة الجيدة على اجتذاب اهتمام العملاء (السكان) الحقيقي والفعال بالناية بالمناطق السكنية. وقد لوحظ في الحالات الناجحة أنه كان ثمة انتباهاً عاماً، بين العملاء للمشكلات؛ وتجلى ذلك بسعيهم النشط للتصدي لأي مشكلة طارئة مثل أعمال الإصلاح الصغيرة وما يدل على العبث والتخريب، بينما كان العملاء في حالات أخرى سلبيين وغير مباليين نسبياً.

بالإشارة إلى نقاشنا السالف لمفهوم الخدمات، نرى حالة شركات إدارة المساكن مثلاً جيداً على مكونات حزمة الخدمات. وقد تمكنت الشركات الناجحة من تقديم خدماتها والكثير من الخبرة (ليعرف العميل ما ينبغي عليه القيام به حين تظهر المشكلات) والأهم من ذلك توفير تنظيم اجتماعي. وقد توفر هذا الأخير بشكل معايير سلوكية وتعزيز ثقافي للقيم التي أثبتت فعاليتها. فقد قامت هذه الشركات عن وعي أو غير وعي بتطوير عدد من الطرق البسيطة والأساسية لنقل

وتعزيز الثقافة والمناخ اللازمين لفعالية التكاليف والخدمات الراقية .

إننا نتناول هنا ظاهرة غير بعيدة عن معلم المدرسة الجيد الذي يضبط صفه بالتعرف إلى القوى التي تشيع النوع المناسب من السلوك و «مناخ التعليم» والحرص على الإفادة من هذه القوى، ونتيجة لهذا كله نظام يؤدي وظائفه ذاتياً ولا يحتاج إلا للقليل من الجهد . وبكلمات أخرى: يعمل مع الطبيعة وليس ضدها .

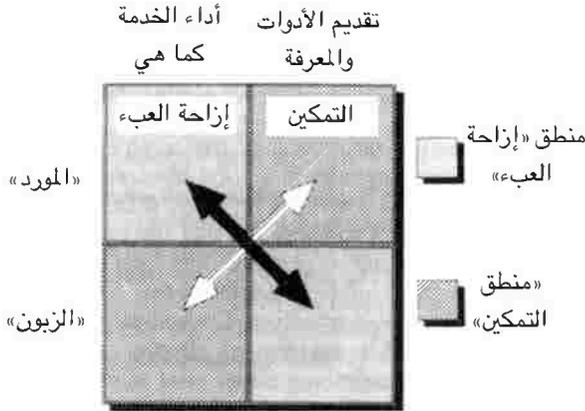
### منطق إزاحة العبء ومنطق التمكين

عرضنا في الفصلين الأول والثاني لفكرة «إزاحة العبء» مقابل «التمكين» اللذين يقوم بهما مورد الخدمات تجاه زبائنه . وهذا يعني في الجوهر أن للمورد طريقتين مختلفتين للقيام بعمله لكي يلبى وظيفة أو مهمة معينة .

وأولى هاتين الطريقتين هو القيام بهذه الوظيفة أو المهمة من أجل الزبون . وفي هذه الحالة يكون دور الزبون طلب الخدمة، وقد يتضمن ذلك قيامه بتحديد بعض المواصفات المطلوبة . وبعدئذ يقوم المورد بالعمل . وهذا ما نطلق عليه اسم منطق «إزاحة العبء» (انظر الشكل ٨،٣) ، نظراً لأن المورد يريح الزبون من الحاجة للقيام بأمر ينبغي أن يتم وربما كان الزبون قد سبق له أن أدى هذا العمل بنفسه من قبل .

ومن الممكن طبعاً لهذه الحركة من النشاطات من الزبون إلى المورد في علاقة إزاحة العبء أن تأتي بتغيير في تعريف المهمة أو تكاليفها أو جودتها . والمألوف في علاقات إزاحة العبء أنها تقوم من أجل فعاليات تقع خارج النشاط الأساسي الذي يقوم به الزبون، وبذلك تتاح للزبون

إمكانية توجيه مزيد من قدراته إلى أعماله الأساسية. وقد اصطلح على وصف هذا الإجراء عادة بـ «العقود الخارجية».



الشكل ٨,٣ تحديد منطق خدمات مورد - زبون

بيد أن الخدمات قد تتوفر في علاقة «التمكين» أيضاً (انظر الشكل ٨,٣) مما يعني اضطلاع الزبون والمورد بمجموعة أدوار مختلفة كل الاختلاف. ويكون عمل المورد هنا تقديم المعرفة والأدوات اللازمة لتنفيذ المهمة في حد ذاتها، والتي يتولى الزبون الآن القيام بها. والاستشاري الإداري الذي يعنى بمشكلة ما ويوفر لها حلاً هو مزيج للعبء، أما الاستشاري الذي يقدم للعميل الأدوات التحليلية وأطر العمل ومهارات أخرى لحل المشكلة وإنتاج الحل فهو ممكن.

إن الخباز هو مزيج للعبء؛ ومن ينتج آلة لف طعام الفطور للأسرة هو ممكن. وعيادات التقاعد مزيجات للعبء؛ وموردي أسباب العناية الصحية المنزلية ممكنون، وهكذا دواليك.

ويجد القارئ في الشكل ٤, ٨ رسماً مبسطاً للمهام الأساسية التي يقوم عليها إنتاج الخدمات والتقسيمات الممكنة للعمل بين المورد والزبون. وعلاقات إزاحة العبء معروفة جداً بدءاً من العصر الصناعي للفعاليات الاقتصادية. وإنني لأتنبأ بأن تزداد تلك العلاقات بروزاً في المستقبل، وسيواجه «مزيجو العبء» مستقبلاً منافسة أشد من الممكنين. وإنه لواضح من وجهة نظر عقلانية مجتمعية أن منطق التمكين مثير جداً للاهتمام من حيث مساهمته في تحسين الاستغلال الشامل للموارد، وتتصف الحالات التي سبقت الإشارة إليها، والكثير من شركات الخدمات الجيدة الأخرى، بالعديد من عناصر التمكين.

خدمات غير مباشرة      خدمات مباشرة

المورد	توفير المصرفة والأدوات والإدارة	إنتاج الخدمات
	تقديم الطلب	خدمة ذاتية
الزبون		

شكل ٤, ٨ تقسيم العمل بين المورد والزبون  
ولكن ما الذي يحمل شركة ما على أن تكون ممكنة، طالما أن في ذلك احتمال خسارة عمل معين ليتولاه الزبون؟

الجواب الأول هو أن الشركة قد تكون مضطرة للقيام بذلك. فقد يكون التحول من دور مزيج العبء إلى دور الممكن عملاً دفاعياً للمحافظة على بعض الأعمال حين يصبح الزبون أكثر قدرة على القيام بالعمل.

المثال على ذلك الإقبال الشديد على الأوراق المالية في الأسواق المالية. فمع زيادة الشركات من مستوى كفايتها ومعلوماتها عن الأسواق، صارت تنزع إلى إصدار أوراق مالية خاصة بها عوضاً عن التوجه إلى المصرف للحصول على القروض. ولتحافظ المصارف على بعض أعمالها وعلاقة الزبائن بها، كثيراً ما كانت تقوم بإعادة تحديد أعمالها، وتساعد زبائنها على بلوغ أسواق المال ببيعهم الخدمات والمشورة لتحقيق ذلك. وقد حدثت تطورات مماثلة في أسواق التأمين الصناعي مع ظهور مشاريع التأمين الاحتكاري .

بيد أن استراتيجية التمكين ينبغي ألا تكون بالضرورة استراتيجية دفاعية حتى ولو اضطلع العميل ببعض الوظائف التي اعتاد المورد القيام بها فيما مضى. فقد يفيد عرض التمكين في توثيق العلاقة بالزبون وزيادة نجاحه. فإذا ازداد الزبون نجاحاً ونمواً فإن ذلك عادة سوف يعني توسيع العلاقة بالعميل وإطالة مداها .

### مساعدة العميل على الإنتاج

كيف يمكن لإنتاجية العميل أن تزداد، وكيف يمكن إقناعه بالمشاركة ؟ لعل أهم حافز للعميل هو التكلفة : فهو سوف يشارك إن كان ذلك يساعده في خفض التكاليف، أو إذا تحققت لديه نسبة مواتية بين السعر والجودة. إلا أن المشاركة قد تكون بالإضافة إلى ذلك تجربة ممتعة بل حتى مثيرة. فقيام المرء بخدمة نفسه في متجر خدمة ذاتية للبيع بالتجزئة له عدة تأثيرات: منها أن العمل ينطوي على بذل جهد بدني أكبر ويستغرق وقتاً أطول، كما أنه ضرب من خبرة التعلم. فهنا يتاح للعميل فرصة لمعرفة توريد البضائع والأسعار والتغيرات الطارئة

على تشكيلات البضاعة وغير ذلك من الأمور. وقد يسعده أن يجد أن التفاعلات الاجتماعية قد قلت، فالوسيط- الفيلتر بين الزبون والبضاعة قد اختفى.

وقد يصبح العميل أشد تأثيراً إن كان مثقفاً. ولذلك نجد عدداً متزايداً من شركات الخدمات لا توفد موظفيها فحسب بل وممثلي عملائها إلى «جامعاتها» للدراسة. وتقوم الشركات ذات الانتاج الموجه للخدمات مثل أي بي إم (IBM وزيروكس «Xerox») بتثقيف عملائها لتكفل لهم أن تكون الاستفادة من معداتها مجدية اقتصادياً. كذلك تقوم شركات التأمين بتعليم زبائنهم إدارة الأخطار.

وقد يقدم للعميل أدوات من مختلف الأشكال، ربما استمارات أو جداول للتأثير في سلوكه وتسهيل عمله. وقد يكون المحيط المادي أيضاً مصمماً بحيث يثير لدى العميل شكلاً من السلوك المناسب، وهذه نقطة سوف نتناولها بالتفصيل في الفصل التالي. وأخيراً يمكن أن يتم تصميم عملية تسليم الخدمات، بما يكفل أن يكون تضخيم مكانة العميل وصورته حافزاً هاماً لمشاركته على النحو المفيد. ومثال قسم الحجز في الخطوط الجوية الذي سبق ذكره كان إخفاقاً واضحاً فيما يتعلق بركاب الدرجة الأولى.

وفي بعض الأحيان قد يشترك عدة عملاء في نظام تسليم الخدمات في وقت واحد. ففي المطعم، مثلاً، يمثل العملاء الآخرون جانباً هاماً من الجو العام، وبالتالي مما يتلقونه من خدمات. وهذا أحد الأسباب التي كثيراً ما تدعو إلى التشدد في اختيار نوع العملاء الذين «يسمح

لهم بدخول» النادي دون سواهم - أو بعبارة أخرى تقسيم السوق إلى قطاعات - فإذا كان لسلوك العميل (ب) تأثير هام على تقدير العميل (آ) للخدمات التي يتلقاها، إذن لا بد من إحكام الرقابة على دخول العميل (ب) وسلوكه معاً. كذلك قد يكون لشركة خدمات أن تبعد عنها زبائن معينين كلياً - أو قد تطلب إليهم أن تكون مشاركتهم أقل مما يرغبون، لئلا تعيق العملية الانسيابية لتسليم الخدمات.

إن إدارة العميل لا تختلف كثيراً، على العموم، عن إدارة الشركة لموظفيها. ويقدم لنا الجدول ٨, ١ نماذج عن الأسئلة التي ثبتت فائدتها لنا عند دراسة مشاركة العملاء وإنتاجيتهم. (وقد تناول ايغلييه ولوفلوك ويونغ العديد من هذه الأسئلة في مقالات سبقت الإشارة إليها.)

الجدول ٨, ١ نماذج من الأسئلة الواردة في «إدارة العميل»

- 
- ١- هل يمكن التأثير في توقيت الطلب؟
  - ٢- هل لدى الزبون وقت احتياطي بينما هو ينتظر؟
  - ٣- هل يلتقي العملاء وموظفو الاتصال وجهاً لوجه دون ضرورة لذلك؟
  - ٤- هل تستخدم اتصالات كهذه لتحقيق أقصى تأثير؟
  - ٥- هل يؤدي موظفو الاتصال عملاً ينطوي على التكرار ويمكن للزبون القيام به، مثل الآلات التي يشغلها الزبون؟
  - ٦- هل يحاول العملاء «تجاوز» موظفي الاتصال أحياناً ويتولون القيام بالأمر بأنفسهم؟ هل يمكن استخدام هذا الاهتمام والمعرفة على نحو أفضل؟

- ٧- هل يبدي الزبائن اهتماماً بمعرفة مهام موظف الاتصال ؟
- ٨- هل هناك قلة من الزبائن الذين يعيقون سير نظام تسليم الخدمات وفعاليتها ؟
- ٩- هل يطلب الزبائن معلومات عن بعضهم البعض تكون متاحة في مكان آخر؟
- ١٠- هل يستطيع الزبائن زيادة ما يقدمه كل منهم للآخر، أو استخدام موارد «أطراف أخرى» ؟
- ١١- هل يمكن تغيير مكان جزء من عملية تسليم الخدمات، مثلاً، لتخفيض تكاليف المباني.
- ١٢- هل يمكن منح الزبون فرصة للاختيار بين مستويات مختلفة من الخدمات ؟

## جذب زبائن جدد

### مبدأ جبل الجليد

لعل بوسعنا مقارنة وضع زبون يشتري خدمة ما بوضع شخص يراقب جبل جليد. فالشخص الذي يسعى إلى شراء منتج، مثل السيارة أو القلم قد يركز عملية التقويم على المنتج ذاته. فالسلعة موجودة فعلاً، وفي متناول الحواس، ويمكن اختبارها وفحصها من كل ناحية. وبالرغم من أن ثمة عوامل يصعب تقويمها مثل خدمات ما بعد البيع، إلا أن المنتج ما زال ماثلاً أمامنا. وليس هناك حاجة لأن يتيقن الزبون من وجود المصنع الذي أنتجه، ولا للتحقق من وجود الإشراف والرقابة أو نوع العاملين فيه. ذلك أن معظم تأثير موظفي المصنع ومعرفتهم قد انتقلت إلى المنتج المادي.

أما الزبون الراغب بشراء خدمة ما فهو في وضع مختلف. فالخدمات ليست، بعد، شيئاً ماثلاً أمامنا ليتم التحقق منه. ولا يمكن اختبارها ما لم تباع. ولذلك فإن عملية اتخاذ القرار مختلفة أيضاً. فلا بد للعميل المحتمل من أن يعتمد في حكمه على عدد من الدلائل غير المكتملة. فهو لا يستطيع أن يرى إلا رأس جبل الجليد، وبناء على هذا يبدأ بتشكيل صورة ذهنية عن بقية جبل الجليد ليتمكن من اتخاذ قرار.

إن عملية التحول إلى زبون، من وجهة نظر العميل، هي، إذن، عملية فعالة جداً. وما يهتم به العميل هنا هو تقويم الفوائد المحتملة والحد من دواعي الشك وعوامل المجازفة. وعلى منظمة الخدمات أن تطور الأدوات اللازمة لجعل هذه العملية فعالة. كذلك ينبغي أن تدرك الشركة، طبيعة العملية، كما يجب توجيه المهمة التي يقوم بها العميل وتسهيلها. إذ أنه نادراً ما يوجد العملاء من تلقاء أنفسهم؛ وإذن فلا بد من اكتسابهم بل وحتى إيجادهم. وقد وضعنا الجدول ٨، ١ لاستخدامه أداة في عملية كهذه.

لا يمكن أن تعرض الخدمة كما تعرض السيارة، إلا أن مفهوم الخدمة قابل للوصف، شفهيًا وعلى سبيل المثال في كراسات. ولئن تكن مثل هذه الوصوفات لا تقدم بديلاً عن التجربة الحقيقية، إلا أنها توفر صورة عن التجربة ذاتها. والطريقة الأخرى لوصف مخرجات الخدمة هي الإشارة إلى صفقات مشابهة ووضع قائمة بأعمال الشركة. فشركة الخدمات الناجحة التي تستطيع الإشارة إلى العملاء الراضين، تكون في وضع أفضل من منظمات الخدمات الأقل نجاحاً، إذ تعرض

خدماتها مؤيدة بأسماء عملاء سبق أن أفادوا من تلك الخدمات وهم راضون. وهناك آلية أخرى بعد تؤدي بمنظمات الخدمات للوقوع في حلقات مفرغة أو الصعود في لوابل فعالة.

ولسوف يحرص العميل المحتمل على معرفة أنواع العملاء الآخرين الذين كان لهم تعامل مع منظمة الخدمات من قبل. كما أنه سوف يسعى للتحقق من أن أولئك الذين كانوا راضين عن كونهم زبائن للشركة يشاركونه مشكلاته وقيمه. وهذا ما سيجعله عرضة للتأثر، عن وعي أو غير وعي، بتجربة «النادي»؛ إن صورتها الخارجية وصورته عن نفسه سوف تتأثران كليهما معا بطبيعة الزبائن الآخرين. والصورة التي تعكسها الشركة هي أداة هامة جداً للعملية التي تسبق اختيار العملاء المحتملين في أنها تيسر إقامة صلة جديدة.

ثمة فارق هام وأساسي بين زبون يشتري منتجاً وزبون يشتري خدمة هو أن الأخير نادراً ما يكتفي بدراسة مفهوم الخدمة وما تتطوي عليه من فوائد وحسب؛ بل إنه سوف يهتم بتقويم نظام تسليم الخدمات أيضاً. والخدمة أمر غير ملموس ويصعب تقويمه، إلا أن الزبون المحتمل قادر على اكتشاف بعض المعلومات بتخمين نظام تسليم الخدمات، وهنا يقوم بتفحص المعدات ومواقع العمل والموارد المالية، ثم وبشكل خاص الطاقات البشرية الهامة ويخضعها للتجربة والاختبار.

تدرك شركة الخدمات الجيدة هذا الأمر وتلعب لعبة الزبون. وقد تستعرض، في أشد أشكال اللعبة بدائية، المظاهر التي لا سبيل إلى نكرانها من خرسانة وقرميد ومرمر بكثرة لطمأننة العميل كبديل عن

العناصر الأكثر «دقة» والتي لا يمكن لمسها. وهذا النوع من العرض غالباً ما تمارسه المصارف وشركات التأمين. وينزع العميل هنا (عن خطأ أحياناً) إلى تحويل هذه الخصائص إلى المعالم الدقيقة الأكثر أهمية. وفي الخدمات المهنية التي تختص بحل المشكلات مثل الاستشارات الهندسية أو الإدارية، يحرص البائع عموماً على أن يعرض للعميل المؤشرات البارزة للعيان لنظرياته الأساسية ومنهجياته المعقدة والصارمة، إن قليلاً وإن كثيراً، للبرهان على أن النتيجة لن تكون بفعل حكم ذاتي أو عشوائي. أما الطبيب فيطمئن مريضه بعرض دراسته الجامعية الطويلة والمجلدات الضخمة التي تستلفت الانتباه والمرصوفة في مكتبته.

ومع ذلك، يرجح أن يكون موظفو الاتصال الذين يتفاعل العميل المحتمل معهم أهم إشارة. ويكون سلوك هؤلاء وطموحهم ومهارتهم وأسلوبهم في التعامل موضع رقابة وتمحيص. وهذه العملية تقارن بالخطوبة قبل الزواج (Wilson, 1972)، ومع ذلك فالأمر أبعد من ذلك. فهناك جانبان من سلوك موظفي الاتصال لهما أهمية حاسمة، خاصة في حالة الخدمات المهنية (حيث ثمة فجوة في الخبرة على وجه الدقة، بين مورد الخدمة والعميل المحتمل تجعل تقويم الخدمة شديد الصعوبة بالنسبة للعميل). والجانب الأول هو مقدار الاهتمام والتحسس العاطفي واستعداد موظف الاتصال لتجشم أشد العناء لخدمة العميل. والشعارات مثل: «إننا نحاول بذل المزيد من الجهد» و «إننا نعمل من أجلك» هي شعارات ممتازة، شريطة أن تطبق فعلاً.

ولسوف يجد العميل الذي هو مشترٍ حاذق الكثير من الفرص لاكتشاف ما إذا كانت هذه المعايير مطبقة حقاً، أو أنه سوف يبتكر أحوالاً تسمح له باختبار هذه الأقوال إن كانت مطابقة للواقع أم لا .

أما المبدأ الرئيس الثاني فهو «التسليم الفوري المصغر» . ولما كان يتعذر اختبار مجمل مركب الخدمة وعرضه بكليته، فإن موظف الاتصال الماهر سوف يجد أو يبتكر، ثم يغتنم الفرصة عندئذ ليعرض للعميل ما يمكنه القيام به لأجله . ولسوف يظهر له أنه وشركته يستطيعان أن يمنحاه قيمة ويأتیان له بالفوائد . فإذا قدم لمشكلة العميل تشخيصاً فيه تعاطف وابتكار، أو اقتراحاً ينطوي على التفهم وحسن الاختيار، أو عرضاً مناسباً لمهارات أخرى تقوم على تقدير وضع العميل، فإن من شأن ذلك أن يثير في النفس الثقة بأهلية الشركة وقدرتها على حل المشكلات ويعد بمزيد من الفوائد مستقبلاً . ومبدأ التسليم الفوري المصغر مبدأ من أصعب المبادئ في التعلم والممارسة، إلا أنه أيضاً أداة شديدة الفعالية في جذب الزبون نظراً لأنه يحاكي الوضع الحقيقي بأكثر ما يمكن من دقة وأمانة .

### مراحل متقدمة في جذب الزبون . العناية بزيائنك الحاليين

إن شركة الخدمات بإدارتها السليمة لـ «مبدأ جبل الجليد» سوف تفتح الأبواب لقيام علاقة جيدة بالعميل . ومن ناحية أخرى، فإن أهمية استمرار علاقة ما وجعلها علاقة بناءة على المدى البعيد تعادل أهمية عملية الغزل التمهيدية في الزواج؛ كما أنها تتطلب التزاماً وأناة وبعض المهارات الخاصة .

لقد أمكن لنا مرة بعد مرة أن نبرهن على وجود ارتباط وثيق بين شدة دوران العملاء ومشكلات الربحية. ومن المثير للاستغراب أن شركات عديدة أخفقت في تقدير قيمة جعل الزبون راض تمام التقدير، مما أدى إلى سوء ترتيب الأولويات لديها. فعملية تطبيق مبدأ جبل الجليد (اللازمة لكسب زبائن جدد) قد تتطلب توظيف رأسمال كبير، كما أن كسب زبون جديد بهذه الطريقة أكثر تكلفة عموماً من تكرار البيع لزبائن موجودين. ولما كانت عملية تبديل المورد تتطلب من الزبون أيضاً استثماراً مالياً، فإنه غالباً ما يفضل الاتجاه نحو شركة للخدمات؛ مجمع الولاء المشترك بينه وبين الشركة والذي قد يؤدي وظيفة الدريئة لفترة طويلة، وربما حثه على أن يبرر لنفسه حكمة بقاءه عميلاً وإن لم يعد راضياً عن الوضع الحالي للخدمات. إن وجود مجمع الولاء هذا (النابع أصلاً عن خدمة جيدة في الماضي، أو عن الاستثمار المحقق في مبدأ عملية الغزل التمهيدية، أو كليهما معاً) يفسر لنا السبب في أن دوران الزبائن وعدم الرضا الصريح لا يؤثران فوراً ودوماً في انخفاض مستوى الخدمة. وهذا وضع شديد الخطورة، بسبب عدم تلقي الشركة الإشارات الصحيحة.

ثمة منظمات خدمات عديدة لا تدرك عن يقين مقدار الجهد الذي ينبغي عليها تكريسه لزبائنها الحاليين. إلا أن الحل يمكن اكتشافه عموماً، في نظرنا، بإجراء حسابات اقتصادية بسيطة جداً وبتحليل قاعدة الزبائن الحاليين.

قد تنشأ في العلاقة مع الزبائن، خدمات متدنية، أو سوء تفاهم أو أوضاع إشكالية أخرى. وبصورة مثالية، مثل هذه الأوضاع ينبغي

تفاديها، ولكن إذا نشأت فينبغي التصدي لها جيداً. والواقع، أنه ينبغي اعتبارها فرصاً لتقوية العلاقة بالعميل وتعميقها. (وقد رأينا عدة أمثلة على تعمد أعمال الخدمات إثارة بعض الضيق عند العميل، بسبب خبرتهم في قلب الوضع لمصلحتهم!) وإن بعض منظمات الخدمات المعروفة نمت لديها مهارة كبرى في التعامل مع الشكاوى وهي التي عوضت عن بذل الكثير من الحرص والتميز في توفير الخدمات اليومية الاعتيادية. ولكن على من يفكر في الأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات أن يدرك على الأقل أن الشكاوى الصريحة هي، لأسباب مختلفة، مؤشر ضعيف سواء على رضا العميل أو ضيقه.

### تقسيم السوق إلى قطاعات

تركز منظمات الخدمات الجيدة على أن يحتوي نظام إدارة الخدمات منذ البداية على تقسيم دقيق للسوق إلى قطاعات. وكل حركة لتوسيع قطاع السوق أو تغييره لابد أن تدرس بعناية قصوى، كما سنرى لاحقاً في سياق مناقشتنا للتنوع، لئلا يختل التوازن الدقيق والانسجام في نظام إدارة الخدمات الناجحة.

ينبغي على المرء عند تحديد قطاعات السوق في أعمال الخدمات، أن يتذكر خصائص معينة. ففي أعمال كهذه يكون التداخل بين المنتج والعميل، على العموم، أشد عمقاً مما هو في مجالات العمل الأخرى، والعميل، من حيث هو «متهلك» غالباً ما يتولى القدر الكبير من العمل. وقد سبق أن رأينا أن الخدمات الموردة قد تتضمن تنظيم الزبون وإدارته، وهذا يعني أن تقسيم السوق إلى قطاعات يجب أن يقوم على

أساس حاجات العميل في هذه الناحية واستعداده للسماح لمنظمة أخرى بالتأثير في أسلوبه في أداء العمل. كذلك قد يتضمن مفهوم الخدمة نقل مهارة أو معرفة، كما يعني أن مستوى معرفة الزبون خاصة، هي سمة هامة للتمييز ما بين قطاعات السوق.

وهكذا، فالقاعدة العامة هي أن تقسيم السوق إلى قطاعات ينبغي أن يفهم ليس من وجهة نظر «حاجات» الزبون وحسب، وإنما أيضاً من حيث استعداده وقبوله بالمشاركة، وأسلوب مشاركته، وهذه كلها تعتمد إلى حد كبير على مستوى معرفته وطريقته في استخدام هذه المعرفة (Lehtinen,1983,Langeard and Laban,1981).

وأخيراً، لقد سبق أن أشرنا إلى أن جزءاً من الفائدة الملموسة التي تتحقق للزبائن هو الشعور بـ «الانتماء»، فالزبون سوف يراقب الزبائن الآخرين، ولن يرضى بأن يكون عضواً في النادي إلا إذا نهج الأعضاء الآخرون النهج الذي يتوقعه منهم. وقد وجدنا في ضوء هذا أن للنقاط التالية أهمية في أي نقاش حول تقسيم السوق إلى قطاعات في صناعات الخدمات.

مزج الخدمات، ونقل المعرفة ونقل الإدارة في حزمة الخدمات. قد يختص أحد المصارف، مثلاً، بأداء بعض الخدمات المالية المحضنة لشركات أصغر، بينما يصمم مصرف آخر حزمة تتضمن نقل معرفة وتثقيف على مستوى عالٍ (مثلاً في إدارة النقد أو التجارة الدولية) إلى شركات أصغر لا يتوفر لديها اختصاصيون أو خبرة واسعة خاصة. فأنا لن أدعو بعض أصدقائي الأجانب إلى مطاعم فرنسية معينة أعلم أنها

تتفر من خدمة أشخاص ليست لهم دراية كبيرة بأنواع النبيذ ويجهلون مصطلحات المطابخ الراقية؛ فأصبحهم عوضاً عن ذلك إلى مطعم آخر يطيب له أن ينقل إلى زبائنه معرفة بالطعام ويساعد العميل في ترتيب نفسه بينما يقوم بخدمته في الوقت ذاته بألوان الطعام! يحتاج بعض عملاء المؤسسات الاستشارية إلى بعض الخبرة، وبعضهم إلى نصيحة جيدة وربما القليل من إعادة الثقة، بينما هناك آخرون لا يحتاجون إلى الرأي في عملهم وحسب، بل ويلحون في طلب الرأي في أسلوبهم أيضاً، وهناك آخرون أيضاً يحتاجون فعلاً إلى من يتولى إدارة مصالحهم كلها، إن قليلاً وإن كثيراً.

مستوى الخدمة ونسبة السعر / الجودة. ذلكم هو بعد واضح. فالمسافر بطائرة الكونكورد سوف يبلغ وجهته بصورة أسرع ومستوى خدمات أعلى مما يتاح لراكب طائرة النقل التجاري، وهو يدفع لقاء هذه الخدمات. الأمر الجوهرى في هذا ألا نبتعد كثيراً عن دالة السعر / الجودة التي يعتبرها الزبائن معقولة. فكما قال الطاهى الفرنسى العظيم بول بوكوز: «هناك طريقتان لإدارة المطاعم أكن لهما احتراماً: طريقة مكدونالدز وطريقتى أنا» .

إن نسبة السعر / الجودة، مع ذلك، لا يمكن اعتبارها أمراً مسلماً به كأساس للتقسيم إلى قطاعات. ذلك أن التجديد في نظام تسليم الخدمات سوف يؤدي إلى تحول في معادلة السعر / الجودة كلها، بحيث تفتح قطاعات جديدة ضخمة في السوق. ولقد رأينا مثلاً على هذا في حالة إي اف ايدوكيشن.

الأسلوب والصورة اللذين يسعى الزبائن على اختلافهم لتحقيقهما. قد يكون تعزيز صورة الذات واحترامها إحدى الوظائف التي تقوم بها منظمة الخدمات، وهذا يخلق بدوره فرصة طبيعية لتقسيم السوق إلى قطاعات. والمثال الجلي على هذا خدمات مصففي شعر السيدات، ولكن من الصعوبة بمكان أن نجد أي نوع من الخدمات حيث تعزيز صورة الذات لا يوفر على الأقل جزءاً من الأساس المتعلق بالمركز في السوق؛ ومن ذلك الخدمات الصحية، والخدمات المالية وسوى ذلك كثير.

نادراً ما يأتي هذا البعد منعزلاً، بل إنه متضمن في حزمة الخدمات؛ وهناك أبعاد تقسيم أخرى تظهر على نحو أكثر صراحة.

يمكن ضرب مثال على هذا بإدخال شركة الخطوط الجوية الاسكندنافية، في عام ١٩٨١، نظام «الدرجة الأوروبية» الجديدة. وقد قصد بهذا المنتج «رجل الأعمال» حصراً، بما يعطي الاسكندنافية ساس (SAS) «صورة الخطوط الجوية لرجل الأعمال». ولا ريب أن مستوى الخدمة قد ارتفع بشكل ملحوظ (إزاء الخطوط الجوية المنافسة أيضاً) دون أن يترتب على ذلك تكاليف إضافية يسدها ركاب «الدرجة الاقتصادية». ومن ناحية أخرى، فقد أدى هذا الأمر إلى أن تلاشت إمكانية استخدام رجل الأعمال الذي يكثر من السفر لبطاقة السعر الخاص والبطاقات «الملغاة»، ما لم يكن يريد القيام بالخطوة الملحوظة جداً والتميزة بعدم ركوب «الدرجة الأوروبية». إن هذا العمل الجديد والناجح جداً من تقسيم السوق إلى قطاعات قد قام طبعاً ليس على أساس نسبة السعر/ الجودة العقلانية وحسب، بل وعلى وضع حواجز

طبقية جلية للعيان للخروج، ومغريات للدخول استناداً إلى الصورة الذاتية للزبون.

اعتمدت شركة تيليا، حين سعت للترويج لخدمة الهاتف الجوال الجديد رفيع المستوى، دوف DOF، عام ١٩٩٨، في تسويق منتجها أشد الاعتماد على ما افترضت أنه الخصال الشخصية الأساسية لدى المجموعة التي توجهت إليها بحملتها؛ وكان الزبون النموذجي لهذا الهاتف الجوال شاباً فتياً مقداماً، فردي النزعة.

مرحلة التطور أو مسارات دورة الحياة. ما هي المرحلة التي بلغها هذا الزبون من التطور؟ وبالتالي ما هي احتياجاته وطاقاته التي يمكن العناية بها، واستغلالها، في الابتكار المشترك للخدمات؟ إن المصارف وشركات التأمين، كما سنرى، حساسة حيال فكرة تطوير حزمة قياسية متميزة للعملاء وفق مراحل مختلفة من الحياة. ومرحلة التطوير هي متغير حاسم في التمييز بين احتياجات العديد من المؤسسات الزبائن. وفي مثال آخر من صناعة الخدمات المالية، نجد بعض منظمات الخدمات قادرة تماماً على مساعدة التاجر الصغير بأفكار جيدة، ولكنها ليست على استعداد لدعمه برأس المال، ولكن ليس من المحقق دوماً أن تكون نفس الشركات قادرة على حل مشكلات النمو لشركة ناجحة لها خمس سنوات من العمل، وهي تصارع مشكلات صعبة تتصل بالإدارة بينما تدخل مرحلة جديدة من نموها. والواقع أن حزم الخدمات المناسبة في هذين الوضعين، فضلاً عن أن نظام التسليم ونظام الإدارة كله، تنزع لأن تكون مختلفة تماماً.

أسلوب المشاركة. ما هو أسلوب المشاركة الذي يروق للزبائن على اختلاف أحوالهم، ولأي مدى هم مستعدون للمضي بالمشاركة ؟ إن قطاعات السوق المختلفة تفضل الصفقات المتكافئة التي تختلف من حيث عمل شركة الخدمات وما تقوم هي به من الأعمال. فقد تؤثر هذه القطاعات أو تنفر من أنماط معينة من التفاعل، وذلك لأسباب مادية أو اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية. ومن الناس، مثلاً، من يؤثر سهولة وغياب الإلزام الاجتماعي مما هو لصيق بالتعاملات المصرفية المؤتمتة، بينما يرى آخرون أن ميزة خاصة تضيع في عملية التفاعل إن لم يلتقوا بآخرين ويتحدثوا معهم حين يذهبون إلى المصرف.

*التنظيم الداخلي وهيكلية اتخاذ القرار لدى الزبون.* إن هذا البعد في تقسيم السوق إلى قطاعات، من الواضح أنه يتصل بالمؤسسات الزبائن، ولكنه لا علاقة له قطعاً بالخدمات المنزلية حيث تشترك أسر بكاملها في اتخاذ القرار، هو بُعد مألوف، على سبيل المثال لا الحصر، في وكالات الإعلان وأنماط عديدة من الاستشاريين، وشركات تقنية المعلومات، ومنظمات التنظيف وخدمات الحراسة. هل يا ترى المدير الفني أم الإداري من يتخذ القرارات في شراء أنماط معينة من الخدمات ؟ هل الميزانية المخصصة لهذا النمط من الخدمات مرنة أم هي محددة ثابتة ؟ هل عملية اتخاذ القرار سريعة وتتركز في شخص فرد أم أنها على «الطريقة اليابانية» ؟ أي الشركات هي التي تتسم بالطموح إلى بلوغ التميز في هذا المجال، وكيف ينعكس ذلك في بنية اتخاذ القرارات ؟ فمثلاً قال مدير شركة إعلان متفوقة وتختص بالإعلان من صناعة - إلى - صناعة:

إن أغلب منتجي السلع الصناعية لا يفهمون الكثير من أمور الإعلان، ولا يحفلون بها كثيراً! ونحن نحاول بجهد واع التقاط تلك الشركات التي تتسم بالجدية والوعي الحقيقي حيث تستطيع الدعاية المناسبة أن تأتي بإضافة حاسمة! ذلك هو قطاعنا من السوق وأعتقد أنه هام لصورتنا - داخلياً وخارجياً - وهو ما يوفر علينا عناء البحث عن عملاء خارجه.

إن المنطق الأساسي في هذا هو أن فهم الجوانب النفسية - الاجتماعية الأعمق في قطاع السوق من الأهمية بمكان في الصناعات الخدمية، نظراً لأن العملاء ليسوا زبائن وحسب، بل هم منتجون أيضاً، ولأنه يتحتم السيطرة على سلوكهم.

### تفريد الخدمات

هل هناك احتمالات للمضي بعيداً للعناية بكل زبون على حدة، كثيراً أو قليلاً؟ ومن الواضح أن هذا يعتمد كثيراً على طبيعة الخدمة ووضع الزبون. وعلينا أن نقيم تمييزاً بين الزبائن الأفراد والزبائن الأسرة (السوق الكبير أو خدمات المستهلك) والزبائن المؤسسات.

في الفئة الأولى، قد يكون كل حساب فردي صغيراً جداً بحيث يبدو معه أي نوع من التكيف أمراً مستحيلاً. لذلك يجب أن تكون الاستراتيجية الأساسية استراتيجية تركز على تقسيم السوق إلى قطاعات: امتلاك طائرات الكونكورد وطائرات النقل التجاري، محلات تروازغرو والمكدونالدز، وجميعها تركز على قطاعاتها الخاصة من السوق. وهذا نهج نادراً ما يتبع في عدد كبير من خدمات المستهلك.

(وتذهب فرضيتنا إلى أن مستوى المصارف والنتائج التي تحققها سترتفع مع ازدياد الزبائن المثقفين والمصارف الأكثر تخصصاً وتمائزاً، لولا أن المصارف التي تبدي استعداداً لاختبار هذا المذهب ما زال عددها قليلاً).

ومع ذلك ثمة بعض الطرائق المنهجية لتفريد خدمات المستهلك. وإحدى الخطوات في هذا الاتجاه هي تطوير حزم من العروض المدروسة والقياسية، وكل منها يعكس الحاجات الكلية لقطاع من الزبائن تمت دراسته دراسة مستفيضة. وهناك عدة شركات تأمين تأخذ بهذا النهج، وهي تقيم تقسيم السوق لديها على نموذج دورة حياة الفرد ومختلف احتياجات مسارات دورة الحياة. وهكذا يحدد الزبون الفرد حسب قطاع السوق الذي ينتمي إليه ثم يقدم له عرض مرن إلى حد كبير إنما يظل في إطار الحزمة القياسية.

أما النهج الآخر فيقوم على ندب أشخاص معينين داخل شركة الخدمات للاتصال بالزبائن. والمصارف التي تتبع هذا النهج (المصرفي الشخصي) قليلة، وكذلك شأن بعض مؤسسات تصفيف الشعر للسيدات ذات المستوى الرفيع. على أن الأسلوب الأشد وعداً بالشيوع في «التفريد على مستوى واسع» هو ما يمكن وصفه بـ «التفريد المبرمج بالحاسوب». وثمة مثال مثير للاهتمام هو شركة فنغرته Fingerhut الأميركية المختصة بتلبية طلبات الزبائن بوساطة البريد (Meyer,1980).

لدى الشركة نظام حاسوب ونهج عام يختلفان عما لدى سواها من الشركات. ذلك أنها لا تعرض بضائعها في كتالوج؛ بل ما يقوم به الحاسوب في هذا أنه يلتقط عدداً من الصفحات تصف كل منها منتجاً معيناً لكل زبون بمفرده. ويتم اختيار هذه الصفحات حسب الحاجات المفترضة ووضع الزبون. فإذا ما تباطأ العميل في تسديد فواتيره المستحقة الأداء، مثلاً، لاحظ الحاسوب هذا فيأخذ تدريجياً باختيار البضائع الأدنى سعراً. وإذا انتقل الزبون إلى منطقة سكنية جديدة كان لدى الحاسوب معلومات عن السمات الخاصة للمنطقة ومكانتها ويكون اختياره للمنتجات المعروضة بناء على هذه المعطيات. وإذا كان أحد الأطفال سيحتفل بعيد ميلاده فإن الحاسوب يعلم بأمر المناسبة ويعد رسالة لترافق قوائم المنتجات مع تهنئة الطفل باسمه والإشارة إلى يوم عيد الميلاد بشكل دقيق، والإيماء بأنه سيكون من دواعي الغبطة للشركة أن تبعث بهدية مع الطلب التالي؛ وهكذا دواليك.

إن هذا ليس مثلاً مثيراً للاهتمام على الافتراضات المبرمجة مسبقاً وحسب وإنما على التعلم المبرمج أيضاً. ولا ريب بأنه سيخرج العديد من هذه الابتكارات التي تهتم بالعناية بأفراد بعينهم في سوق تجارة الجملة في المستقبل وهي قائمة على فهم أوسع لاختلاف أنماط الحياة ومساراتها وأشكال المشاركة المطلوبة، فضلاً عن برامج التعلم المشذبة.

ومما هو جدير بالملاحظة أن غالبية الشركات التي تبيع بضائعها عبر البريد هي أقل تطرفاً من الشركة التي أوردنا ذكرها مثلاً. وهذه الشركات ما تزال مستمرة في توجيه النشرات التي توضح ما لديها من

بضائع لترسلها إلى الراغبين عبر البريد، إلا أنها تضيف إليها منشورات مع عروض موضوعة لتتناسب السجل الذاتي للمرسل إليه.

وواضح مما تقدم أنه من الممكن تفريد الخدمات والمنتجات وهذا يعود الفضل فيه إلى التكنولوجيا الحديثة. وحواشيب ديل الشخصية قائمة على مفهوم كهذا. وقد أخذت شركة ليفاي بعرض ملابس جينز وفق مقاييس الزبون (مصنعة بالآلات!). وفي مجال العقاقير الصيدلانية أخذ الناس يتحدثون عن إنتاج أدوية ثلاثم حاجات كل فرد مريض.

وفيما يتصل بتوفير الخدمات للمؤسسات، كثيراً ما يسمح حجم الحساب الجاري بالتفريد أو حتى أنه يجعله لازماً. وإذا ما وضعنا جانباً مختلف طرائق تقسيم السوق إلى قطاعات، نجد أن نظام تعيين «مسؤول حساب» للعناية بكل وجوه التفاعل مع عميل معين أصبح شائعاً جداً، مثلاً، بين وكالات الإعلان والهيئات الاستشارية. ويرجح أن يكون ثمة، على العموم، إمكانية كبرى لمزيد من التطورات والابتكارات في هذا المجال لإنتاج الخدمات المشتركة وتطويرها ونقل المعرفة والمهارات ومبادئ الإدارة وممارستها.



## التقنية والأدوات والمحيط

إننا نشكل مبانينا، وفيما بعد تقوم مبانينا بتشكيلنا (ونستون تشرشل)

لئن تكن الخدمات غير ملموسة وأفضل وصف لها بأنها فعل، إلا أن التجهيزات والمباني تؤدي دوراً هاماً في إنتاجها يضارع أهمية الدور الذي تضطلع به في صنع السلع. فالعديد من شركات الخدمات تعتمد في عملها على كثافة التجهيزات (في دراسة نسيت مصدرها اعتبرت صناعة الخدمات المتعلقة بـ «نقل الأنابيب» هي الصناعة الأولى في العالم في كثافة التجهيزات). وينتمي إلى هذه الفئة قطاع النقل والخدمات الحاسوبية والعناية الصحية. وهذا القول لا يلغي صحة المبادئ الأساسية التي وردت آنفاً. والواقع أنه كلما ازدادت كثافة التجهيزات ورأس المال في عمليات الخدمات، كلما ازداد اعتماد الاستخدام الفعال للموارد المادية على القدرة على تركيز وتوجيه الموظفين والمعلومات والعملاء.

ولسوف نميز في هذا الفحص لدور المساعدة المادية في نظام تسليم الخدمات، خمسة عوامل تتأثر دوماً بالمحيط المادي والأدوات التقنية المستخدمة في تسليم الخدمات، وهي تحديداً:

- ترشيد التكلفة.
- رفع مستوى الجودة.
- صلات مفيدة بالزبائن.
- المضامين السلوكية.
- التكيف التقني.

ولدى هذه العوامل نزوع إلى أن تمتزج فيما بينها؛ ومع ذلك فإن الإدارة تتال تقديرأ أعظم للدور الذي تضطلع به مثل هذه العوامل المساعدة والفرص التي قد تعرضها عند تفحص آثار كل منها على حدة.

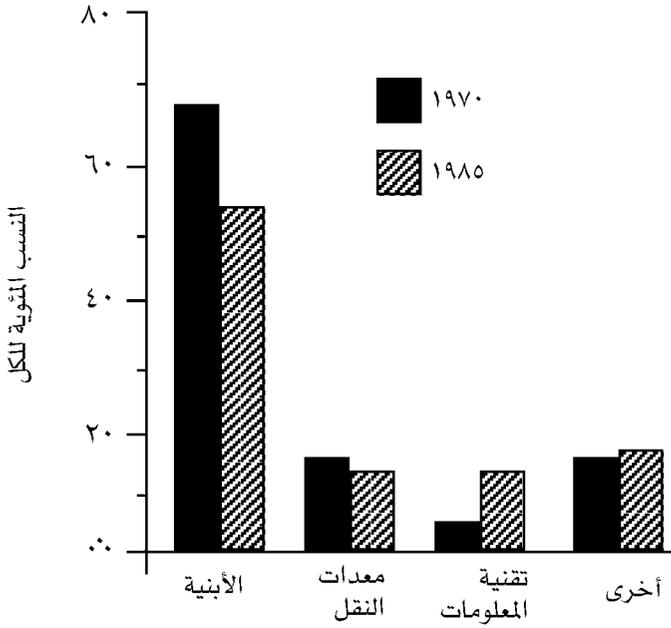
وفي حين أن هذه العوامل الأساسية تعمل بصرف النظر عن التقنية، هناك أمر واحد ينبغي توضيحه: على المرء أن يحذر دوماً التقنيات التي قد يكون لها أثر انقلابي على عمله، وإن لم تكن تقليدياً جزءاً من مجال المنافسة. وهذه الظاهرة ماثلة بشكل خاص في التصنيع: ومثال ذلك حلول الترانزستور محل تكنولوجيا الأنبوب المفرغ في غضون سنوات قليلة. وفي فترة أقصر حلت الرقائق المدمجة محل الترانزستورات المنفصلة. وأضحى استعمال رقائق السليكون شائعاً في السيارات وأجهزة التليفزيون والحواسيب وأجهزة المطابخ والأقفال وأدوات الطاقة وبطاقات الائتمان «الذكية». ولقد ترك الكثير من الصناعيين ممارسة عملهم، لأنهم ما زالوا في العقد الماضي، بل إن بعضهم خرج من العمل نهائياً. وهؤلاء هم ضحايا إهمالهم الانتباه لتلك التقنية الإقلابية و/أو لعجزهم عن القيام بعمليات التكيف اللازمة.

ولقد تحسست الخدمات بالأثر غير المباشر للاضطراب التقني الذي خبره زبائننا، وهم يواجهون الآن باطراد آثاره المباشرة. لقد أحدثت تقنية المعلومات تغييراً جذرياً في مشهد الخدمات في غضون فترة قصيرة من الزمن.

### قوة تقنية المعلومات

تؤثر تقنية المعلومات في كل جزء من معادلة تسليم الخدمات، من المفهوم والاستراتيجية إلى الجودة، فالتكلفة والإنتاج والتسليم. وتستطيع تقنية المعلومات، كما هو واضح في حالة مكيسون التي عرضناها في الفصل ٣، أن تعيد بناء وتحديد صناعة بأكملها، فتصيب بالتغيير الكلي أدوار الموردين والوسطاء والزبائن وزبائن الزبائن. ويتم اليوم إعادة تحديد قطاع الخدمات المالية بأكمله.

إن بنية تكلفة صناعات الخدمات، كما هو مبين في الشكل ٩، ١، تتغير الآن. ومعنى ذلك، بعبارة بسيطة، أن أعمال الخدمات كانت تقوم على أشخاص يجلسون في مبان ويستخدمون في عملهم تجهيزات نقل من نوع ما. وتعزى التحولات الكبرى البعيدة المدى في بنية التكلفة إلى الأهمية المتعاضمة للاستثمارات في تقنية المعلومات. ومن السهل الإقلال من شأن هذا التوجه القائم على بنية التكلفة وحدها، نظراً لأنه ينبغي الأخذ في الحسبان أن تقنية المعلومات التي يمكن شراؤها اليوم بالنسبة لوحد التكلفة الواحدة لا تتشابه بأي حال مع ما كان يمكن أن يشتري بذات المقدار من المال قبل عشرة أعوام من حيث قدرتها على معالجة المعلومات وإنتاجيتها الأصلية.



الشكل ٩,١ التوزيع المقارن لرأس المال المستثمر حسب نوع الأصول في صناعة الخدمات، ١٩٨٥/١٩٧٠ مصدر المعلومات: ESIF

إذا ما وضعنا هذا التغير في مصفوفة الفصل الأول نستطيع أن نتبين وظيفتين هامتين لتقنية المعلومات في قطاع الخدمات. أولاهما أن هذه التقنية تؤدي الدور ذاته الذي كانت تؤديه في الاقتصاد الصناعي؛ أي أنها تزيد من إنتاجية المهمة التي يقوم بها كل عامل في الخدمات، وتساهم في تحقيق وفورات الحجم، عن طريق التقنيات القياسية للإنتاج الكبير، وبهذا المعنى نستطيع أن نتحدث عن «تصنيع» الخدمات. وهذا الضرب من التأثير قد يغير بصورة ملحوظة مفهوم الخدمة واستراتيجية التنفيذ. بيد أن درجة التغير تقصر، في معظم الحالات، عن أن تكون ذات أثر انقلابي.

ثانيهما، تفيد تقنية المعلومات، كما يبين مثال مكيسون، في تعزيز المنطق الأصلي لاقتصاد الخدمات؛ التصنيع حسب طلب الزبون، والتكامل مع مستثمر التجهيزات لدى الزبون، والتكيف مع العلاقة الإنتاجية المشتركة والتي تزداد تعقيداً باستمرار. وفي هذا المجال على وجه الخصوص لتقنية المعلومات تأثير انقلاي محتمل. وإمكانية متابعة هذين الاتجاهين قد تكون كبيرة.

ثالثاً، إن الزبائن أقل اعتماداً الآن على الموردين مما كانوا عليه في الماضي. فهناك أطراف فاعلة أخرى أخذت تدخل السوق، مما أحدث حالة من «نبد الوسطاء». وبذلك بات بوسع الزبائن طلب المعلومات دون مساعدة أو التصرف اعتماداً على أنفسهم. وباستطاعتهم الاتصال بغيرهم وتشكيل شبكات جديدة لخلق القيمة.

إن كثافة استخدام التقنية العالية في توفير الخدمات لا يلغي أيّاً من المبادئ الأساسية التي سبق أن عرضنا لها في هذا الكتاب، وتتصل بالكثافة الشخصية. ونحن لا نتناول هنا خياراً بين أمرين، فإما هذا أو ذلك، وإنما المسألة تتصل بهما معاً/وبالعلاقات. وكما سبق أن أكدنا، فإن التحقيق التام لكل إمكانات أحد مصادر المعرفة في شركة ما لا يتم إلا إذا قوته مصادر أخرى بشكل مناسب. فالأعمال تأخذ بصورة متزايدة طابعاً منهجياً.

سوف نميز في فحص دور المساعدات المادية في نظام تسليم الخدمات بين خمس وظائف، كثيراً ما تتداخل فيما بينها. ويساعد هذا الإطار في فهم الآثار المادية والأدوات التقنية والإفادة منها.

## ترشيد التكلفة

يمكن استخدام التقنية والمعدات المادية في صناعات الخدمات، كما في القطاعين الزراعي والصناعي، بدلاً من الطاقة البشرية بهدف تقليص التكاليف أو زيادة الكفاءة. ويمكن إدخال هذا الاستبدال في التعامل مع الزبون، كما في حالة غسيل السيارات آلياً أو الصراف الآلي؛ وقد يستخدم في المهمات المكتبية، والمحاكاة التمثيلية بالحاسوب. كذلك يمكن تعديل تصميم عملية تسليم الخدمات لتصبح أجزاء منها آلية وتجري وراء الكواليس (حيث يمكن السيطرة عليها في كثير من الأحيان) عوضاً عن التفاعل مع العميل.

ثمة صناعة تعمل التقنية فيها على تغيير مجمل عملية تسليم الخدمة بشكل عميق وهي الأمن. فتطوير أنظمة اللاقطات الالكترونية، ونقل المعلومات، ومحطات الإنذار المركزي لم تنقل التشديد السابق على بيع دوريات الحراسة بالساعة إلى بيع أنظمة الأمان وحسب، بل وغيرت أيضاً المهمات التي كانت تناط بالحراس والأدوار المطلوبة في تأمين الخدمات الأمنية كلياً.

ولقد أدى استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات الجديدة في قطاع الصحة في أولو، بفنلندا، إلى بعض النتائج الجديرة بالاهتمام. ومن ذلك، مثلاً، أنه بات من الممكن تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف النقل باستخدام أسلوب «المعالجة الطبية عن بعد» عن طريق بث صور شعاعية.

## المراقبة الأكثر فعالية للجودة

إن إدخال الآلة بدلاً عن البشر قد يجعل الرقابة وتطبيق معايير الجودة أيسر. وقد لا يكون التعامل مع الصراف الآلي مرضياً كالتعامل مع صراف دمث حقاً، إلا أنك تعلم على الأقل ما يصلك من الآلة. إن أحد «أسرار» مطاعم مكدونالدز هو أن الأدوات المادية وشكل الموقع مخطط لها جميعاً بهدف طمأنة روادها تماماً إلى سلوك العاملين فيها. هناك عادة طريقة واحدة للقيام بالعمل، تعتمد على تصميم التجهيزات المادية: إنها الطريقة الصحيحة. ومن ناحية أخرى يمكن للتقنية أن تضع سقفاً لمستوى الجودة الممكن بلوغها: وجدت مطاعم مكدونالدز، مع دخول الألفية الثالثة أن من الضروري تغيير تقنياتها لتتمكن من تحسين مذاق مأكولاتها.

## تحسين الجودة

إن الصراف الآلي، والمكتب المؤتمت الذي يعمل ٢٤ ساعة يومياً - والخطوة التالية - مصرف الانترنت المفتوح دائماً، أمثلة على التقنية التي تسمح بخدمات أعلى مستوى مما هو متاح الآن (وفي هذه الحالة العمل على مدار الساعة) وقد يكون هذا أمراً غير عملي أو أعلى تكلفة إذا كان البشر يتولون العمل ذاته. علماً بأن أنظمة المعلومات في الحاسوب تتيح للمصارف وشركات التأمين تزويد زبائنهم بمعطيات أكثر، فضلاً عن المعطيات المتاحة في وقت أقصر.

كذلك أصبح من الممكن، مع تقدم التقنية، ابتكار أنماط جديدة من الخدمات المتاحة للعميل والتي ما كانت لتتوفر من قبل أو كانت باهظة

الثمن. والأمثلة على ذلك كثيرة جداً، من طائرة الكونكورد، فالتقنية الجديدة في صناعة المعلومات المتنامية سريعاً، إلى الآلات التي تعالج مخبرياً مقادير ضخمة من المواد الطبية بأجزاء من التكلفة السابقة.

### اتصال أقوى بالزبون

تستطيع الشركات التي تقدم الخدمات المالية ربط أنظمة المعلومات لديها بتلك الموجودة لدى عملائها، وبذلك تزيد من ارتباط العميل بنظام الخدمات. ويصدق هذا على مجالات أخرى من الخدمات مثل الخدمات الأمنية.

وقد تضيف الشركات العاملة في مجال توزيع السلع أو البيع بالجملة طرفيات للطلبات التجارية أو طرفيات لمراقبة المخزون، أو تجهيزات أخرى إلى مواقع الزبائن، فتوفر للزبائن بذلك خدمة أفضل بينما تحقق علاقة أوثق وأكثر تكاملاً بالزبون يصعب فصمها. وليس من اليسير مع توفر تقنيات «إدارة سلسلة الإمداد»، تبين الحد الفاصل بين المورد والزبون.

وثمة استراتيجية متصلة بما تقدم تقوم على تصميم خدمات هامشية جديدة تعتمد على التجهيزات التي تربط بين شركة الخدمات والعميل على نحو أوثق دون أن تؤثر كما يظهر بالخدمة الأساسية. فمثلاً قام أحد كبار تجار البيع بالجملة بتصميم نظام محوسب لتحليل السوق المحلية واستراتيجيتها مصمم لزيائته من البائعين بالفرق. ولا ريب بأن هذا قد وضع أصلاً لمساعدة الزبائن، إلا أنه يوفر لبائع الجملة قاعدة معلومات واسعة جداً، مما يجعله في وضع قوي أمام عملائه.

## التقنية والتصميم بوصفهما عاملين مؤثرين في السلوك

وأخيراً تستطيع التقنية وأدوات المساعدة المادية أن تؤدي وظيفة هامة في إحداث السلوك الإنساني المطلوب، ولكن هذه الوظيفة لم تتلحقها من الاهتمام. عندما تعتمد خدمة ما في جودتها على نمط معين من الفعل أو التفاعل، فيمكن باستخدام أدوات مادية معينة تشجيع الشكل المناسب من التفاعل أو السلوك الاجتماعي.

لقد أدركت شركة كلوب ميديترانيه، بوضوح هذه الآلية. وتعي الشركة المذكورة أن خدماتها تشمل تأسيس أنماط خاصة من العلاقات الاجتماعية بين العملاء والمنظمين اللطفاء في الشركة. وموقفها من العلاقات القائمة على اعتبارات المكانة (أو بالأحرى أسلوبها في التغاضي عن هذه الاعتبارات)، يسمح بإنشاء صلات اجتماعية جديدة دون تهديد العميل أو إرباكه. وتقوم السياسة التي تأخذ بها شركة كلوب ميديترانيه على تصميم المحيط المادي الذي تتم فيه الخدمة والتحكم به حتى أدق التفاصيل. ونجد المثال على ذلك في طاولات غرفة الطعام. فالطاولات مصممة تقليدياً لاستضافة ثمانية أشخاص، إذ تبين بالتجربة أن الطاولات الأصغر حجماً لا تتيح الكثير من الاتصالات الاجتماعية، بينما في الطاولات الأكبر سوف تحصل الشريحة وتتشكل المجموعات الجزئية بين الجالسين. أما الطاولات التي تتسع لثمانية أشخاص فتظهر الشكل المطلوب من العلاقات الاجتماعية.

وكانت «عالم ديزني» قد بذلت الكثير من الجهد لتحديد كيفية تنظيم طرق الاصطفاف بحيث تكون تجربة الزائر في أدنى حد من السلبية ويفضل أن تكون بأكبر قدر من الإيجابية.

مثلما استخدمت التقنية والأدوات المادية لرفع معدلات الإنتاج والكفافية، فإنها ربما استخدمت أيضاً لتزيد من مكانة العاملين ودافعيتهم لإغناء أعمالهم، فبفضل أجهزة معالجة النصوص تخلص المرء من العوامل المزعجة في أعمال السكرتاريا، وتحول الحراس إلى مشغلي تجهيزات اليكترونية. والمثال الجيد على هذا تعبر عنه تجربة عرضت لي في مطار هلسينكي:

كان علي أن أقضي بضع دقائق في ردهة الانتظار للمفادين ووجدتني حينئذ أقضي تلك اللحظات في مراقبة عامل من عمال إحدى شركات التنظيف الكبيرة وهو يلمع بلاط الأرضية المترفة الأنيقة الفخمة. وكان العامل جالساً فوق آلة صغيرة شبيهة بالجرار. ولاحظته عندما بدأ بالعمل على مساحة من الأرضية تصعب معالجتها، مناوراً بآلته بين الدرايزون ونحو الزوايا الصغيرة بمهارة فائقة. وقد رأيت الآلة تلتف وتدور في مساحة يكاد المرء لا يلحظها لشدة ضيقها. ولاحظت فجأة أنني لم أكن الوحيد الذي كان يراقب هذا العامل؛ ورأيت حينئذ جمعاً صغيراً ممن كانوا ينتظرون ركوب الطائرة وقد توقفوا واجتمعوا ليراقبوا عملية التنظيف. وخطر ببالي فجأة أن الرجل لم يعد مجرد عامل تنظيفات وحسب، وأنه يعلم ذلك. كان فناناً يؤدي مشهداً أمام جمهور وقد استولى على انتباه الحضور تماماً. كانت الآلة قد ساعدته على تجاوز دوره وهو يستمتع بهذا الوضع كل الاستمتاع.

قد تكون الأدوات المادية المستخدمة في إحداث هذا النمط المرغوب به من السلوك الاجتماعي بسيطة إلى أبعد حد أحياناً. فالمضيفون والمضيفات، إذ يدورون بين صفوف المقاعد حاملين معهم قطعاً من

الشوكولاته أو قائمة المأكولات لتقديمها للركاب حالما يصبحون على متن الطائرة، تكون قد توفرت لهم منذ البداية فرصة للاحتكاك شخصياً بكل راكب. كذلك فإن لتصميم قائمة المأكولات في المطعم الأثر الكبير في قيام تفاعلات بين الندلاء والضيوف، وبين الضيوف أنفسهم أيضاً (لا ريب أن تقديم صنف من الطعام يوصف بأنه «طبق آغا خان» كفيل بإثارة التفاعل بصورة أكبر مما لو كان يوصف بأنه سمك موسى المسلوق بصلصة الشمبانيا فوق شرائح البصل المقلي مع العسل). ولسوف يجد المرء أن أنماط التفاعل والخدمة المتحققة لاحقاً، قد اختلف أمرها تماماً.

إن التجهيزات والأدوات المادية والمواقع يمكن استخدامها جميعاً، على العموم، لتيسير وابتكار أي نوع من الأنواع المختلفة لمساهمة العميل التي تناولناها في الفصل السابق، ووجدنا أن الأفكار الواقعية تنشأ عادة عن مسح منهجي لمختلف الوظائف، وصيغ المشاركة الممكنة. فعلى المستوى الاستراتيجي يمكن أن تساهم أدوات المساعدة المادية في التوضع الاستراتيجي للشركة (من تصميم الأبنية والمعدات المستخدمة وسوى ذلك. لتضفي كلها شيئاً ما على صورة الشركة). كذلك يمكن تصميم مكاتب فرع مصرف ما على نحو يبسر تجزئة السوق الفرعية، ويوجه الزبائن عندئذ تلقائياً، حسب حاجاتهم الخاصة (وخاصة بما يتعلق بنقل المعرفة) إلى نظام تسليم الخدمة المناسب دون أية «آلية بحث» مكلفة وعرقلة الجريان السلس لعمليات تسليم الخدمات الأخرى التي صادف أن الحاجة لم تدع إليها في ذلك الحين.

يبدل مصممو صفحات الإعلان عموماً طاقة كبيرة في محاولة فهم الطرق التي يلجأ إليها مختلف الزبائن في البحث عن المعلومات وكذلك لتيسير هذا البحث. والسبب في ذلك أن صفحة الإعلان المزينة بالرسوم التوضيحية تعكس صورة دقيقة عن الشركة ذاتها وهي بالتالي نافذة مؤثرة للعرض.

من الجلي أن التجهيزات التي تستخدمها شركة خدمات ما تعزز وضعها في سوق الموارد البشرية. فهي تؤدي دوراً في رفع مكانة الشركة، كما وجدنا في مثال مطار هلسينكي أو في السيارات الشخصية المخصصة لاستخدام موظفي شركة جيه . سي ديكو. كذلك يمكن أن توحد معايير الإنتاج والجودة وتسمح في الوقت ذاته باستخدام عمال أقل مهارة من أولئك الذين تطلبهم شركات خدمات مماثلة إنما تأخذ بفكرة مختلفة فيما يتعلق بالتوظيف. وفي حالات أخرى تطلق المعدات والتقنية مجموعات أدوار وروابط وفرصاً جديدة لاستغلال الطاقة البشرية.

صممت مخازن ايكيا لتكون طريقة تعليم رائدة لزيائنها وبذلك فهي تعتبر بمثابة مساعدات تربية. إلا أن العكس هو الصحيح فيما يتصل بالكثير من المنتجات الاليكترونية . ومثال على ذلك تجده في السيارة الجديدة التي ابتعتها، فهي مزودة بدليل تعليمات ضخمة ومفصل. ولكن الأضخم منه هو دليل جهاز الهاي فاي والراديو. والأزرار العديدة هنا لا حصر لاستعمالاتها؛ وكذلك هي الحال بالنسبة لوظائفها ولواحقها. بيد أن أثر ذلك علي، أنا الزبون، هو أن تلك الأزرار والوظائف والتوابع

تجعلني اشعر بالضرورة بالغباء. وليت الأمر يقتصر على ذلك وحسب، ولكن التحكم بكل تلك الأزرار والأمور، وتبين ما ينبغي عمله يضطرراني إلى إبعاد نظري عن الطريق. وبذلك يصبح التصميم الصناعي معيقاً بعد أن كان القصد منه تيسير الأمور .

لا يقتصر تأثير التصميم والجماليات على السلوك المادي والاجتماعي وحسب، وإنما يشمل التأثير في السلوك الفكري و العاطفي (أي فكرنا ومشاعرنا) أيضاً. وما فن الإخراج المسرحي وعلم التربية وتصميم المناظر والخطابة إلا أمثلة على القدرات التي لها - إذا اجتمعت مع التصميم المادي - أثر على فعالية وجودة نظام تسليم الخدمة .

إن الاستخدام الواعي للمحيط المادي والأدوات التقنية شائع في شركات الخدمات الناجحة. ولكننا لم نجد مع ذلك إلا القليل من النقاش أو التصور للأنظمة التقنية والأدوات المادية باعتبارها مكونات دقيقة في المفهوم أو الاستراتيجية أو عرض المنتج أو نظام تسليم الخدمات.

### الانترنت والمستقبل

إن الكتابة، مع بداية الألفية الثالثة، عن الانترنت ومدلولاتها بالنسبة للخدمات في المستقبل، وبمعنى أوسع للتجارة في المستقبل، تعني أن تهيء نفسك لمواجهة الفشل ! فالتطورات تجري بسرعة شديدة. وحسبك أن تعلم أن الطبعة الثانية من هذا الكتاب كانت قد صدرت ولم يمضِ على الطبعة الأولى عشر سنوات؛ والكثير مما ناله التطوير في الطبعة الثانية يتصل حصراً بأهمية تقنية المعلومات الجديدة في ابتكار الخدمات. وهاهي ذي الأمثلة والسيناريوهات التي تضمنتها الطبعة

الثانية تغدو الآن . من جديد في ظرف أقل من عشر سنوات . قديمة وانتهى أمرها تقريباً .

إن إيقاع التطور سوف يتسارع أكثر على الأرجح في السنوات العشر القادمة . بل إن أشد الأمثلة راديكالية في الطبعة الحالية سوف تكون على الأرجح قديمة في غضون شهور قلائل . فما الذي يمكن أن يقال إذاً في أمر يصعب على خيال المرء أو معرفته التنبؤ به ، وحين يكون كل ما نعرفه هو أن التحولات المتحققة ستكون بعيدة الأثر في حياة كل إنسان؟ ولذلك سوف أتوجه إلى الإقلال من الأمثلة وتناول الاتجاهات الكبرى بصورة أعم .

إن ثورة الانترنت، وبمعنى أوسع، الثورة الرقمية، تعني بشكل أساسي أن أحد أقدم الأحلام التي راودت الإنسان في سبيلها للتحقق: أي فصل المعلومات عن الأشياء المادية. وقد عبر نيكولاس نيغروبونتي عن فكرة هذا الفصل بطريقة ممتازة: إننا نستطيع فصل «البتات» (bitخانة ثنائية) عن «الذرات»، والمعلومات عن الكتلة التي كانت مرتبطة بها قبلاً.

كانت النتيجة في وجوه عدة فصل العالم المفترض عن العالم المادي، وهو ما كان البشر يحاولون بلوغه منذ زمن طويل. ولقد كانت الإمبراطورية الرومانية تقوم إلى حد غير قليل على نظام نقل فعال (طرق تشق أوروبا «كل الطرق تؤدي إلى روما»). وكان فن الطباعة الذي جاء به غوتنبورغ، وهو من نتاج عصر النهضة، ثورياً؛ فقد أتاحت طريقة الكلمة المطبوعة الجديدة شيوع المعرفة بين الناس على نطاق

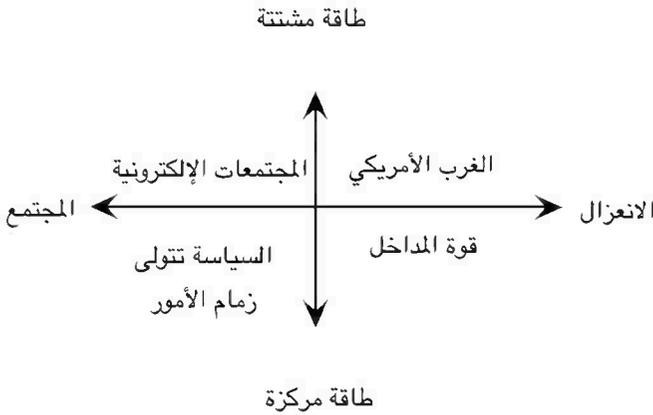
أوسع مما كان في أي وقت مضى. ومن المعروف الشائع كيف أرسلت عائلة روتشيلد مكائنتها ودعمت قوتها بفضل نظام اتصال لم يكن لدى سواها مثله يومئذ، باستخدام حمام الزاجل - الذي تبين بعد معركة واترلو أنه وسيلة ملائمة جداً للاتصال.

وها نحن لدينا الانترنيت، الواقع الافتراضي، إمكانية الاتصال في زمن حقيقي، عالمي، بأسواق عالمية في كل أمر تقريباً.

إن كتاب ثورة الانترنيت (Internetrevolutioner) هو كتاب عرض فيه زميلان لي، هما لينارت نوردفورس Lennart Nordfors وبييرت ليفين Bert Levin عام ١٩٩٩، سيناريوهات مختلفة لعالم المستقبل الجديد، هي: «المجتمعات الاليكترونية»، و «الغرب البكر»، و «قوة المداخل»، و «السياسة تتولى القيادة». وتقوم كل منها بدورها على افتراضات علمية تعرض لكيفية حل قضيتين خطيرتين في المستقبل: ما إذا كانت، السلطة ستكون مركزة أم أنها ستكون موزعة، وما إذا كان تطور الانترنيت سيؤدي إلى مجتمع عزلة أم يقود إلى مجتمع موحد (انظر الشكل ٢، ٩).

ليس الغرض من هذا الكتاب وصف المجتمعات التي ستقوم في المستقبل، وإنما مناقشة منطلقات إنتاج الخدمات وخلق القيمة اليوم ومستقبلاً. والمؤكد أن تقنية المعلومات الجديدة، والانترنيت خاصة، ستوفر منبراً جديداً كل الجدة لفعاليات اقتصادية جديدة، وخدمات جديدة، وأشكال جديدة من خلق القيمة.

إن الانترنت - وأنا هنا أزن كلماتي بعناية، آملاً ألا أعتبر فيما بعد ديناصوراً من الناحية العقلية. لا تتضمن تناقضاً مع ما كان يعتبر موضوع إدارة الخدمات. بل العكس من ذلك، لأن تقنية المعلومات تؤكد وتعزز العديد من الاتجاهات ومنطق الفعاليات الاقتصادية التي عالجها هذا الكتاب.



الشكل ٢, ٩ مخطط مأخوذ من كتاب نوردفورس وليفين ١٩٩٩

للتقنية الجديدة ثلاثة مظاهر تتصل بموضوعنا:

- ١- إنها اقتصاد زمن حقيقي حيث يمكن ضغط نشاطات مختلفة ونشاطات أشخاص فاعلين مختلفين في الزمن.
- ٢- تؤدي إلى تفاعل متزايد بحيث يمكن حدوث مزيد من النشاطات المتزامنة والمتوازية عوضاً عن حدوثها بالتعاقب.

٣- لا وزن لها ومجدية اقتصادياً إلى أقصى حد . متى قامت البنية التحتية . بحيث أنها في طريقها لتصبح عالمية.

يترتب على هذه السمات نتائج عديدة، إحداها أن الحد الفاصل بين الزبون والمورد أخذ بالتلاشي. والأخرى تتجلى بتزايد إمكانية تقديم العروض للزبائن حسب حالة كل واحد منهم وذلك بتعبئة الموارد على مستوى العالم لصالح كل حالة فردية. وهذا التفرد يمكن تحقيقه إما من الشركات التي تستطيع بما لديها من المهارة الجمع بين تقنية الانترنت وتقنية القاعدة البيانات المتقدمة، وإما من الزبائن أنفسهم.

ثالثاً، إن التقنية الجديدة تعزز اتجاهاً سبقت الإشارة إليه عدة مرات في هذا الكتاب: الاستحالة المتنامية لرسم الخط الفاصل بين التصنيع والخدمات وفيما يلي مثالان على هذا الأمر:

يمكن الآن تقديم الخدمات للطائرات التي تستخدم المحركات من شركة جنرال إلكتريك من خلال نظام عالمي تقوم فيه المحركات بجمع المعطيات عن حالتها الراهنة واستخدامها، وعلى أساس هذه المعطيات يتوفر لها تلقائياً أفضل الخدمات. وهكذا يصبح من الممكن تحديد أفضل أوقات الطيران والاستهلاك الأمثل للوقود واستخدام الأصول.

وقد حازت شركة زيروكس على اهتمام عظيم بانتقالها من الاقتصاد التماثلي إلى الرقمي، وكانت الخطوة الأولى في هذا جعل آلات مختلفة «تتحدث» إلى بعضها، وانتقلت بذلك من النسخ إلى معالجة الوثائق بمعنى واسع. وكانت النزعة الأخرى أن غدت الآلات أشد «ذكاء» وهي

تتصل الآن في الزمن الحقيقي بمراكز خدمات ترصد استخدام الآلات وتستطيع تقويم حاجات الخدمات وتعديل الأداء. وبموازاة هذا التطور التقني يجري تصميم نسبة متزايدة من قطع الآلات بحيث يستطيع الزبائن خدمة الآلات واستبدال الوحدات المعطوبة، وهي مهمة كانت تقتضي قيام عناصر الشركة بزيارة الزبون. وللمرء أن يتوقع حدوث مزيد من هكذا تطورات، وهي آتية بالتأكيد.

تقدم هذه الأمثلة، من حيث البنية، صورة حقيقية لتقنية المعلومات. والأعمال مستقبلاً التي تعتمد على الانترنت. ومن ناحية أخرى، هناك العديد من الشركات التي تحظى اليوم بأشد التقدير في أسواق البورصة، وسواء كانت تجني الكثير من الأرباح أم لا، فإنها آيلة إما للإفلاس أو أن تنتهي بالبيع ما لم ترتب أوضاعها. فعالم الأعمال يمر حالياً، مع دخول الألفية، بفترة تكيف، والى حد ما بفترة نشاط لن يطول أمده.

والسؤال: لماذا؟ هناك العديد من الشركات التقليدية، سواء كانت تبيع الخدمات المالية أم السيارات أم الأثاث، التي قامت على أساس من انعدام الشفافية في التسعير، ورزم «الذرات» و «البتات» والمبالغة في تسعير «السلع». في حين أن الشفافية في أسعار المنتجات موحدة المعايير أصبحت كلية تقريباً بفضل الانترنت، وهذا الأثر سيكون له حدين. فأولاً سوف تنجذب العديد من الشركات لدخول الأسواق القائمة وتعرض منتجات جديدة وخدمات مختلفة بأسعار تبدو منخفضة بصورة تثير الدهشة؛ وهذه الأسواق هي ما سوف يطلق عليه

الاقتصاديون مصطلح «الناقصة» - أي بعبارة أخرى محمية بوضع احتكاري أو افتقار للمعلومات التامة. ثانياً، سوف تتأثر العديد من الشركات الضخمة الراسخة بهذا الغزو الذي يستهدف مناطقهم التي كانت محمية سابقاً.

بيد أن هذا الاتجاه قد انقلب؛ فلم يعد السؤال الآن أي من الشركات ستدخل «التجارة الإلكترونية» وأي منها سوف يستمر بالقيام بنشاطاته بأسلوب تقليدي أكثر. وقبل كل شيء سوف يستمر غزاة التجارة الإلكترونية بالقيام فترة من الزمن بمهمة تصحيح مثالب السوق السابقة. وسوف تتعلم شركات راسخة عديدة من التجربة وتعيد تصميم عملها بصورة جذرية. وستدخل عندئذ شركات غازية جديدة أقامت عملياتها مبدئياً على استغلال نواقص السوق وحسب، فتقع في المتاعب ما لم تعيد النظر في أعمالها وتبتكر قدرات حقيقية جديدة (ولا ريب أن العديد من الشركات الراسخة ستخسر الكثير من مجالاتها إبان هذه العملية وهو أقل ما يمكن أن يقال).

وهكذا ستأتي ثورة الانترنت في مجال الأعمال بفترة محدودة نسبياً من الرخاء تتمتع به شركات قادرة على التركيز على عالم «البتات» الافتراضي طالما ظلت الشركات الراسخة تعمل في عالم «الذرات» والعمليات المادية. ولكن هذه المرحلة، التي ينفصل خلالها العالمان، هي مرحلة انتقالية. فالمستقبل هو للذين يستطيعون جمع العالمين الافتراضي والمادي. ذلك أن القيمة الحقيقية «للبتات» - أو المعلومات - تكمن في أنه يمكن استخدامها للسيطرة على عمليات تجري

في العالم المادي. وسوف يكون انفصال العالمين مظهراً مميزاً لمرحلة انتقالية قد تمتد خمس سنوات أو سبعاً أو عشر. وسوف تحدد المهارة في تكاملهما لخلق قيمة حقيقية جديدة لدى الزبائن، على المدى البعيد، أي شركات سيكون النجاح حليفها.

### إدخال التقنية الجديدة

إن للأتمتة والتقنية الجديدة - وخاصة تقنية المعلومات - إمكانية عظيمة لجعل الكثير من الخدمات مجدية اقتصادياً وكذلك لرفع مستوى جودتها. وقد أظهرت أمثلة عديدة أن إضافة تقنية جديدة إلى نظام إدارة خدمات راسخ إنما هي عملية دقيقة جداً. فلما كانت الخدمات تتضمن أعمالاً اجتماعية وربما كانت متوطدة في أنماط سلوك اجتماعية وحضارية من طرف العاملين والزبائن معاً، كان لا بد أن يرافق التقنية الجديدة تغيرات أخرى في مجمل نظام إدارة الخدمات.

إن أنماط التفاعلات الاجتماعية، كالتى تجري بين موظف المصرف والزبون، قد تختفي، وربما كان لهذا نتائج غير متوقعة؛ وقد تتلاشى بعض المنافع الحيوية غير الملموسة، التي كان موظفو الاتصال ينالونها من تعاملهم المباشر مع الزبائن.

لذلك هناك خطر في تضيق المجال أمام «المعرفة الضمنية» في التفاعل الاجتماعي.

وقد يحيق الخطر بمركز الجماعات المهنية كلها، بل وربما أطيح بها على الجملة (إنه لأمر شاق على المسؤولين عن التسعير في شركات

التأمين أن يجدوا الحواسيب تحل محلهم في العمل؛ ولا ريب بأن الأطباء والمحامين سيقاومون هذا الوضع بضراوة أشد حين يزول الغموض عن الكثير من مهماتهم ونشاطاتهم وتغدو محوسبة في الأعوام التالية ( تلك هي بعض الأفخاخ.

و حين تدخل تقنية جديدة في نظام إدارة الخدمات يمتد أثرها إلى العديد من مكوناته، إن لم يكن كلها. أما إذا تم الأخذ بنظرة شاملة، وإذا ما استُخدمت التقنية الجديدة للتعميق والترقية بدلاً من التشويش على طبيعة العملية الاجتماعية التي تسم تنظيمات الخدمة الفعالة، فإمكانات الإفادة تكون عندئذ عظيمة.







## الصورة

### الصورة بوصفها أداة إدارية

- نستطيع الآن الالتفات إلى المكون الرابع في نظام إدارة الخدمات - عينا صورتها . والحق أن الصورة مفهوم مستخدم كثيراً ويساء استخدامه بذات القدر، فلنبدأ إذاً باستقصاء معناه. فقد استخدم كينيث بولدينغ هذا المفهوم باعتباره تصوراً ذهنياً لحقيقة يحملها فرد أو جماعة . فالصورة هي، بكلمات أخرى، نموذج يعبر عن معتقداتنا وفهمنا لظاهرة أو وضع.

وقد يكون هذا النموذج الذهني الذي يحمله شخص معين أو جماعة بعينها تصوراً جيداً أو سيئاً للواقع، وبصرف النظر عما قد يكون فعلاً فإنه هام دائماً بسبب من أنه يوجه السلوك. فنحن نتصرف (أو نختار ألا نتصرف) حسب إدراكنا للواقع، سواء أكانت الصورة صادقة أم زائفة، مفيدة أم غير ذات نفع، واضحة أم غامضة. وإذا لم تكن الصورة معادلة تماماً للحقيقة فهي على الأقل «حقيقة اجتماعية». ولما كانت أفعالنا بالتالي تؤثر أو حتى تنشئ فيما بعد «حقيقة»، فإن الخط الفاصل بين الصورة والحقيقة غير محدد (Berger and Luckman, 1967; Maturana and Varela, 1987).

من المناسب إذاً أن نناقش هنا ما يعنيه مفهوم الحقيقة فعلاً. فنتساءل هل هناك أي حقيقة موضوعية خارجية، أم أنها من نتاج العقل البشري؟ يشكل الطرح الأخير هذا منطلقاً لأطروحة بيرجر ولوكمان (١٩٦٧) القائلة إننا نتعامل دائماً مع بنى اجتماعية. والعديد منها تؤخذ على أنها مسلمات حتى غدت «موضوعية». وما نطلق عليه عموماً صفة الحقيقة يجدر بأن يشار إليه على أنه الآراء السائدة عن الحقيقة. والنتيجة الهامة الأخرى، إذا ما سلمنا بمنطلق بيرجر ولوكمان، هي أن ما تصوره البشر ذات مرة قد يتصورونه ثانية بوصفه أمراً آخر.

وهذا يفسر لماذا قد تكون الصورة سلاحاً قوياً يمكن للمرء أن يستخدمه في التأثير. وبمزيد من التحديد يعتبر أداة للتواصل. و«الإدارة» هي فن تحقيق الأهداف عن طريق التوحيد والتنسيق ما بين الجهود البشرية؛ وإذا فالتأثير في تصورات البشر - أي الطريقة التي يدركون بها الواقع - هو أداة إدارة تتطوي على قدرة ضخمة (Kets de Vries, 1980).

ثمة خاصية أخرى هامة تتمتع بها الصورة و«الحقيقة الاجتماعية» يجدر بنا ذكرها هنا، نظراً لاعتماد مدراء الشركات (وكذلك السياسيين والعاملين في الدعاية عموماً) عليها اعتماداً شديداً، هي نزوعها إلى تعزيز ذاتها، وما إن تصبح راسخة، حتى تحقق ذاتها أيضاً. وتولد «الصورة» سلوكاً هادفاً يميل، إن نجح، لتبرير الصورة وبالتالي لتعزيزها. وهذا السلوك ظاهر للآخرين ولذلك سوف يؤثر في إدراكهم للواقع. فالصور التي تولد فعلاً متماسكاً جلياً وناجحاً لا تحتوي على عنصر «نبوءة تحقيق الذات» فحسب وإنما لها تأثير كرة الثلج أيضاً.

من اليسير أن نرى في ضوء ما تقدم سبب الأهمية البالغة لـ «إدارة الصورة» في منظمات الخدمات. ومن الواضح أن الخدمات تتصف بأنها أقل من المنتجات المادية تحديداً وأشد صعوبة منها في الاختبار. ومن أجل تحفيز عميل على القيام بالفعل المناسب واستشارة نوازح التفضيل المرغوبة لديه (من وجهة نظر الشركة) فإنه من الضروري التواصل معه والتأثير في إدراكه للواقع بأساليب أشد حدقاً من مجرد عرض منتج ما له.

علاوة على ذلك، وبسبب من الأهمية الحيوية للدوافع والأفعال البشرية في عمليات الخدمات (وهي ما كنا قد دعوناها «الكثافة الشخصية»)، فإن قدرة الإدارة على توجيه إدراك الواقع لدى طاقم العمل لديها لتحقيق تأثير كرة الثلج هو أمر حاسم.

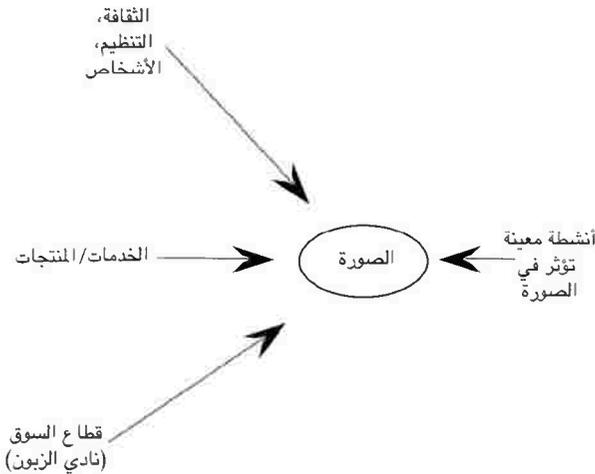
### ما هي مكونات الصورة ؟

لا ريب أن العامل الأهم في تحديد الصورة أو الحقيقة الاجتماعية هو الإدراك السائد حالياً للواقع. فالبشر يسعون إلى تكوين نماذج ذهنية مفيدة عن «الواقع» بقدر ما تعمل وظائفهم المعرفية وسواها من العمليات الذهنية وما يتوفر لها من دقة معقولة، والنماذج التي تحفز على الفعل، ويتعزز هذا الفعل بدوره بما يرد من تغذية مرتدة إيجابية. أما النماذج غير الدقيقة فسوف تولد بالطبع فعلاً أقل نجاحاً، والمرجح أن يتم صرف النظر عنه أو تعديله.

ولكن الافتقار للدقة أمر موجود دائماً طبعاً؛ كذلك يمكن وصف كل ظاهرة أو وضع بطرق يكاد يكون لا حصر لها، وربما يمكن أن تكون

جميعها متساوية في الدقة لكنها تؤدي إلى أشكال مختلفة من الفعل. وهذا يشكل الينبوع الحقيقي للسياسة وكل أشكال الإقناع.

إن الصورة التي توجدها شركة الخدمات في عقول العاملين لديها وفي بيئتها سوف تحددها إلى حد بعيد طبيعة خدماتها وتنظيمها والثقافة التي تأخذ بها، كما يحددها أعضاؤها وقطاعها من السوق (أي مستخدمو خدماتها) وهذا ما يوضحه الشكل (١٠، ١). وسوف تكون هذه الأمور المحددات الوحيدة تقريباً على المدى الطويل. وإن الإدارة، عن طريق قيامها بفعل معين لنشر صورة الشركة وتوجيه مختلف جوانبها، تستطيع أن تقوي وتوضح الصورة وبذلك تؤثر في سلوك الناس.



الشكل ١٠، ١ محددات الصورة

ومع ذلك، فقد تشاء الإدارة في ظروف معينة أن تخلق عمداً تزاوجاً غير ملائم بين التصور السائد عن الواقع والصورة، بأمل أن إبراز الصورة بقوة سوف يخلق سلوكاً من ذلك النوع الذي يجعل التصور السائد عن الواقع موضع تساؤل وإعادة صياغة. وهذه استراتيجية خطيرة وكثيراً ما تستخدم بطريقة خاطئة؛ بيد أننا وجدناها تطبق على نحو مبتكر على يد إداريين ماهرين ومجددين. ولسوف يعتمد نجاح الاستراتيجية كلياً على نجاح الصورة في تغيير الواقع وبالسرية الكافية لاستمرار مصداقية الإدارة.

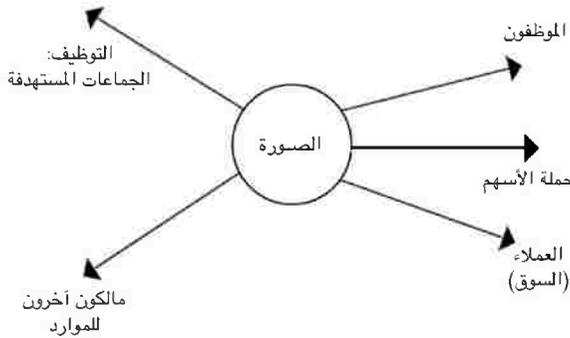
إن الخط الفاصل بين الإدارة الجيدة وما يمكن وصفه تقريباً بالخداع المحض رفيع جداً. فإذا لم تكن الصورة المطروحة مدعومة بالنظرة المقبولة عموماً عن الواقع، هنا يجب أن تكون توجد محكمة لجعل الصورة الجديدة تتحقق. ثمة منظمات خدمات عديدة تطلق حملات بقصد إقناع العملاء بالتميز الاستثنائي للعاملين لديها أو «رعايتهم» للعملاء بينما هذه الشركات في الحقيقة ليست أفضل من المنظمات الأخرى من حيث الكفاية أو الرعاية ولم تبذل أي جهد لتحقيق هذه الأمور مستقبلاً. إن صوراً زائفة من هذا القبيل ترتد فشلاً بين الموظفين والزبائن.

ولسوف نلاحظ من جديد عند تناول موضوع الإدارة أن المدراء الحاذقين لديهم القدرة على استغلال العلاقة الجدلية المعقدة بين الواقع والصورة والإفادة منها. النظرة المقبولة إلى الواقع تخلق صوراً؛ ولكن الصور يمكن استخدامها أيضاً لخلق نظرة إلى الواقع.

## الوظائف والجماعات المستهدفة

يبين الشكل ١٠,٢ الجماعات التي يمكن أن تكون هدفاً تسعى إليه «إدارة الصورة». وهناك عدة أهداف مختلفة، كما سوف نرى، بحيث يمكن استخدام الصورة في العلاقة مع كل جماعة مستهدفة. ونورد فيما يلي، باختصار، الفوائد الرئيسية للصورة:

- التوضع الاستراتيجي
- دخول السوق على نحو أشد فعالية.
- تيسير الوصول إلى موارد متنوعة، و/أو تخفيض تكلفة الوصول إليها.
- توجيه السلوك لزيادة الدافعية والإنتاجية.



الشكل ١٠,٢ الجماعات التي يمكن أن تكون هدفاً للصورة

إن الأساليب المستخدمة لبلوغ هذه الأغراض، وبما يتصل بكافة الجماعات المستهدفة، تبقى كما هي من حيث الأساس ولا تتغير: تعزيز

الحلقات الفاعلة واستغلال تأثير كرة الثلج ونبوءة تحقيق الذات للصيقة بالصور.

إن الجماعة المهيمنة التي تتوجه إليها الصورة تظل على الأرجح السوق؛ أي الزبائن حالياً ومستقبلاً، بالرغم من أن الموظفين وحملة الأسهم أصبحوا بسرعة أهدافاً هامة أيضاً. وكان رئيس شركة خدمات اميركية كبيرة شهيرة قد قال لي: «إننا نعرض كثيراً من الإعلانات وهي موجهة في الواقع إلى جماعتنا أكثر مما هي موجهة إلى الزبائن».

وإذا كانت صورة الشركة نقية صافية بحيث تحرض الزبون وتساعده على أن يرى نفسه عضواً في «النادي» المرتبط بشركة الخدمات هذه حصراً، عندئذ يكون قد تحقق لنا الكثير وسوف نحتاج إلى بذل جهد أقل في الجوانب الأخرى من البيع.

مثلاً تستطيع الشركة أن تنشئ لنفسها صورة في عقول موظفيها، فإنها كذلك تستطيع أن تكون ملامح سوق التوظيف. حينما ناقشنا آنفاً فكرة الموظف، رأينا أن التوضع المناسب في السوق له أثر مزدوج بالنسبة للعاملين المحتملين؛ موظفين توجههم أكثر إيجابية من سواهم (وكأن لسان حالهم يقول: «هذا هو النادي الذي أرغب بالانضمام إلى عضويته لأنه يلائم أهدافي ووضعي في الحياة»)، وتوظيفهم أيسر وربما كان أقل تكلفة.

إن حملات الدعاية التي تعرض الموظف «الصالح» النموذجي شائعة جداً في منظمات الخدمات والمعلومات. وقد يتم عرض الموظفين فرادى في الإعلانات مع معلومات عن أصولهم الاجتماعية والمهنية وهواياتهم

ومفاهيمهم عن العمل. ويمكن أن يكون لحملات كهذه تأثير على كافة الجماعات المستهدفة التي تناولناها، إذا ما أحسن تصميمها؛ فهذه الحملات توضح اهتمام الشركة بالعاملين لديها وتوفر أدواراً نموذجية للعاملين الآخرين لكي يسيروا عليها، كذلك فإنها تقدم نموذجاً يمكن للعاملين المحتملين استخدامه من أجل قياس قدراتهم؛ ويستطيع هؤلاء عرض الجوانب الأساسية من نظام تسليم الخدمات والتوجه الفكري لدى الشركة للزبائن الحاليين والمستقبليين، وتبديد بعض الشكوك حول منظمات الخدمات. إنهم الذين يجذبون المستثمرين.

وتبين لنا خبرتنا بأن حملات كهذه لا يقيض لها النجاح إلا إذا عكست صورة حقيقية عن الشركة. فقبل سنوات قليلة كانت شركة خدمات أميركية ضخمة متعددة الأنشطة قد أعلنت أنها بصدد إطلاق حملة من هذا النوع والتعريف ببعض العاملين البارزين والممتازين لديها، ليعرضوا بعض آرائهم الشخصية. ثم أعقب ذلك سلسلة من إعلانات الدعاية الحافلة بالصور الكئيبة والتصريحات المملة إلى حد لا يعقل عن كبار المدراء التنفيذيين. فلم تأت الحملة إلا برسالة أن الشركة شعرت بضرورة الإعلان، وكان ذلك برهاناً في حد ذاته على أنها تعاني من المصاعب. ونستطيع أن نقارن هذا المثال بحملة إعلان أطلقتها أطلس كوبكو Atlas Copco (شركة إنتاج تنزع أكثر لأن تكون شركة خدمات والتوجه إلى تقديم الحلول للمشكلات، وهي بالتالي، في مفهومنا أشد عناية بالكثافة الشخصية)، وقد قدمت في هذه الحملة موظفين من بقاع مختلفة من العالم، فوصفت شخصياتهم وعرفت بهم

وبهواياتهم بالتفصيل وأبرزت أي حلول بارزة أتوا بها وإنجازات خلاقة حققوها. لقد خرجت هذه الحملة برسالة محددة جداً.

في حالة شركة أطلس كوبكو تبرز صورة شركة تتفوق على منافسيها بالإبداع، شركة شاغلها حل المشكلات، وهي توحى ببنييتها ومواردها بأنه من المرجح أن يلقي الزبائن بالتعامل معها شيئاً متميزاً بل وفريداً. إن لشعار شركة آفيس: «إننا نبذل جهداً أكثر من سوانا» محتوى آخر؛ فهنا التشديد على الأصالة والتفرد أقل، إنما أكثر على الطاقة التي توضع في تناول الزبون- وهي كثيراً ما تكون رسالة فعالة ومفيدة في صناعات الخدمات. والزيون مطمئن هنا إلى أنه في حال شراء خدمة في وضع غير جدير بالثقة فهناك من يكافح دفاعاً عن مصالحه. وثمة شركة تعمل في مجال التأمين ضد الأخطار الصناعية، كان لنا وإياها عمل ذات يوم، تدين بالكثير من نجاحها إلى أنها تمكنت من نقل فكرة، واستطاعت أن تدعمها أيضاً بالممارسة، وهي أن «هذه الشركة لن تبدأ الجدل وسط الحطام».

وهناك وسيلة أخرى لتخفيف الشك الذي يراود العميل بأن تستعرض الشركة قدراتها وإنجازاتها الملموسة (وهذه الإنجازات المحققة هي منطقياً برهان على توفر قدرات مناسبة لدى الشركة). وقد تعرض المصارف وشركات النقل شبكات عملها؛ أو تجد مصرفاً يعرض بالصور مشروع سد كبير قام بتمويل إنشائه أو وفر له الدعم. وتعرض خطوط الطيران خرائط تبين مساراتها والبلاد والمدن التي تحط فيها طائراتها؛ وهكذا دواليك.

إن إحدى أكثر البدايات ذكاء في فن بناء الصورة أن تجعل منافسيك يعملون في خدمتك ! ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية، في أبسط أشكالها أيضاً بشعار شركة آفيس: «إننا نبذل جهداً أكثر من سوانا» الذي كان بالطبع بياناً عن منافسيها الرئيسيين بقدر ما هو تصريح عن الشركة ذاتها. وثمة شكل آخر من استراتيجية بناء الصورة أشد تطوراً تقدمه شركة الخدمات المالية السويدية، اندبندنت (المستقلة) ويعكسه اسم الشركة. فحين أنشئت الاندبندنت، كان منافسوها السويديون جميعهم تابعين للمصارف الكبرى. وقد أرهقتهم السياسات العديدة التي تأخذ بها المنظمات التي ينتمون إليها وجمودها. وكانت الفكرة التي قامت عليها اندبندنت، أن تكون مختلفة عن المصارف وأشد جرأة وابتكاراً، وأن يكون شاغلها البيع، ومساعدة الزبائن وتوفير الحلول لمشاكلهم فعلاً، وأن تدع لموظفيها قدراً من الحرية في صنع القرارات، وهو أمر غير قابل للتفكير فيه بالنسبة للمصارف. وكانت الصورة كلها قد وضعت بشكل جميل، بدءاً من اسم الشركة. أما الطاقة والتوقعات التي أثرت في العملاء وجهاز العاملين (المتوقع انضمامهم إلى الشركة) فقد جرى استغلالها بمهارة ونجاح بالغ لتكون الصورة نبوءة محققة.

بيد أن هناك طرقاً أشد مكرراً وخبثاً لجعل التنافس يعمل لصالحك. فإذا حاولت شركة خدمات أن تحدث انقلاباً في صناعة ما عن طريق إدخال مفهوم خدمة و/ أو نظام تسليم خدمات مختلفين اختلافاً جذرياً عما هو راجح. فقد تكون ردود الفعل لدى المنافسين قوية إلى أبعد حد. وهذه الواقعة يمكن استغلالها والإفادة منها .

تمثل شركة إيكيا السويدية، التي تختص بتصميم وتوزيع الأثاث المنزلي هذه الحالة. إذ أن الشركة عن طريق تأسيس منفذ للتوزيع يتسم بالجدة التامة والاختلاف عن سواه وتصميم سلسلة كاملة جديدة من الأثاث الذي يجمع بين التصميم الاسكندنافي المعاصر والبساطة والخدمة الذاتية، وإبرام سلسلة من عقود الإنتاج مع صناع المفروشات، باتت تتمتع بصيت مدوٍ. ولقد بذلت المؤسسات المحافظة في تلك الصناعة كل جهد لإيقاف إيكيا. ومن ذلك المحاولات التي جرت لمنع الصناعيين من تزويدها بالمواد، كما سارعت إلى إصدار أنظمة جديدة لمعايير الجودة. وكان رد فعل إيكيا أن وسعت استراتيجيتها عقود الإنتاج لتشمل بلداناً أخرى من أجل أن تحقق تخفيضاً أكبر في تكاليف الإنتاج وأن تصبح هي نفسها السبّاقة إلى وضع معايير الجودة في صناعة الأثاث. بيد أن أهم فائدة ربما تحققت لإيكيا من منافسيها هي التقدير الذي حظيت به سياستها المتماسكة، والتي شكلت النقيض لـ «أعدائها»، والدعاية الضخمة في وسائل الإعلام. ولقد تكررت هذه القصة بذات الشكل قليلاً أو كثيراً كلما كانت إيكيا ترسخ قدميها في بلد جديد .

وهناك مثل آخر على ذلك تقدمه لنا الخطوط الجوية الاسكندنافية التي طرحت في عام ١٩٨١ مفهومها الجديد «الدرجة الأوروبية» (التي تمثل إدخال تحسينات ملحوظة على مستوى الخدمات المقدمة للركاب الذين يدفعون كامل ثمن الرحلة). وكان رد فعل بعض المنافسين عنيفاً ومتمزماً، فقد زعموا أن مفهوم الخدمة الجديدة يمثل انتهاكاً للقوانين التي تعتمدها منظمة الطيران الدولية آياتاً. وقامت شركات طيران مختلفة بل حتى الحكومات (نيابة عنها) بتوجيه تهديدات خطيرة إليها.

وكان من بين هؤلاء المنافسين منافس واحد على الأقل شرع بشن حرب أسعار، وذهب يتوسع في إعلاناته في الدول الاسكندنافية. وكانت التغطية الصحفية على الصفحات الأولى في الدول الاسكندنافية وبلدان أوروبية أخرى من القوة ما يجعل كل قارئ يعتزم السفر بالطائرة يدرك أن الخطوط الجوية تلك تخوض كفاحاً في سبيل حق الزبائن في أن ينالوا مزيداً من الخدمات دون زيادة في السعر. ولم تكن التقارير التي تنشرها الصحافة عن الاجتماعات الطائرة بين الحكومات مؤذية؛ بل إنها عززت الصورة التي كانت الخطوط الجوية الاسكندنافية تسعى لابتكارها.

إن الصورة بوصفها وسيلة ليست موجهة إلى الزبائن والموظفين (المحتملين) وحدهم. ذلك أن الصورة المناسبة سوف تساعد أيضاً في التفاوض للوصول إلى الموارد عموماً وفي المساومة للحصول على موارد قليلة التكاليف. وإنه لمن العسير فهم كيف استطاع جون دولوريان، وهو رجل مستقل في صناعة السيارات في الولايات المتحدة، أن يجمع رأس المال وأسباب الدعم الأخرى من مصادر عديدة لتمويل مصنع السيارات الخاص به لولا براعته في بناء صورة عن نفسه. إذ أنه قد برهن إبان عمله في شركة جنرال موتورز على قدرته في الاضطلاع بدوره في لعبة المؤسسة في صناعة السيارات. فلما مضى ليلعب ضد المؤسسة بدا لكثير من أصحاب الثروات المتفائلة والمغامرين أنه رهان مضمون. وقد استطاع وهو على هذه الصورة أن يستغل أحلاماً لا تحصى! ولكن خاتمة القصة تبرهن ثانية على أنه إذا لم يجعل المرء النظرة العامة

للوامق اأافق إلى آء معقول وبسرعة كافية مع الصورة كانت النتيجة رد فعل قاسٍ. كانت الفكرة آءابة ولكن النأا كان آافهاً .

وهكذا قد تكون صورة الشركة /رجل الأعمال مضللة. ونحن نوء بشءة أن نؤمن بشآص يجرؤ على قطع الصلة بالأفكار الآبآة. فهذا الشآص يبدو أنه يجسد ما كنا نرغب أن نقوم به لكن لم آآوفر لنا الشآاعة أبءا لآآربآة. يذكر الكتاب المقدس أن ءاوء ءآر آولآاء . ولكن هذه الصورة وءءها لن آبءع إكآا آءبءة؛ ولذلك لا بء من كلٍ مآآامل يؤءي وظائفه أءاء آبءاً. إن الصورة هامة ولكنها مجرد آءء واحد من أجزاء عءبءة هي هذا الكل.

### الآسوق الءاآلى

كنا قد شءءنا، في آاؤلنا الآماعاء المسآءءة في بناء الصورة، على فكرة اسآءءام صورة الشركة للآآآبر في الموظفآن. وهذا سآاق مناسب لربط نقاشنا بمفهوم «الآسوق الءاآلى» الأوسع والءى أصبح الآن آصوراً شآءعاً آءاً آآآء به شركات الآءماء والأعمال الأآرى الآى آعنى بالآآافة الشآصآة (Gronroos,1982).

والقول الشآءع بآن رواء الفعاآآاء الاآآصاءبءة الءآن آآسمون ببءء النظر في قآاع الآءماء: «إن لم آسآطع بآع بضاعآك للعاملآن لءآك فلن آسآطآع بآعها للآبآآن أآضاً». وهذا القول لا آصءق على المنآآاء أو الآءماء وآسب، بل إنه آصءق أآضاً على «بآع» الفكرة الأساسية الآى آقوم عآبها الشركة إلى أعضائها. فلنوضع الآن الآآآاء المعقءة الآى آعمل هنا بمآال مشءب قليلاً أآآنا به من شركة كنا نعمل معها .

لنفترض أن زبوناً دخل أحد المطاعم وطلب طبقاً من قائمة المأكولات. ولنفترض أيضاً أنه لم يكن بالرجل الخبير بأصناف الطعام ولا هو بالذواقة الذي يعتد به، وهو بعد ضيف عابر دخل المطعم بالصدفة أثناء مروره بهذه البلد.

لنفترض أن المطعم في هذا اليوم دون كل الأيام لم يكن لديه المواد الأولية اللازمة لهذا الطبق بالذات، وبالتالي فإنه من قبيل المقامرة أن يصدر المرء حكماً إن كان هذا الطبق على المستوى المطلوب أم لا. يتردد الطباخ ثم يقرر أن يقدم الطبق للضيف. وقد يكون الطباخ قد أحسن إعداد الطبق؛ وربما كانت المعايير العادية مرتفعة بصورة استثنائية؛ أو قد يكون افتقار الزبون للمعرفة والمعايير المتدنية قد تضافرا معاً؛ ولكن الزبون يخرج من المطعم سعيداً راضياً، مهما يكن السبب في ذلك. فهل نقول إن الأمور تجري على ما يرام؟

نقول: لا، لأن أمراً هاماً قد طرأ؛ فقد تأسس عندئذ معيار جديد في الشركة، ويقول «لا بأس في غش الزبون قليلاً، خاصة إذا بدا أنه لم يلاحظ ذلك»، فقد لا يكون الزبون قد لاحظ هذا الغش، ولكن ليس هناك من سبيل لإخفاء ما حدث عن العاملين في المطعم. وعندئذ لن تعتبر هذه الحادثة (وربما بحق) حادثة عارضة فريدة، وإنما أعراضاً تدل على الأعراف المهنية والأخلاقية السائدة فيها، وهذه يترتب عليها أثر عميق على إدراك الموظفين لطبيعة المنظمة والسمعة التي سوف تكتسبها بين مجموعات الموظفين المحتملين. فالموظفون من ذوي المعايير المهنية والأخلاقية العالية لن يروا في هذه الشركة موقعاً يسعدون

بالعمل فيه، وتطويره على المدى البعيد. إن الإشاعة سوف تنتشر النبأ ليلبلغ مجتمع المهنة.

من اليسير أن يرى المرء كيف يمكن لحادثة بسيطة أن تؤثر على المدى الأبعد قليلاً في بنية المستخدمين وحرفية المطعم، وبالتالي، قدرته الحقيقية في توفير المستوى المتميز من الخدمة. وفي النهاية سوف نجد الخدمة ذاتها قد تأثرت بهذه الواقعة وسيلاحظ الزبائن ذلك في النهاية. وإذا فالتسويق الداخلي الرديء لا بد من أن يؤثر في وضع التسويق الخارجي.

إن آليات من هذا النوع تعمل بلا انقطاع في كافة المنظمات التي تعتمد على الدافعية والإنتاجية والحرفية والقيم الأخلاقية لدى موظفيها للحفاظ على معايير الجودة الذي تعرف به في خدماتها، ولذلك كان التسويق الداخلي والخارجي مترابطين أشد الترابط.

وهكذا يمكن تلخيص هدف التسويق الداخلي على النحو التالي:

- ١- يحافظ على معايير الجودة في توفير الخدمات.
- ٢- يحقق فعالية التكاليف عن طريق رفع الإنتاجية.
- ٣- يمثل الموظفون الذين يتمتعون بدافعية وحرفية عالية جزءاً هاماً من صورة الشركة أمام الزبون وهذا ينشط البيع وإعادة البيع مما له بدوره عادة تأثير هام في النجاح التجاري .
- ٤- يجعل التوظيف أيسر.

والسؤال الآن هو متى يكون التسويق الداخلي مناسباً ؟ إنه لغني عن البيان؛ أن ذلك ينبغي أن يكون عملاً مستمراً؛ فهذا يجب أن يكون جزءاً من الحياة اليومية في منظمة الخدمات. بيد أن ثمة مناسبات؛ كما هو الحال في التسويق الخارجي، تستدعي القيام بحملات خاصة في هذا المجال.

ومن هذه المناسبات ما يكون حين تحتاج شركة خدمات إلى الخروج مما ربما كان حالة خمول طرأت عليها. ويمكن إنقاذ شركات الخدمات العليلة أحياناً دون إحداث أي تغيير في الاستراتيجية أو التوضع في السوق. فقد يكفي أن يجري فيها ضغط عام على معايير الجودة وأنماط السلوك مما يؤدي إلى درجات أعلى من الدافعية والإنتاجية التي قد تتحقق بحملات تسويق داخلية تم الإعداد لها إعداداً جيداً.

وقد يصبح ضرورياً شن حملات خاصة للتسويق الداخلي، حينما تستدعي الحال إعادة التوضع الاستراتيجي للشركة و/أو إطلاق أنواع جديدة من الخدمات أو إعادة تعريف مفاهيم الخدمات.

في القسم التجاري لشركة تأمين كبرى جرى تطوير تصور جديد ومتقدم للخدمات يتضمن طرقاً جديدة تماماً في التفاعل مع الزبائن، وذلك بقصد التلاؤم مع مناخ تنافسي مثير وقاس جداً، وكان أصعب ما في هذا التصور الجديد، على كل حال، هو إيجاد الوسائل لتنفيذه فعلاً. ذلك أن أنماط السلوك والقواعد الراسخة في الشركة، والصناعة عموماً، كانت قاصرة عن ذلك كلياً. فتم إطلاق «حملة داخلية» مختلفة المستويات شملت إقامة سلسلة من الندوات والمؤتمرات التي وضحت

فيها الشركة للعاملين لديها متطلبات الوضع الجديد وضرورة إحداث التغييرات. وقد عرض في هذه النشاطات «دور نموذجي» جديد - نمط جديد من موظف الاتصالات بكفايات ومهام خاصة - وجرى إقرار العمل به تدريجياً، وأن يتم وضع الموظفين الذين سيقومون بالتصرف وفق النموذج (بعضهم حديث العهد بالعمل وبعضهم الآخر يعمل في وظائف أخرى في المنظمة) في «جامعة داخلية» صممت خصيصاً لهذا الغرض. وقد اقتضى الأمر تعديل بنية المنظمة، واعتمدت كذلك استراتيجية للدعاية الخارجية تهدف لشرح التغيير للموظفين وتعزيزه؛ كما كتبت وسائل الإعلام داخل المنظمة في دعم هذه الاستراتيجية.

كنا قد ساعدنا مصرفاً موجهاً تقليدياً للعمل في التجارة بالمفرق، في تطوير استراتيجية هجومية جديدة موجهة إلى السوق التجارية. وكان على هذه الاستراتيجية التغلب على كثير من العوائق، فضلاً عن تطوير مصادر جديدة وتحديد قطاعات السوق، وتوسيع حزم الخدمات المناسبة. وقد وجدت شبكة فروع المصرف فجأة أن عليها النهوض بعمليتين اثنتين عوضاً عن عمل واحد. وكان من التحديات التي واجهتها علاقاتها بالزبائن ذوي المكانة المتميزة. كذلك فإن الأمر اقتضى مغالبة الخوف من التعامل مع أنماط جديدة من الزبائن. فجرى التنسيق من جديد، بين سلسلة من النشاطات في حملة ضخمة موجهة إلى الموظفين خصوصاً. وكان رئيس المصرف ذاته منهمكاً في هذه الاستراتيجية. وأصدر المصرف لهذا الغرض صحيفة للتداول الداخلي لعرض الوضع الاستراتيجي برمته وبيان المنطق الذي تقوم عليه الاستراتيجية الجديدة

وعملية التغيير القادمة. وتم تكريس نصف التقرير السنوي تقريباً للفعاليات الاقتصادية الجديدة وللتفاعل بين الجديد والقديم.

وهكذا يتوفر للتسويق الداخلي وسائل متعددة. ومن بين أكثر هذه الوسائل شيوعاً المعاهد و«الجامعات» الداخلية، والإعلانات الخاصة، والمطبوعات الداخلية، والبرامج الموسعة التي تشمل المؤتمرات الكبرى التي يظهر فيها كبار الإداريين، شخصياً أو في أشرطة فيديو أو بالحالتين وتعرض للأولويات اليومية عند الإداريين الكبار، ويضم جدول المناقشات التي تدور في الداخل دور الزبون والأدوار النموذجية الداخلية الجديدة والأبعاد الجديدة للجودة ومعاييرها. ومن الأدوات الشائعة الأخرى «الكتب الحمراء الصغيرة» التي تعرض فلسفات الإدارة أو تصريحات شخصية من المدير العام.

وإن لوسائل الإعلام الخارجي، كما سلفت لنا الإشارة، القدرة أيضاً على التحكم التسويق الداخلي.

حين تولى يان كارلزون منصب المدير العام للخطوط الجوية الاسكندنافية المتداعية أصبح هدفاً لملاحقة الصحافيين، بسبب من صيت الشركة والآراء الجديدة في الإدارة التي عبر عنها فور استلامه المنصب. ويبدو أن المقالات التي لا حصر لها والتي ظهرت حوله في الصحافة قد قرأها مساعده بعناية تفوق مثيلاتها التي نشرت في المطبوعات الداخلية. وفوق ذلك ذهب هؤلاء إلى اجتذاب الموظفين في الخطوط الجوية الاسكندنافية. لمناقشة أوضاع الشركة والأفكار المثيرة للاهتمام في الإدارة مع أشخاص خارج الشركة. وغني عن البيان أن

ذلك كان في العديد من الحالات بمثابة مصدر للتعزيز، إذ وفرت للعاملين مجالاً لبلورة الأفكار واستيعابها على نحو أقوى بعدما توفرت لهم الفرصة للدفاع عنها في مواجهة العالم الخارجي.

وكما كان الأمر في مثال المطعم الذي أوردناه، لدينا هنا أيضاً صورة واضحة عن الاعتماد المتبادل الوثيق بين السوقين الداخلية والخارجية. وإذا فالشركة الذكية هي التي تستطيع أن تتال الاثنين معاً في آن واحد.







## فن وعلم التسعير

إن العلاقات القائمة بين المنتج والعميل في الأعمال الموجهة نحو الخدمات وتلك الموجهة نحو المعرفة معقدة أشد التعقيد، ومن نتيجتها نزوع التسعير للقيام بعدة وظائف هامة بمعزل عن مجرد إصاق بطاقة السعر على الخدمة. لذلك فإن بيئة أعمال الخدمات التي يزداد فيها التنافس باطراد تتطلب أن يتفحص موردو الخدمة الدور الاستراتيجي للتسعير. فليس من قبيل الصدفة أن يأتي الفصل المكرس لموضوع السعر تالياً للفصل الذي يعنى بالصورة.

إن سعر خدمة ما عنصر قوي في عرض منتج الخدمة الذي يتفاعل بطرق عديدة ومعقدة مع كافة الأجزاء الأخرى في نظام إدارة الخدمات: أي المبادئ الموجهة، ومفهوم الخدمة، وقطاع السوق، والصورة ونظام تسليم الخدمة. ففي أكثر أعمال الخدمات نجاحاً يستخدم التسعير بوصفه أداة إدارية فاعلة وهادفة استراتيجياً وعملياتياً معاً. فلماذا إذن نرى هذا العدد الكبير من الأمثلة على عروض الخدمات التي تظهر وهي تحمل مجرد بطاقة سعر؟

## لماذا يصعب التسعير؟

هناك عدة عوامل تجعل تسعير الخدمات أكثر تعقيداً من تسعير المنتجات. ففي المنتجات عموماً ثمة علاقة بين تكلفة الإنتاج والسعر هي أوضح هنا منها في حالة تسعير الخدمة. ذلك أن الطابع غير الملموس للخدمة ذاتها يجعل من الصعوبة بمكان تقدير المكونات الفعلية للحزمة المعروضة، وبالتالي ما هو هذا الذي تلصق عليه بطاقة السعر. فتقديم شطيرة هامبرغر من مكدونالدز واقعة محددة إلى حد معقول ومفهومة ومكونات السعر معروفة؛ ولكن تسعير شطيرة الهامبرغر هذه يعكس القرارات الاستراتيجية التي اعتمدها مطاعم مكدونالدز فيما يتعلق بالأسواق المستهدفة والمفهوم التجاري ودخول السوق وحجم المبيعات وحضور الصورة، مما لها جميعاً مضامين تتصل بالتسعير الاستراتيجي. لقد تنازلوا من الناحية الاستراتيجية عن سوق الهامبرغر ذات المذاق الشهوي والحجم الصغير والسعر المرتفع للمنافسين مع أن السوق قد اتسعت بشكل ملحوظ نتيجة الصورة الضخمة التي رسمتها مكدونالدز في الأذهان عن شطائر الهامبرغر. ولقد حاولت شركات أخرى تطبيق أشكال من هذه الاستراتيجية دون أن يحالفها النجاح الذي تحقق لمكدونالدز مما كان سببه إلى حد بعيد الصيغة الناجحة التي وضعتها الشركة في إعادة الانتاج.

وإذا التفتنا إلى مجالات العناية الصحية أو المصارف أو الخدمات الاستشارية فقد نجد العميل والمورد كلاهما في شيء من الضياع إن طلبنا منهما توصيفاً مفصلاً لمحتوى الخدمة وكيف يتم توريدها

وحسابات التكلفة على وجه التحديد. وعلى العموم، كلما ازدادت نسبة المكون غير الملموس في عرض الخدمة ازداد معها تخلخل العلاقة بين التكاليف والأسعار.

عملية التسعير في أعمال الخدمات لا تتأثر بالسعر قدر تأثرها بتصور الزبون «للقيمة» أو «الجدارة». فلكي يبلغ مورد الخدمة أفضل تسعير قد يلجأ إلى تقديم أسعار التكلفة بوصفها الحد الأدنى للسعر، على أن التسعير الفعلي يمكن تحديده بشكل أفضل بجعل السعر منسجماً مع إدراك الزبون «للقيمة». وجدير بالتنويه أنه من الممكن تطوير إدراك محددات «القيمة» لدى الزبون، وإن تكن الأدوات المستخدمة في بلوغ هذا الإدراك، والنتائج، ليست بالدقة التي نبلغها في حساب التكاليف في أعمال الصناعة. فمفهوم الخدمة وعرض المنتج والسوق المستهدفة، تشكل جميعها عملية خلق- «القيمة»، تعريف - «القيمة» تلك. واستراتيجية التسعير الأساسية هي التي سوف تعين موقع المنتج في حقل المنافسة؛ وإذا حاد المنتج عن تلك الاستراتيجية فإنه يضطر عندئذ إلى تغيير عرض منتجه. ولسوف يتساءل الزبون: ما هو مبرر هذا السعر المرتفع؟ أو: هل أستطيع الاطمئنان إلى المورد ذي السعر الأدنى؟

إن صفقات الخدمات المتماثلة قليلة، والتوحيد القياسي للخدمات أكثر صعوبة من التوحيد القياسي للمنتجات. والزبائن الذين يطلبون المزيد قد يحصلون عليه، وبنفس السعر. ولذلك ربما كان بعض الزبائن مصدر دعم لزبائن آخرين، دون أي اختلاف في التسعير. وهذا ما يوفر للمنافسين فرصاً ملائمة مع قطاعات سوق بديلة واستراتيجيات تسعير أخرى.

يتصف التسعير على الدوام بأنه غير يقيني بل إنه يخضع للتقدير الكيفي حين تختلف تكلفة الإنتاج عن القيمة التي يوليها الزبون . وهذا أمر مألوف في صناعات الخدمات . فقد تكون تكلفة بيع خدمات إدارة الأخطار عوضاً عن التأمين المحض منخفضة بالنسبة لشركة التأمين أو الوسيط بينما قد تكون قيمتها للعميل أعلى بكثير . وبما أن مفاهيم الخدمات أصبحت تتضمن باستمرار قدرأ متزايداً من عنصر المعرفة والإدارة (وليس مجرد نقل الطاقة البشرية)، فإن تقدير التكاليف والتسعير أخذاً يزدادان تعقيداً . فضلاً عن ذلك، فإن التكلفة الحدية لإنتاج خدمة ما قد تقلصت صلته المباشرة بمتوسط التكلفة الإجمالية بسبب من ازدياد أعمال البحث والتطوير في صناعات الخدمات . ونظراً للسهولة النسبية في دخول العديد من الخدمات (ذلك أنه من اليسير نسبياً الحصول على الخبرة على الأقل في العمليات صغيرة الحجم)، فإنه من الصعب تسعير خدمات تم تطوير المراحل الأولى منها بتكاليف استثمار ضخمة .

وإذا ما كان المنتجون يجدون صعوبة في بيع مقدرتهم فإن العديد من هؤلاء يجد ما يغريه باستخدام جانب من هذه المقدرة بتكلفة حدية . وفي أوضاع مثل هذه تكون شركات الخدمات في وضع تفاوضي ضعيف، إلا إذا كانت قد نجحت في أن تضيف تفرداً على خدماتها الأولية وكانت قيمتها بالنسبة للعميل عالية بشكل استثنائي . حين أدخلت العديد من شركات الطيران مجموعة معقدة من الأسعار المخفضة لتملاً المقاعد في طائراتها واجهت قدرأ لا بأس به من المعارضة من الزبائن الذين يدفعون الأسعار الكاملة لبطاقات السفر

فهم يرون أنهم فعلياً يدفعون سعراً أعلى لما هو جوهرياً نفس الخدمة. لقد كانت شركات الطيران تنتهك تصورات زبائنها عن «القيمة» والنزاهة. فكانت استجابة هذه الشركات إغناء المنتج المقدم لقاعدة العميل الأساسي، رجل الأعمال المسافر. ولقد رأينا إدخال مشاريع الخدمات الإضافية لمن يكثر من السفر على متن طائراتها، من حجز المقاعد مبكراً والخدمة المتميزة على الطائرة (مقاعد أوسع، وسائد مختلفة اللون، أطباق طعام حسب الطلب، مشروبات مجانية). وجدير بالاهتمام أن شركات الهاتف تبنت أساليب مماثلة لاستغلال طاقتها بأثر سلبي ضئيل دون توسيع خدماتها الأساسية تقريباً.

ولكي يزداد فن التسعير صعوبة فوق هذا نجد أن بنية تكاليف شركة الخدمات تشق على التقدير. فنتساءل ما هي التكلفة الحقيقية التي تتحملها الشركة الاستشارية حين تعين استشارياً لامعاً لإحدى المهام دون استشاري آخر؟ وكيف يمكن عزو جزء من التكاليف الإجمالية التي يتحملها مصرف ما وهي في حقيقتها «أعمال نظم» إلى خدمة معينة أو شريحة من الزبائن؟

تميل ضغوط المنافسة إلى خلق قطاعات سوق متميزة وأكثر تخصصاً. وعندما أخذت شركات الخدمات بفك الرزم لعروض منتجاتها لتتكيف بصورة مختلفة مع الأسواق المختلفة أصبحت قرارات التسعير وتعيين تكاليف الإدارة والتطوير أكثر تعقيداً.

## الفلسفة وراء التسعير بوصفه أداة إدارية

لا بد من أخذ النقاط التالية في الاعتبار في كل استراتيجية تسعير:

١- أولاً، يجب وضع الاستراتيجية على أساس فهم عميق لكيفية خلق ربحية الشركة. ولهذا المبدأ جانبان.

ما هي بنية التكلفة؟ وكيف تنشأ التكاليف؟ وكيف يتجلى استعداد الزبون للدفع؟ وكيف يمكن التأثير في هذا الاستعداد؟

٢- ثانياً، إن استراتيجية التسعير أداة للتأثير في السلوك. فينبغي استخدام التسعير على نحو يجعل شركة الخدمات تستخدم طاقاتها الرئيسية إلى حدها الأقصى، ويجب توظيف استراتيجية التسعير في السوق لحمل العميل موضوع الاهتمام على التصرف على النحو المرغوب.

لا بد من إجراء تحليل لبنية التكلفة للإجابة عن السؤال «كيف يمكن لشركة الخدمات أن تجني المال؟» وسوف يكشف هذا التحليل عن النواحي القابلة للتدخل، ويساعد الشركة على فهم الطرق لتوجيه الموارد الرئيسية واستغلالها. وبوصفه جزءاً من هذه العملية ينبغي على مورد الخدمات أن يكون شديد الوعي بدورات الحياة الأشد قصراً بما يخص المعدات والتقنية معاً التي يستخدمها ويعروض الخدمات ذاتها.

إذا كان العمل يتصف بتكاليف ثابتة عالية (وقد تكون تكاليف المعدات عالية جداً)، وتتطلب أنواعاً مختلفة كثيرة عندئذ يمكن استخدام التسعير لتوجيه الطلب نحو أوقات معينة ومناطق محددة

وخدمات مخصصة بعينها. وهذا التكتيك أخذت به، كما سبقت الإشارة، شركات الطيران والهاتف التي تحاول تغيير عادات الزبون أو اجتذاب الزبائن المحتملين من غير رجال الأعمال أو الذين ليسوا على جانب من الثراء عن طريق تقديم أسعار خاصة في أوقات قد تكون فيه معداتها لولا هذه الترتيبات عاطلة عن العمل.

تقدم المصارف في هذه الأيام أنظمة توزيع بديلة لخدماتها. فمثلاً باستطاعتك أن تسحب مالا من فرع المصرف المحلي أو أن تستخدم الصراف الآلي. ولما كان هذا النظام الأخير عموماً أقل تكلفة بكثير بالنسبة للمصرف، فإنه يمكن استخدام تسعير مناسب لتوجيه سلوك الزبون على النحو المفيد للمعادلة الاقتصادية التي يأخذ بها المصرف. وفي الحقيقة إنه أمر واقعي ومربح على العموم أن تتم مكافأة كل زبون يستخدم الصراف الآلي في عمليات التبادل الروتينية بدلاً من اللجوء إلى فرع المصرف المختص.

إذا كانت شركة خدمات معينة تتحمل تكاليف عالية نتيجة مبيعاتها لزبائن جدد فإنها تتحمل تكاليف أقل نسبياً نتيجة تكرار المبيعات لزبائن موجودين، فينبغي إذاً تعديل استراتيجية التسعير على نحو يعكس حقيقة الوضع، أي مكافأة تنمية الزبائن الموجودين. وهذا، ويا للغرابة، مناقض لأنظمة المكافأة الداخلية لمعظم شركات الخدمات اليوم.

ينبغي أن يعكس التسعير الفوارق في الخدمات المتصلة بتقسيم السوق إلى قطاعات ويعززها. فمن المنطقي أن تختلف تكاليف الخدمات باختلاف قطاعات السوق. ولكن هذه التأثيرات لوحدها لا

تفسر دوماً الكثير من اختلاف الأسعار؛ وخاصة حين يبدو أن ثمة عنصراً يتصل بمكانة الشركة أو وضعها في السوق. بيد أن ما ينظر إليه أحياناً أنه مؤثر يتصل بمكانة الشركة إنما يكون أمراً آخر مختلفاً حقاً؛ فقد يكون قطاع السوق، على سبيل المثال، مستعداً لإجراء مفاضلة بين السعر والمساهمة في صفقات الخدمات.

ويجب أن يعكس التسعير نظام اتخاذ القرارات وعملية صنع القرار عند العميل. ففي أسواق محددة هناك في كثير من الأحيان قواعد راسخة إلى حد ما تتصل بالتسعير والعرض. وفي مثل هذه الحالات تضطر شركة الخدمات في مرحلة معينة من تطور العلاقة بالعميل، للتكيف مع توقعاته وإتباع القواعد الراسخة. فإذا كان العميل معتاداً على اعتبار قرار الشراء بوصفه خياراً بين شركات تقدم خدمات فورية، عندها قد لا يكون أمامه بديل سوى الانضمام إلى عملية تقديم العطاءات. بيد أن عرض الخدمة يحتاج، في أغلب الأحوال، إلى أن يتكيف مع حرية الشخص أو الوحدة التي تتولى مسؤولية شراء الخدمات.

ومن الممكن أحياناً استخدام استراتيجية التسعير بوصفه وسيلة فعالة للتأثير في نظام اتخاذ القرار لدى العميل. وهاكم مثالين على هذا:

قد تستطيع شركة الخدمات رفع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العميل إلى مستوى أعلى بأن تتعمد التقصير في الالتزام بقواعد اللعبة (في عملية تقديم العرض)، أو بطرح سعر أعلى يتجاوز الصلاحيات التي يمتلكها المفاوض عن العميل. وهذا يمهد بدوره لأشكال جديدة من التواصل مع العميل.

ومن الممكن في كثير من الأحيان ترتيب المكونات المختلفة للسعر الإجمالي، بحيث تعكس بدقة أكبر نظام اتخاذ القرارات لهذا العميل الهام.

في حالة الخدمات المؤسسية، ربما أمكن مناقشة كم من السعر ينبغي اعتباره استثماراً وما هو المقدار الذي يمكن نسبته الى الميزانية العمليانية. ويمكن إجراء الموازنة مع بنية عملية اتخاذ القرار لدى الزبون عبر مناقشة البدائل من تأجير أو بيع للتجهيزات. فتستطيع شركة تأمين ما أن تدع للزبون الخيار بين تقاضي أقساط أعلى (تحسب على الميزانية العمليانية) أو الجمع بين أقساط أدنى واستثمار أعلى في تجهيزات الوقاية من الخسارة.

### العناصر المألوفة في استراتيجيات التسعير

ليس ثمة حل واحد أو بسيط للمعضلات والمشكلات التي جرى تناولها أعلاه. وفيما يلي بعض عناصر استراتيجية التسعير التي يمكن استخدامها في تركيبات متنوعة.

تحديد أكثر دقة لمفهوم الخدمة. قد يكون من الضروري، حرصاً على أن تعكس الأسعار فعلاً القيمة للعميل، أن يتم تحديد مكونات حزمة الخدمات بصورة أكثر دقة، وأن نتأكد من أن الزبون يدرك القيمة التي توفرها له شركة الخدمات. ولسوف يكون أقل نزوعاً عندئذ للتركيز على التكلفة الحدية للإنتاج في شركة الخدمات. وجدير بالتنبؤ أنه قلما يتحقق هذا دون شكل ما من التطوير الملموس لحزمة الخدمة بحد ذاتها.

فك الرزم. اعتادت المصارف وشركات التأمين وشركات الأوراق المالية دائماً على تضمين حزم خدماتها تلقائياً بعض الخدمات الهامشية التي لا تتقاضى عنها أي ثمن. بيد أن ثمة اتجاهًا لوضع توصيف أكثر دقة وتحديدًا لمختلف عناصر حزمة الخدمات. وفي هذا يتم تسعير كل عنصر على حدة، ثم يطلب إلى الزبون اختيار ما يناسبه. ويكون للزبون على هذا النحو أن يقرر السعر أيضاً. ويتم بذلك فتح «رزمة» الخدمات وتباع قطعة قطعة. وهكذا يمكن تكييف السعر والقيمة بشكل أكثر واقعية ليناسب حاجة كل زبون. وهذه طبعاً طريقة لتقسيم السوق إلى قطاعات أيضاً.

حاملات سعر جديدة. هناك حزم خدمات كثيرة مصممة على نحو يجعل مكوناً معيناً يتحمل رسمياً التكلفة كلها. ففي أعمال الأمن والحراسة، مثلاً، كان أجر الحارس أو ساعة الحراسة هو الحامل المألوف للسعر. وقد يكون من الضروري لفتح الطريق أمام المفاوضات مع العميل حول القيمة والسعر إضافة مكونات جديدة إلى حزمة الخدمات، وأن يكون لكل مكون سعره الخاص. ويمكن أن تكون الأمثلة على هذا تقديم التقنية والتدريب. ومن الممكن أن تضم الحزمة «القيمة الضامة» (Value Adder) التي توفر للعميل حل مشكلات هامة بصورة منظورة. وقد تقوم شركة ما للتوزيع بإدخال نظام حاسوبي ثم تقوم بتأجير أو توزيع طرفيات لعملائها لرفع كفاية إجراءات الطلب. وقد يكون من الممكن في بعض الحالات تحديد مناطق يعاني فيها العميل من مشكلات في حين يمكنه جني الأرباح منها وعندئذ يتم توسيع حزمة الخدمات لتساعده في التغلب على المشكلات التي يعاني

منها في تلك المنطقة بالضبط. وهذا النوع من المكونات في حزمة الخدمات يمكن تسعيره على حدة. أو من الممكن إعادة التفاوض على سعر مجمل الخدمات.

**تسعير أجر النجاح.** إن تقليص مقدار الشك لدى العميل هو جانب حاسم في بيع العديد من الخدمات. فنظام التسعير الذي يوفر للعميل رقابة أوسع أو يقلل من الشك لديه بطريقة أخرى، هو في كثير من الأحيان سلاح فعال في البيع. فقد تساعد مختلف أنواع التسعير القائم على عنصر أجر النجاح، أي ربط السعر بما أنجز فعلاً، في التخفيف من الشك الذي يساور العميل حول العلاقة بين سعر الخدمة وقيمتها. فممن الممكن جداً لشركة تعمل في الأمن، مثلاً، أن تربط جزءاً من سعرها (وفق صيغة ما متفق عليها) بسجل يبرهن إحصائياً على انخفاض النهب أو الجريمة في منظمة العميل، ويمكن لشركة استشارية أن تربط جزءاً من السعر أو كله بزيادة ربحية العميل.

**تسعير تشجيعي.** في هذه الحالة يتقلص الشك بربط السعر بنشاط العميل. وقد يكون هناك مكافأة مرتبطة بزيادة مشاركة العميل في عملية الخدمة، أو نوع من المشاركة في الربح إذا أدت مشاركة العميل إلى تحسين النتائج. وغني عن البيان أن لصيغ تسعير كهذه صلة بخدمات التأمين والرعاية الصحية. إن استراتيجيات تسعير من هذا النوع ملائمة جداً للخدمات التي لانخراط العميل فيها حقاً تأثير على نتائجها.

### استراتيجية التسعير وتكتيكات التسعير

إن صناعات الخدمات حافلة بصيغ التسعير والدفع وتقديم

العطاءات من كل تركيبة تخطر بالبال. وهناك في العديد من الخدمات عوامل، مثل تاريخ فاتورة العميل والخدمات التي تشير إليها الفاتورة، إن كانت قد تمت على فترات أو جرى حسابها بسعر إجمالي، قد يكون لها أهمية قصوى. وهذه أمور لا تؤثر في حساب الضريبة أو السيولة النقدية (لبعض صناعات الخدمات جاذبية شديدة تفري بدخولها لأنها تشترط دفع الأجور قبل أداء الخدمة مما يجعل هذه الأعمال مصدراً عظيماً لتدفقات النقدية) وحسب، بل ولها تأثير سيكولوجي كذلك.

ولسوف يجد القارئ المعني بتكتيكات التسعير ذات المعاني أو المضامين الأخلاقية عرضاً مثيراً للاهتمام في كتاب ويلسون (١٩٧٢). ومن هذا الضرب من التكتيكات التي ليست عارضة ما يطلق عليه اسم «قادة الخسارة» (وهؤلاء يتعمدون إطلاق عروض ذات علاقة جديدة بسعر مخفض لكسب مكانة في السوق، بنية زيادة السعر في وقت لاحق). و«سعر تعويضي» (تقاضي سعر مخفض للمنتج الأساسي إنما يجري تقاضي أسعار مرتفعة للمنتجات الهامشية التي تضاف لاحقاً)، و«سعر تبطين» (الاحتفاظ بالسعر ثابتاً إنما الجودة متفاوتة قصداً وبذلك تختلف تكلفة الخدمة حسب تقبل العميل). ومع ذلك إذا أخذت شركة ما بمثل هذه التكتيكات فثمة مجازفة بأن يرى الزبون ما يجري ويستغل الأمر على المدى القصير؛ ولكن العلاقة مع هذه الشركة لا تستمر بعد أول عملية خاسرة قطعاً. وقد يدخل منافسون السوق بمنتجات هامشية بينما يتفادون خط الإنتاج الأساسي. وهكذا نجد أن الممارسات المشبوهة أخلاقياً قد تبرهن على أنها ذات قيمة مشبوهة على المدى البعيد من وجهة النظر التجارية.



## ابتكار وإعادة إنتاج وصقل أفكار الأعمال

إن هذا الكتاب بأكمله ما هو إلا تفحص لعمليات ابتكار وإعادة إنتاج وإدخال تحسينات على الأعمال. وكان الفصل الثاني «المعادلة الاقتصادية الجديدة» قد عرض نظرة معمقة أولية في الابتكار وقواه المحركة الرئيسة وعملية ابتكار عرض لمنتج ما. ويتركز الاهتمام في هذا الفصل على دورة حياة الأعمال وإعادة إنتاج الصيغ والتطوير المتزايد لعرض المنتج.

### دورة حياة الأعمال

قد يكون من المفيد في معظم الحالات تصور الشركة التي تختص بعمل مفرد على أنها تمر عبر سلسلة من مراحل التطور، من اكتشاف أو ولادة فكرة جديدة، إلى النضج، وإعادة التحديد أو الموت. ومع ذلك فالنماذج التي تعكس مرحلة النمو من هذا النوع ليست على قدر من الدقة بحيث يمكن استخدامها في إجراء توقعات بسيطة؛ وفي الواقع هناك الكثير من ضروب التنوع والتتابع الممكنة. إلا أنها تساعدنا على فهم طبيعة مشكلات النمو، وبالتالي أن ندرك أن مشكلات الإدارة تتنوع فعلاً وفق منطقتين معينتين.

هناك تحفظان هامان على الأقل يجدر بنا الإشارة إليهما في تطبيق النموذج الكلاسيكي لدورة النمو ذات الشكل  $S$  على أعمال الخدمات. أولهما أن أعمال الخدمات هي في كثير من الأحوال أعمال وسيطة. فهي تؤدي وظيفة الوسيط، إذ تربط جماعات مختلفة ببعضها بعضاً لتتيح لهم التفاعل فيما بينهم؛ أو تؤدي وظيفة الناقل إذ تتوسط تدفقات - من المعلومات أو الأموال أو الخبرة التقنية أو الموارد البشرية - من سياق إلى آخر. وإن ما يجري في هذه المسارب «المركبة من الناحية المؤسسية»، والتي قد تكون مضطربة إلى حد بعيد، هو على درجة بالغة من الأهمية للوسيط تتضاءل معها أهمية المنحنى  $S$  الخاص بالوسيط وتكاد تنتفي كلياً. ومع ذلك، فإن منحنيات  $S$  الخاصة بالأعمال التي يقوم بدور الوسيط لها مسألة دقيقة. إذ أن الوسيط على الأرجح أقدر على فهم حساسية خدمته لمثل هذا الاضطراب عن طريق دراسته لظاهرة المنحنى  $S$  لدى زبائنه ومنافسيهم.

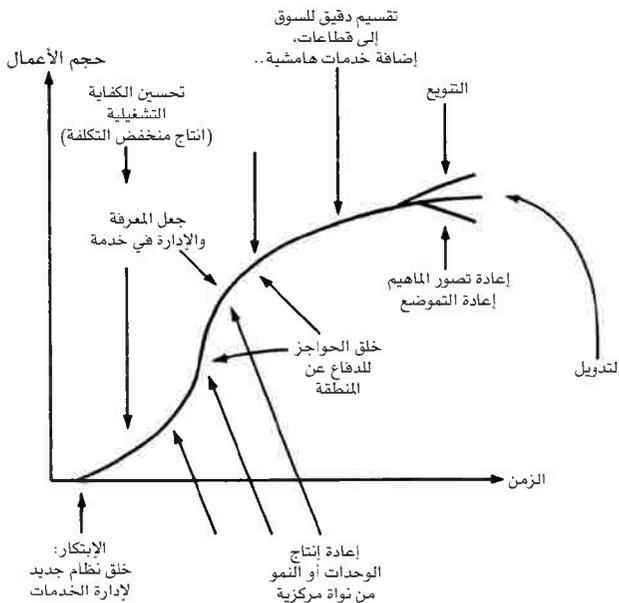
وبما يخص العلاقات بالزبائن، يعكس المنحنى  $S$  الزمن اللازم ليقوم الزبون علاقة جديدة، والقصور الذاتي الذي يؤخر تفكك علاقة طويلة. ثانيهما، حين نناقش دورات النمو في الشركات الصناعية نجد أن الابتكار والنمو المستمر يرتبطان عادة بشكل أساسي بالمنتج ذاته. كذلك جرى تكثيف دورات النمو المرتبطة بالتقنيات وعمليات الإنتاج في تصورات فكرية يمكن أن تكون أكثر فائدة في أزمنة التحول السريع. وقد عرض ريتشارد فوستر (١٩٨٦) العديد من أبعاد الابتكار التقني بقدر من العمق.

قد يكون بإمكان مورد الخدمة تحديد عروض المنتجات مستقبلاً، ومن سوف يبرز من المنافسين في الأيام القادمة، وذلك برصد التقنيات وعمليات الإنتاج المستخدمة مباشرة في عرض الخدمة. ويستطيع أن يزيد قطعاً من مقدرته على التنبؤ برصد هذه العوامل المتضمنة في تلك التقنيات وعمليات الإنتاج لدى الذين يقوم لهم بدور الوساطة. ويعنى هذا النمط من التحليل بكل وضع على حده، ورغم أنه لا يعتبر أداة نافعة دائماً في التنبؤ، فإنه شديد النفع في تحديد نقاط الضعف في النظام. حين تفيد زيادة الإنتاجية من تكاليف إصلاح تقنية معينة أو تصبح عملية الإنتاج هامشية يمكنك أن تثق بأن شخصاً معيناً، في مكان ما، يعمل على منتج جديد أو خدمة أو تقنية أو عملية إنتاج جديدة لتحل محل ما هو سائد الآن.

ومن حيث الجوهر لا بد لمورد الخدمة من ابتكار أنظمة قياس جديدة تساعده في اتخاذ قراراته الاستراتيجية. فالمحاسبة بما تعتمد عليه من قاعدة معلومات تاريخية، كثيراً ما تقدم لنا معلومات خاطئة. معلومات قليلة جداً. متأخرة جداً. وفي أعمال الخدمات، يميل الابتكار إلى أن يرتبط على الأقل بنفس المقدار بالطريقة التي تنتج فيها الخدمة؛ أي بعملية أو بنظام تسليم الخدمة. ومن وجهة نظر العميل ليس ثمة فارق واضح بين عدة عناصر من نظام إدارة الخدمة (مثلاً، مفهوم الخدمة، نظام تسليم الخدمة). هاك التعليم المدرسي العادي، أو مناهج بيرلتز، أو لينغوازون أو إي اف ايديوكشن. فهذه جميعها تبدو قريبة من بعضها بعضاً ولكنها مختلفة عن بعضها مع ذلك اختلافاً بيناً. وإن يكن الهدف من تعليم عميل لغة جديدة هو ذاته لا يتغير؛ إلا أن

عملية تحقيق الهدف، أي نظام تسليم الخدمة وطريقة مشاركة العميل في العملية وبالتالي تجربته برمتها تختلفان كلياً. ولعل المشكلات التي ينطوي عليها الابتكار والنمو في منظمات الخدمة تتصل بأنظمة تسليم الخدمات أكثر مما تتصل بـ «المنتجات».

إذا أخذنا هذه التحفظات بالاعتبار نستطيع بعد ذلك استخدام منحنى النمو S في الشكل ١٢,١ إطاراً لتحديد عدد من مشكلات النمو المألوفة. وقد يتخذ المنحنى عند دراسة عمل مفرد شكلاً مختلفاً تماماً ثم قد تعود مختلف المشكلات التي واجهناها فتظهر في مراحل غير تلك التي أشرنا إليها.



الشكل ١٢,١ : مشكلات نموذجية خلال دورة حياة أعمال الخدمات

## إعادة الإنتاج

ما إن يرسخ نظام إدارة الخدمة، حتى تجد شركة الخدمات أمامها ما قد يكون أصعب ما تواجهه من المهام والتحديات : النمو.

إن طبيعة المشكلة في هذه المرحلة شديدة الاختلاف عن تلك التي تواجه المدير الذي يعنى بالمنتج. فالنمو في الصناعة يمكن تحقيقه بزيادة منافذ البيع وتوسيع حجم المصنع؛ ويمكن إنجاز التصدير بتعليب المنتجات في صناديق وشحنها إلى الخارج. أما النمو في شركة خدمات فهو أمر آخر. ذلك أن الخدمات تنتج بوصفها مجموعة من الأفعال الاجتماعية يحققها بشر. موظفون وعملاء - لا يكفي أن تتم إثارة دافعيتهم للمشاركة وحسب وإنما يجب تزويدهم بالبرمجة السلوكية المناسبة أيضاً. والابتكارات الاجتماعية والأخلاقية المرتبطة بكفاية أداء العمل في نظام إدارة الخدمات قد يكون من الممكن إعادة إنتاجها في مكان معين ولمدة معينة من الزمن؛ إلا أن إعادة إنتاجها في أماكن جديدة، مع الحفاظ على مستوى جودتها بمرور الزمن فأمر مختلف تماماً.

إننا ندرك نظام أعمال الخدمات وفق نظام إدارة الخدمات بأنه يتألف من مفهوم الخدمة ونظام تسليم الخدمة وقطاع سوق واضح وصورة وبيئة مناسبة ونظام إدارة. ولكن لكي تنمو هذه العناصر وسواها عموماً لا بد لها من أن تزداد وتتضاعف وفق صيغة إعادة الإنتاج.

وتجدر الملاحظة أن ثمة طرقاً تمكن شركة خدمات من النمو غير طريقة إعادة إنتاج نظام إدارة الخدمات ذاته. ذلك أنه من الممكن تحقيق النمو بإضافة المزيد من الخدمات عوضاً عن التوسع بالخدمات

إلى مناطق أخرى. وقد يكون ذلك بالتوسع بالأنشطة والتفاعل مع العملاء عن طريق زيادة رحلات العمل أو باعتماد أساليب أخرى إضافية في الاتصال. انظر (Carman and Langeard 1981).

قد يكون نظام إدارة الخدمات شديد الرهافة والخصوصية أحياناً بحيث يكاد لا يمكن إعادة إنتاجه، (أو لعل شركة الخدمات شاءت أن تعكس مثل هذه الصورة، ربما لتحافظ على قطاع خاص جداً من السوق قد ينظر إلى إعادة الإنتاج نظرة ريبة). وهذا يصدق أساساً على الأفكار الخدمية التي تنطوي على قدر كبير من حل المشكلات حتى تقارب حدود العمل الفني. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك المؤسسة الاستشارية التي تنحو إلى البحث مثل مؤسسة آرثر دي ليتل أو تروازغرو التي سبق أن تعرفنا إليها. فإن أصابت مثل هذه الشركات نجاحاً فقد تزداد شهرتها ارتفاعاً ويشد الإغراء للنمو. ولقد فقدت غوتشي خصوصيتها الفريدة حين بالغت في استغلال صورتها، إلا أنها سعت فيما بعد لاستعادة مكانتها في السوق. وعندما قام برنار لويس، كبير الطهاة في أحد المطاعم من فئة الثلاثة نجوم، بإظهار شركته عام ١٩٩٨ وهو يسعى لاستغلال صورته؛ انقطع بعض ضيوفه الدائمين عن ارتياد مطعمه.

ولسوف نتناول بالتحليل بعض الشرك المتصلة بمثل هذه الاستراتيجيات في الفصل الثالث عشر، تحت عنوان: «التنوع والتدويل». بيد أنه من الممكن مع ذلك أن يتم النمو مع الحفاظ على مركز واحد، ورغم أن النمو لن يكون سريعاً ودونما تعقيد مثلما يكون شأنه حين تطبق صيغة إعادة إنتاج مبتكرة حقاً.

إذن، ما هي طبيعة إعادة الإنتاج، أي إعادة ابتكار نظام إدارة الخدمات على أسس محلية مع ضمان استمرار الأداء والجودة؟

إنه لغني عن البيان أن لذلك صلة بطبيعة نظام إدارة الخدمات بوصفها كذلك. وكنت قد أشرت إلى صعوبة إعادة إنتاج أنظمة الخدمات التي تتضمن درجة عالية جداً من المهنية فيما يتصل بحل المشكلات أو تحتوي على عنصر من الإبداع الفني. ونظراً لأن الصيغة الأصلية غالباً ما تعتمد بصورة كبيرة على القدرة على إنشاء أنماط معينة من التفاعلات الاجتماعية، كما قد تعتمد بذات القدر على ثقافة البيئة المحلية أو بنية مؤسساتية محلية. ومثالنا على ذلك هو أن مؤسسات العناية الصحية التي ابتكرت في ولاية كاليفورنيا لم تفلح في اقتحام السويد حتى الآن. وكان الحاجز الذي حال دون ذلك اختلاف الأنماط الثقافية والقيود المؤسساتية.

ومن جانب آخر، ماذا يمكن أن يكون هناك ما هو أكثر أمريكية من شطائر الهمبرغر التي تباع في مطاعم مكدونالدز؟ ولكن يلاحظ أنه لا يوجد في هذه الحالة تعقيدات مؤسساتية، بمعنى أنه ينبغي على المنظمات الأخرى أن ترتبط بهذا النظام (عدا السوق) أو تتكيف معه؛ وبالتالي تكون إعادة ابتكار الفكرة أسهل. وإنه ليصعب على المرء أن يتصور ما هو أكثر نجاحاً في إعادة الإنتاج من مطاعم مكدونالدز. فيمكن اعتبار الطريقة التي بدأت بها العملية نقطة انعطاف في تاريخ إدارة أعمال الخدمات، وقد لا تكون المبادئ التي قامت عليها ثورية، إلا أن الطريقة التي تم بها تصور تلك المبادئ والمنهجية في تطبيقها كانتا على الأرجح فريدتين.

ترتبط القصة عادة، وعن حق، باسم راي كروك، ولكن يجدر بنا أن نتذكر أن هذا النموذج الفريد من نوعه من نظام إدارة الخدمات كان قد ابتكره الأخوة مكدونالدز. وكان راي كروك يومذاك في حوالي الخمسين من عمره ويعمل بائعاً لخلاطات الحليب والفواكه لمطاعم الوجبات السريعة. وكانت تراوده فكرة التحول إلى مجال آخر وينتظر «فرصة العمر»، وهو يفكر في مختلف الطرق لتحقيق هذا الحلم.

وفي ذات يوم دخل مطعم الأخوة مكدونالدز ليسلم إحدى تلك الآلات. وللتواستمرعى نظره حرف «M» الضخم المؤلف من قوسين ذهبيين. ولكن حين دخل المطعم وجد الدهشة تغلب عليه من بعض الأمور الأخرى. وبدلاً من أن يمضي في طريقه بعد تسليم الآلة مكث في المطعم يومين وهو يراقب ما يجري ويدون ملاحظاته، ويفكر فيما كان يلاحظه. وبعد هذين اليومين سأل الأخوة مكدونالدز إن كانوا يرغبون في مشاركته لهم في العمل.

وتعتبر هذه لحظة الانتقال في تاريخ إدارة الخدمات من مستوى نظام إدارة الخدمات المفردة إلى صيغة إعادة الإنتاج، حين ولدت تقنية العمليات ذات الحجم الكبير في الخدمات.

إن الخطوة الأولى في إعادة الإنتاج هي تحليل نظام إدارة الخدمات حتى هيكلها الأساسي، واكتشاف «المنطق المفرد»، السمات الرئيسية القليلة اللازمة لها لتقوم بوظائفها. وغني عن القول أن هذا التحليل قد يؤدي إلى تبسيط النظام. (في المرحلة الراهنة من المعرفة، يتم بالطبع تصور صيغ عديدة والتفكير منذ البداية ما إذا كانت قابلة لإعادة الإنتاج.)

أما الخطوة الثانية فهي تصور طرق يمكن معها صياغة هذا المنطق، أي عوامل النجاح الرئيسية، وضبطه بالشكل المناسب. وأما الخطوة الثالثة فهي حيازة الأدوات الفعالة - أنظمة الإدارة، وأنظمة الدعم - التي تجعل إعادة الإنتاج ممكنة.

يمكن اعتبار الخطوتين الثانية والثالثة، أيضاً، عملية «حزم» لنظام إدارة الخدمات، بما في ذلك المعرفة والمهارة اللازمتين للسيطرة عليها، بحيث يمكن فك الحزمة واستخدامها فوراً. ولما كانت طبيعة أنظمة إدارة الخدمات شديدة الاختلاف بين نظام وآخر فلن نجد ثمة طريقة واحدة للحزم أو ابتكار صيغة لإعادة الإنتاج ولكننا نستطيع تعيين عدد من الموضوعات التي تبدو على قدر من الأهمية:

١- وصف الخدمة، ومستوياتها ومعايير الجودة التي ينبغي تحقيقها. ويجب أن يكون الوصف واضحاً جداً، بهدف الوصول إلى الاتصال الداخلي الذي يتصف بالكفاية.

٢- الحفاظ على سيطرة مركزية على العناصر المحددة التي تعتبر أساسية بكل معنى الكلمة والتي لاضرورة لأن تملك الفروع في حرج التصرف بها. ونسوق موضوع شراء اللحم لشطائر الهمبرغر في مطاعم مكدونالدز بوصفه مثلاً على ذلك؛ وأما المثال الآخر فهو قيام مؤسس شركة رترافاليه شخصياً بانتقاء المدرسين في هذه المؤسسة الفرنسية لتعليم النساء اللواتي يزمن العودة إلى العمل. (يبين المثال الثاني أن ثمة حدوداً معينة لإعادة إنتاج الصيغ، طالما أن المؤسس ليست لديه طاقة مطلقة بلا حدود).

٣- ابتكار وتعميم سياسات مركزية أو صيغ للنجاح، ربما بشكل تعليمات أو بامتلاك السيطرة في مجالات رئيسة مثل إجراءات التوظيف وفكرة الأفراد، وصورة المؤسسة والتصميم المادي الخ. يمكن استخدام تقنية موحدة وتصميم مادي للحيلولة دون التدخل غير الضروري في الوحدات المحلية (الذي لا يؤدي إلا للاضطراب أو اختلال الإنتاج).

ولنا أن نأتي بمثالين لنبين أن هذا الضرب من آلية السيطرة قد يتخذ أشكالاً مختلفة. ويتجلى المثال الأول في استخدام مطاعم مكدونالدز (أو سلاسل المطاعم ومؤسسات تقديم الطعام العديدة) تقنية دقيقة جداً في مطابخها، وهي توجه تحركات الناس بدقة بحيث يضطرون للعمل بطريقة واحدة - الطريقة الصحيحة. وتقدم لنا مؤسسة إي اف ايديوكيشن مثلاً مختلفاً تماماً يقوم على المنطق الأساسي ذاته. ففي وسط عملية نمو بالغ النجاح على الصعيد العالمي، قال رئيسها ومؤسسها : «أعتقد ومدير أو اثنان من حولي أنني أمتلك فهماً واضحاً جداً للأسباب التي تجعل مكتب المبيعات في إي اف ايديوكيشن على هذا القدر الكبير من النجاح. ويتصل الأمر قطعاً بالقيادة والمناخ الاجتماعي. ولعل دوري الأساسي في هذه اللحظة هو أن أكفل استمرار هذين العاملين في المكاتب الجديدة التي نفتتحها. ومن الأمثلة على ذلك أنني توليت بنفسني توظيف كافة مديري المكاتب الجدد تقريباً خلال السنوات القلائل الأولى من نمونا على مستوى العالم. وأنا شديد الاعتقاد بأمور مثل أثر المظهر المادي على بيئتنا وصورتنا الداخلية، وقد يبدو هذا

مستغرباً، إلا أنني كنت منغمساً جداً في أمور الديكور واختيار الألوان والأثاث في مكاتبنا كافة!»

٤- تطوير أنظمة معلومات وإعلام تركز على تلك العناصر من نظام إدارة الخدمات التي تمثل «المنطق البسيط»، أو عوامل النجاح الرئيسية، لتوجيه انتباه الجميع باستمرار نحو هذه القضايا. ففي الوحدات المتعددة لمنظمات الخدمات والتي تتمتع كافة تقريباً بنجاح فائق لا بد للإدارة العليا من أن تحدد بشكل واضح بضع سمات بارزة، مما تتوقع توفرها في وحدة تؤدي العمل بصورة حسنة. وسوف تستخدم هذه بوصفها أداة لصياغة المطالب، ووسيلة لبلوغ درجة من الكفاية العالية، وميزاناً لتقويم كل وحدة بمفردها - وهو ما نسميه مقياس الأداء.

٥- إيجاد خبرة متوضعة مركزياً في ميادين حيث تقيّد المعرفة من مزايا الحجم. وقد يعني هذا في حالة شركة استشارية توفير أخصائيين في الصناعة على مستوى العالم؛ كما قد يعني في حالة سلسلة المطاعم توفير نظام رقابة صحية؛ أو ربما يعني في حالة الخدمات الأمنية توفير اختصاصيين في تحليل احتمالات الخطر.

٦- إنشاء أنظمة بنى تحتية للإفادة من تأثيرات الشبكة حيثما أمكن ذلك؛ ومثال على ذلك نظام حجز عالمي لمشغل فندق أو خطوط جوية.

٧- تطوير أدوات ومؤسسات بهدف التأسيس لمعرفة ذات شأن في مجال الأعمال وعلى وجه الخصوص النظم الخاصة والمناخ الاجتماعي اللازم للنجاح. وإن نمط «الجامعة» في المؤسسة الذي

ورد ذكره آنفاً مثال على ما نشير إليه؛ وهناك أساليب أخرى قد تتطلب من الإدارة العليا قضاء قدر كبير من الوقت في السفر والحوار مع المستخدمين في الوحدات المحلية.

٨- العقود الرسمية واللوائح الداخلية، مثل اتفاقيات الترخيص، الموضوعة لتكون أدوات سيطرة على السلوك وقائمة على فهم «المنطق البسيط» المؤدي إلى النجاح.

٩- تطوير وتعميم «أدوار نموذجية» وأنماط مهنية موحدة ومرغوب بها فضلاً عن إيجاد فرص مهنية بين الوحدات الفرعية.

إن الجهود التي تبذل في سبيل النمو والانتشار قد تكشف هي ذاتها عن تعقيدات لا مبرر لها في المعادلة. ولكن نظام إدارة الخدمات قد يتم تعديله أو تغييره أثناء عملية إعادة الإنتاج أو في مرحلة ما خلالها. ومما قد يجعل هذا الإجراء ضرورياً الظروف المحلية أو الوضع الاستراتيجي في مواجهة المنافسة.

اختارت سلسلة فنادق هولندي إن، حين دخلت أوروبا، أن تضع نفسها في موقف الساعي إلى احتلال القمة في السوق. وعندما مضت شركة توزيع الأثاث ايكيا السويدية لتدخل الأسواق الخارجية، كان عليها أن تحزم أمرها وتقرر إن كانت ستأخذ بمفهومها ذي المنحى السويدي جداً أم لا. ولما كانت الشركة تدرك أنه ليس لديها الموارد (أو ربما الطموح) لتتال حصّة من السوق في بلدان أخرى تماثل ما تتمتع به في السويد فإنها قررت عدم التساهل وإعادة إنتاج مفهومها السويدي الأصيل باستثناء أمر واحد، وهو التشديد على صورتها بأنها مختلفة وسويدية،

ولذلك قدمت نفسها في إعلاناتها في ألمانيا على أنها (بيت المفروشات الأصلية من السويد)، وهكذا جعلت موقفها جلياً واضحاً وقاطعاً.

لكن هناك دوماً مشكلة ماثلة في تقرير المدى الذي ينبغي أن تمضي إليه تلك التغييرات، خاصة في ضوء الجهد الكبير الذي يمكن أن يكون قد بذل للنفذ إلى المنظمة كلها بصيغة مبسطة واحدة. وهناك بعد مسألة ما هو المدى الذي يمكن للنظام المضي فيه للتكيف مع الأوضاع المحلية. في أثناء مرحلة النمو السريع في أسواق غير مشبعة نسبياً، قد يكون من الممكن للذين يحتلون مكان الطليعة المضي في إعادة إنتاج فكرتهم لفترة طويلة من الزمن مع قليل من التعديل أو دون تعديل إطلاقاً، كما أظهرت شركات مثل بنيتون ومكدونالدز. وحين تبدأ مرحلة أشد نضوجاً وبالتالي أكثر نزوعاً للمنافسة، فقد يصبح من المناسب استغلال مزايا وضوح تقسيم السوق إلى قطاعات والتمايز بين المتنافسين، لتفاعل أكثر حميمية مع العملاء، أو حتى لإعادة توضع واسع لنظام الخدمات. بيد أنه سيكون هناك دائماً مثالب لا بد أن تعترض العمل. ذلك أن خطوات من هذا القبيل قد تؤدي إلى تعقيد مكلف في نظام الخدمات واضطراب داخلي حين يختل التوازن في نظام اجتماعي محكم قام أساساً حول صيغة فريدة.

وفي بعض الأحيان قد يكون من الصعب جداً إعادة إنتاج الخدمة الأساسية، في حين أنه ربما كان ذلك أكثر سهولة بالنسبة للخدمات الهامشية. مثلاً، كانت إحدى الشركات الاستشارية التي تتمتع بأسلوب متقدم ومعقد في التطوير الاستراتيجي والتنظيمي (والتي كانت أيضاً وثيقة الارتباط بالثقافة المحلية للبلد الأصلي)، قد وجدت أنه من

المستحيل تقريباً إعادة إنتاج خدماتها الأساسية. وأن تأسس مكتب في الخارج لزبائن أو مستخدمين أجنب محتملين عملية، هي في أحسن الأحوال، طويلة. كما وجدت في الوقت نفسه أهمية الخدمات الهامشية المرتبطة مباشرة بالدراسات الصناعية الملائمة وجمع المعلومات الواقعية. وما إن أدركت الشركة أن عليها التخلي عن فكرة إعادة إنتاج الخدمة الأساسية وأن تلتفت بدلاً من ذلك لابتكار نظام المكاتب التابعة التي تختص بالخدمات الهامشية المتممة والأكثر بساطة، حتى أصبحت قادرة على إقامة منشأة دولية قابلة للحياة والنمو.

تبين الخبرات من هذا النوع، والمثال على منظمات الرعاية الصحية الأميركية الموصوفة أعلاه، أنه من الصعب جداً إعادة إنتاج أنظمة إدارة الخدمات التي تعتمد أشد الاعتماد على ثقافة معينة ولا بد لها في الوقت نفسه من الارتباط بشبكات مؤسساتية معقدة.

توضح أمثلة إي اف ايدوكيشن ومكدونالدز نقطة هامة أخرى. فلا بد من الأخذ دائماً تقريباً بنوع من التمايز في بنية الإدارة حين تشرع شركة ما في تنفيذ مشروع لإعادة الإنتاج. ومن الضروري اعتماد بعض التمييز بين الإدارة العاملة «القديمة» في الوحدة الأصلية وبنية إدارية تتعهد عملية إعادة الإنتاج بكل ما لها من احتياجات وخصائص حاسمة. فلا بد لهذه البنية الجديدة من أن تعمل بوصفها «أماً» جديدة قادرة على ولادة وحدات جديدة.

### إعادة التحديد والتطوير المستمر

يمكن إطالة دورة حياة أعمال الخدمات بإعادة تحديد نظام إدارة الخدمات بحكمة وتقدير صائب. ويمكن تطوير مفهوم الخدمة بإحداث

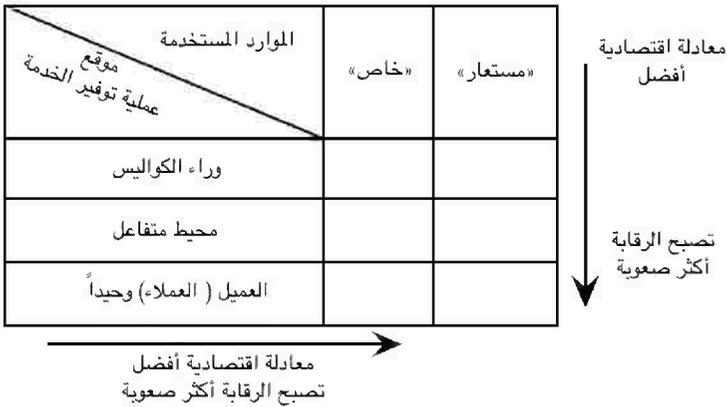
تغييرات دقيقة في الحزمة بما في ذلك تضمينها خدمات هامشية أو تعديل هذه الخدمات. ومن الممكن تحديد قطاع السوق بشكل أوضح وتعديله، كأن تتجاوز الشركة مثلاً حدود هذا القطاع لتصل إلى قطاعات السوق الفرعية. كذلك يمكن تبسيط إجراءات التوظيف وأنظمة الترفيه والمكافأة وآليات تعميم الثقافة وسواها من أدوات الإدارة ذات الأثر على نظام تسليم الخدمات. وينبغي كذلك متابعة استخدام التقنية والأدوات المادية المساعدة بغرض إعادة تحديد أي من المجالات الخمسة الواردة في الفصل التاسع. ويمكن تغيير الصورة لتدعيم الموقف الاستراتيجي أو توجيه الانتباه إليه دون الإخلال بالنظام.

إن العمل على هذه الجبهات كلها هو جوهر البحث والتطوير اليومي في منظمة الخدمات ومن الواضح أن التقنية الاجتماعية عامل رئيس في هذه العملية.

يمكن استخدام العديد من المخططات الواردة في هذا الكتاب بوصفها قواعد عملية في إعادة تحديد نظام إدارة الخدمات وإصلاحه. فمثلاً يمكن الاستفادة من المخطط الذي يرسم مختلف أنماط التداخل في العلاقة ما بين الشركة والعميل في الفصل الثامن (الشكل ٨، ١) باعتبارها أساساً أولاً للتفاعل بين الشركة والعميل : هل يمكن نقل التفاعل من سياق إلى آخر؟ وما هي النتائج . الايجابية والسلبية . المترتبة على هذا الانتقال؟ كذلك يمكن استخدام المخطط المتعلق بالجدول ٢، ١ في الفصل الثاني، والذي يبين القوى المحركة للابتكار

بوصفها قائمة جرد في عملية البحث عن طاقات تستخدم في المزيد من الابتكار.

ولنرفع عدد «مصفوفات البحث» إلى ثلاث، دعونا نضيف «معضلة مراقبة التكاليف» كما هي مصورة في الشكل ١٢,٢ وتشير هذه إلى إدارة الطاقة البشرية والقدرات الفائضة، وهي عامل نجاح رئيس في العديد من أشكال الأعمال المزدهرة.



الشكل ١٢,٢ معضلة مراقبة التكاليف، أو خطة لاكتشاف الابتكارات المحتملة في أنظمة إدارة الخدمات

يمكن أن يجري «إنتاج» خدمة ما وراء الكواليس أو في محيط من التفاعل أو أن يقوم العميل بالعملية مستقلاً. وفي العادة تجري هذه الاحتمالات الثلاثة معاً.

قد تكون الأدوات المادية (بما فيها مواقع العمل) والبشر العاملون تابعون لشركة الخدمات أو للعميل أو لطرف ثالث ما. وقد يغري المرء،

حسب مبادئ «إدارة الطاقة البشرية» و «استغلال القدرات الفائضة»، أن يحاول نقل ما أمكن من الخدمات الاحتياطية الفعلية إلى الأسفل نحو أدنى زاوية إلى اليمين: يقوم العميل بمعظم العمل مستخدماً الأدوات التي وفرها هو ذاته أو وفرها آخرون سواء. وواضح أن هذا سيكون حلاً مثالياً، من وجهة نظر التكلفة. ويتألف دور شركة الخدمات هنا من نقل المعرفة إلى العميل ليتمكن من إنجاز الأمور ثم إرسال الفواتير.

تكمن المعضلة هنا في أنه كلما اقتربنا من الزاوية السفلى من الطرف الأيمن ازدادت صعوبة السيطرة على مجريات الأحداث.

إن لدى الشركة مجالاً للخيار، حسب طبيعة مفهوم الخدمة وتعقيدها، واستعداد السوق للدفع. كانت شركة كلوب ميديترايه، مثلاً، قد قررت أن تستخدم بصورة أساسية محيط التفاعل ومواردها الذاتية أي قرية العطللة (علماء أن العملاء الآخرين يشكلون جزءاً حاسماً من الخدمات، من وجهة نظر أي عميل). وقد وجدت الشركة أن الضرورة تفرض أن تكون لها السيطرة الكاملة على عملية توفير الخدمات وبالتالي على البيئة المادية ونظام الدفع في المكان إلخ... لتكفل للشركة فعلاً توفير الخدمات التي تعهدت بأدائها.

كانت المصارف قد اعتادت العمل في مقصورة «التفاعل الخاص بها» حيث يدخل الزبائن الفرع ويتحدثون إلى المستخدمين. وهناك نزوع الآن في أعمال المصارف إلى إخراج القدر الكبير من العمل من هذه المقصورة؛ بحيث يزداد العمل وراء الكواليس بينما يزداد التفاعل بين العملاء والآلات التي يمكن بلوغها عن طريق شبكة الانترنت من أي مكان من العالم تقريباً.

تكمُن المشكلة في الكثير من أنظمة الخدمات العامة في أن قدرًا أكبر من اللازم من العمل في توفير الخدمات قد انتقل إلى محيط التفاعل حيث تستخدم موارد النظام «الخاصة»، وهذا يهمل الطاقة الكامنة لدى العملاء وأسرههم والتجهيزات الفعلية المتوفرة مثل بيوت الناس. ولقد تحققت «المبالغة في الرقابة» بتكلفة ضخمة في مجالات مثل العناية الصحية ورعاية الأطفال ورعاية المسنين ووكالات تشغيل العمال الخ...

إن شركة مثل ويت واتشرز Weight Watchers (مراقبو الوزن) قد صممت نظامها بحيث يجري معظم العمل في الزاوية السفلى من الطرف الأيمن. ولما كان وجود نظام تفاعل محض (حراس البراد؟) في مواقع متخصصة باهظ الثمن بحيث يتعذر الحصول عليه، فقد اضطرت الشركة عوضاً عن ذلك إلى الاعتماد على مبادرة العاملين في تطوير أنظمتها، وعلى الرقابة الاجتماعية، وتعريف عملائها بـ «قواعد الإدارة الذاتية». وقد أتاح الابتكار الاجتماعي والمهارة في إدارة الطاقة البشرية والقدرات المتوفرة تحقيق هذه الفكرة التجارية.

قد تستطيع شركة ما عن طريق السعي لتصميم مفهومها للخدمة، والأخذ بمنهج جديدة للرقابة والابتكارات في «إدارة الطاقة البشرية» في تصميم نظامها لتسليم الخدمة، أن تعدل وضعها في المصفوفة وتكتشف طرقاً جديدة لترقية أفكار أعمالها.



## التنوع والتدويل

### التوازن الدقيق لنظام إدارة الخدمات:

لقد تناولنا حتى الآن معظم مكونات نظام إدارة الخدمات وما يتصل بإعادة إنتاجه وتحسينه. ولسوف نتناول في الفصلين ١٥ و ١٦ بعض الموضوعات المتصلة بالثقافة والقيادة. ويلاحظ أن نظام الخدمة الفعال يتسم بالانسجام والتنسيق الجيد بين مكوناته. وهذه المكونات جميعها تقوي بعضها بعضاً؛ وعليها جميعاً أن تحقق الأفكار الأساسية التي تشكل المنطق الأساسي وعوامل النجاح في أي عمل. إلا أننا لم نتناول حتى الآن المشكلات التي تنشأ حين يتعايش مشروعان خدميان أو أكثر (أنظمة إدارة خدمات) في شركة واحدة.

تستطيع شركات الخدمات أن تنمو بأن تحدث في أنظمة الخدمات تغييراً ملحوظاً نتيجة إعادة توضع استراتيجي أو عملية تجديد للمفهوم، أو بتنوع الخدمات. ومسألة إعادة التوضع الاستراتيجي عملية صعبة بطبيعتها في شركات الخدمات حيث تطفئ الثقافة

السائدة فتصبح مظهراً ملازماً، ويستدعي تغييره عملية صعبة من «نسيان المؤلف» بل وحتى القيام بـ «ثورة ثقافية» إذا دعت الضرورة. كما أن الإضافة إلى عمليات الخدمة لإحدى الشركات يستلزم تغيير نظام إدارة الخدمات بما ينطوي عليه ذلك من عواقب المجازفة باختلال التوازن في الأداء. ولتلتفت الآن إلى استقصاء معنى هذا الأمر وما يحمله من مجازفات، بقدر أكبر من التفصيل.

إن المزج بين أنظمة إدارة الخدمات عملية تنطوي على مخاطرة. وهذا لا يعني أن المزج غير ممكن، في بعض الأحيان؛ ولكن لا بد من إيلاء العملية أقصى العناية والحساسية حين يتم هذا المزج - ولسوف نتناول لاحقاً بعض الأمثلة التي صادفت النجاح في عملية المزج - وذلك لتجنب الخلل والاضطراب في أداء صيغة النجاح.

ويمكن أن تتجم مثل هذه الاضطرابات عن تحولات أقل وقعاً بكثير مما يحدثه تنويع الخدمات. فمثلاً حينما يتم إدخال مكونات تقنية جديدة إلى أنظمة تسليم الخدمات في صناعة الحماية الأمنية تجد الشركة أنه لا بد لها من إجراء تغييرات وتكيفات دقيقة جداً. فقد كانت كفاية الحراس تعتمد تقليدياً أشد الاعتماد على مقدرة الشركة في اختيار عناصرها وإثارة دافعيتهم وتوفيرها لهم المكانة والشعور بالأهمية. وقد وجد بعض ذوي المكانة في شركات الحماية الأمنية أن استخدام التقنية المتطورة يؤدي إلى ارتفاع المكانة وازدياد الاحترام مما تفرضه الوظائف التي يقومون بها، ولكن الأثر كان نقيض ذلك عند موظفين آخرين إذ أن من كانوا يقومون بأعمال الحراسة فقدوا بعضاً

من دافعيّتهم حين اقتصر دورهم على تعديل المفاتيح الكهربائية، ولم يعد العميل ينظر إليهم باحترام شديد كما كان الأمر عليه في السابق. ولقد فقدت المهنة قدراً كبيراً من جاذبيتها التي كانت لها بعدة طرق، مما أدى إلى ارتفاع تكلفة استخدام الموظفين (مثلاً، ارتفاع دوران الموظفين) وتدني مستوى الجودة. وهكذا نجد أن إدخال ولو عنصر واحد في نظام تسليم الخدمات قد فرض إحداث تغييرات أساسية في النظام كله. ويمكن رؤية عمليات مشابهة في أعمال المصارف والتأمين حيث تأثرت فئات واسعة من الموظفين بسبب من التقنية الجديدة.

ولقد سبق أن رأينا ما كان لتتويج متواضع بفعل إدخال خدمات هامشية جديدة في عمليات أحد المصارف من آثار عميقة لا تظهر إلا تدريجياً. فلننظر الآن إلى بعض الأمثلة المألوفة في التتويج.

استطاع تكتل تجاري ضخم متعدد الأنشطة عرف بأسلوبه القاسي (ويقول البعض إنه يقارب الإرهاب) في الإدارة ورقابته المالية الصارمة، أن يحصل على عدد من الشركات العاملة في التنظيف. وكان هذا التكتل قد لاحظ أن أعمال التنظيف باتت مجالاً من العمل ينمو ويتوسع وأن عوائده الاستثمارية مرتفعة ويوفر إمكانات تدفق للسيولة النقدية مثيرة للإهتمام. وما هي إلا أسابيع قليلة حتى أخذت الشركات الجديدة كلها بالتدهور والانحدار في لولب مفرغ وخسائر اقتصادية ملحوظة. ثم سرعان ما بدا واضحاً أن الثقافة والوسائل التي استخدمها التكتل في الإدارة وقام بتطبيقها على الشركات الأعضاء الجدد كانت غير مناسبة على الإطلاق. ذلك أن الأداء الفعال لشركة تنظيف يتطلب أسلوباً في

الإدارة شديد الحساسية لاحتياجات الناس من كافة المستويات في المنظمة، ولم يكن أمام هذه الشركات من سبيل لتحقيق التوافق الجيد بين صيغ النجاح التي تأخذ بها وتلك التي تعتمدها الشركة الأم الجديدة.

حاولت شركة الخدمات الدانماركية الضخمة انترناشيونال سيرفيس سيستم (ISS) التي كانت تؤدي تقليدياً خدمتين أساسيتين - التنظيف والحماية الأمنية - تحقيق قدر أعلى من التآزر الفعال لعملياتها وذلك بجعل الخدمات تتكاملان على نحو أوثق. بيد أن هذا الجهد جلب للشركة الاضطراب أكثر مما جلب لها الأرباح، وتبين لها في النهاية أن ثمة اختلافات واسعة بين الخدمات. فعادت الشركة إلى العمل بنظام إداري يفصل إجرائياً ما بينهما بشكل أكثر وضوحاً.

تعرض شركة بوريه الفرنسية مثلاً صارخاً على فشل التنوع والدخول إلى ما يبدو في ظاهر الأمر مجالاً ذا صلة بعمل الشركة.

كان جاك بوريه رائداً في تأسيس مطاعم الخدمة الذاتية والموتيلات منخفضة التكاليف والتي تعمل بكفاية في فرنسا (وقيل إنه استلهم أفكاره من زيارة لمدينة بومبي المندثرة، حين تبين له في لحظة مدى كفاية نظام الإطعام والمطعم الخاص بالأرقاء!). وقد حققت تلك المطاعم التي قام جاك بوريه بتأسيسها في فرنسا نجاحاً عظيماً، ثم أعقب ذلك فترة من الانتشار العالمي السريع أيضاً، مما كان مرده كفاية تلك المطاعم وانخفاض تكاليفها. وقد تضمنت خدمات مؤسسات بوريه توفير وجبات ذات جودة معقولة لقطاع من السوق يتصف بالحساسية

تجاه التكلفة. لكن من الناحية الأخرى أضحى جاك بوريه رمزاً لكل ما يهدد ما يعتبره كثير من الناس القيم الأساسية والرفيعة في أسلوب الحياة الفرنسية. وقد أبرز أحد الأفلام السينمائية التي لقيت رواجاً هذا الوضع بمقابلة القيم والأسلوب الذي يروج لها دليل ميشلين السياحي بتلك القيم والأساليب التي يمثلها جاك بوريه.

ثم أخذت الأمور تحيد عن مسارها الصحيح مع جاك بوريه حينما قرر أن يضيف إلى تجارته الأعمال الفندقية، فقام بشراء سلسلة فنادق سوفيتيل. وكانت تلك السلسلة العصرية والمشهورة والتي تحظى بالتقدير تعمل عند قمة السوق وصنفت فنادقها على العموم في فئة الأربعة نجوم. وبعد عملية انتقال الملكية تغير اسم سوفيتيل فأصبح «سوفيتيل جاك بوريه» والمشكلة في ذلك أن فنادق سوفيتيل كانت تستهوي بالضبط ذلك القطاع من السوق الذي يرى جاك بوريه عدواً لنمط الحياة الذي يأخذون به، ويتفادون كل ما له علاقة ببوريه. فكان الكثير من الضيوف الذين يودون النزول في فنادق سوفيتيل بوريه يقفلون عائدين أدراجهم حالما يبلغون الباب، وتدهورت نسبة الزائرين بدرجة رهيبة. ولم يستغرق الأمر طويلاً حتى انتهت مجموعة بوريه كلها إلى الافلاس وتحولت ملكيتها إلى أحد المصارف.

وبعد بضعة أعوام انتقلت ملكية فنادق سوفيتيل، التي استعادت الآن اسمها القديم، إلى سلسلة فنادق نوفوتيل الناجحة (وهي الآن ضمن مجموعة آكور Accor). وكان لهذه الشركة أيضاً خبرة واسعة بفن المزج بين أنظمة إدارة الخدمات. وكانت قد بدأت بمفهوم واضح عن فنادق

وسط السوق التي تعنى برجل الأعمال المسافر الذي تستهويه ضواحي المدن، فأطلقت، على سبيل المثال، بعض الفنادق السياحية في المنتجعات التي يقصدها الزوار أيام العطل والأعياد. ومن جديد تبين أن الالتباس يحيط بالفكرة بأكملها، سواء بالنسبة للسوق أو للعاملين في الشركة ذاتها، الذين بلغ بهم التشوش حداً لم يعودوا يدرون معه حقيقة مفهوم نوفوتيل وما تمثله، ولم يتحقق النجاح إلا حينما تم فصل هذا النوع الثاني من الفنادق عملياً بشكل أكثر وضوحاً وأعيد له اسمه الخاص وصورته الخاصة.

إن المصاعب التي تواجه شركة خدمات مهنية تحاول المزج بين أنظمة إدارة خدمات مختلفة معروفة جيداً. فحين بدأ مكتب بوزالين وهاملتون أعماله الواسعة في تأمين الخبراء لمختلف الأعمال إلى جانب ما يقوم به تقليدياً من عمليات الإدارة والاستشارة، وجد نفسه في نزاع مع العديد من زبائنه فضلاً عن تورطه في نزاع حول القيمة الداخلية. وكان الحل في هذه الحالة التخلي عن أعمال تأمين الخبراء. والمثال الآخر هو الصراع الشهير بين أنشطة مكتب آرثر اندرسون الذي يختص بأعمال المحاسبة التقليدية وأعمال الاستشارة التي يعنى بها مكتب اندرسن كونسلتنغ.

والتاريخ حافل بوكالات إعلان مثل ستاتشي وستاتشي، ومكاتب محاسبة وسوى ذلك من المكاتب التي سعت إلى توسيع خدماتها للعمل لحساب عملائها في مجالات أكثر عمومية مثل التنظيف والتخطيط الاستراتيجي. ففي السويد سعت مكاتب انديفو وسيار - بوسارد كذلك

لأن تصبح «بيوت خدمات شاملة». ومع أن هذا قد يبدو أول الأمر خطوة منطقية من وجهة نظر السوق (كثيراً ما يدفع السوق إلى تعزيز الإغراء بمسايرة هذا النزوع)، إلا أن محاولات كهذه تفضل عموماً. والسبب في ذلك أن أنظمة تسليم الخدمات والثقافة السائدة التي تشمل المهارات والبشر والقيم تتجه إلى الارتباك بين مختلف الأعمال. وفي النهاية، نجد الشركات تقدم خدمات استشارية يغلب عليها الضعف بينما تخفض من جودة أعمالها الأصلية.

إن الحكمة المستقاة من هذا كله والعديد من الأمثلة الأخرى واضحة: إنه من الصعوبة بمكان المزج بين أنظمة خدمات مختلفة تمثل صيغاً دقيقة موضوعية للنجاح، دون تخريب أمر ذي قيمة في العملية أو الإخلال به. فإذا كان تنوع النشاطات محتملاً وجب التماس أقصى درجات الحساسية أثناء القيام به، حرصاً على سلامة أنظمة إدارة الخدمات القائمة. بل إن من شأن حتى المزج بين الصور التي تعكسها الشركة أن يؤدي إلى إحداث التباس عظيم في السوق وبين الموظفين الحاليين أو الذين يحتمل انضمامهم إلى العمل. فالصورة النظيفة الواضحة حيوية في أعمال الخدمات حيث تكون الخدمات المعروضة مجردة وغير ملموسة.

### بعض استراتيجيات التنوع

راج التنوع في الخدمات في عقد الستينات من القرن العشرين التي عرفت وقتاً بدت فيه الشركات الكبرى تفقد شعورها باحترام الذات ما لم تطلق على نفسها اسم «متعددة الأنشطة». وكان ضحايا التنوع

والتعدد كثيرون. وليس ثمة شك بأن التنوع في الأعمال كان ضرباً من الهواية أو استراتيجية هروب لكبار المديرين الذين لم يكونوا قادرين أو على استعداد لتكريس ما يلزم من الوقت لدراسة احتمالات النمو التي كثيراً ما كانت ضرورية لإعادة التوضع الاستراتيجي لأعمالهم الأصلية. وقد أدى التنوع باتجاه مجالات لم تكن تفهمها الإدارات حقاً إلى مواجهة معضلات لم تقتصر على المجالات الجديدة وحسب بل وفي عملها الأساسي الراسخ ذاته أيضاً مما عرض قدرتها الإدارية إلى تحلل خطير. لقد كانت هذه ملاحظات عامة؛ وكنا قد تفحصنا بعناية في القسم السابق بعض التفسيرات المحددة للفشل في شركات الخدمات. ومع ذلك فهناك عدد من شركات الخدمات التي حالتها النجاح، ونستطيع الآن أن نحدد بعض الاستراتيجيات القابلة للحياة مما صادفنا في سياق عملنا.

تعتبر فكرة التآزر بين العناصر هي الأساس في مفهوم التنوع بمجمله، والمقصود بالتآزر استخدام أو استغلال مختلف العناصر في الأعمال كما هي موجودة الآن. وهذا يعني في حالتنا استغلال نظام إدارة الخدمات القائم أو أحد عناصره أو أكثر. وهذا ممكن إذا ما توفر الحرص على الدفاع عن (أو حتى إغناء) النظام القائم.

ولن نتوسع هنا في دراسة فكرة التآزر المالي بأي قدر من التفصيل الكبير، وإن كانت هذه الفكرة تقدم أحياناً سبباً شديداً الأهمية للتنوع في تجارة الخدمات. وإحدى الأفكار هي المزج بين فروع أعمال مختلفة لكنها تكمل بعضها بعضاً بما توفره من تدفقات سيولة نقدية. فمثلاً قد يكون هذا أحد الأسباب التي تحمل شركة مالية تعمل في مجال

بطاقات الائتمان على امتلاك شركة تأمين. فقد تضطر الشركة الأولى، بسبب من طبيعة الاتفاق مع عملائها لأن تعطل موارد مالية كبيرة لتغطي الفترة الفاصلة ما بين الدفع والقبض. أما شركة التأمين، من الناحية الأخرى، فإن السمة التي تميزها هي التدفقات النقدية الجديرة بالتأجيل؛ فالأقساط الشهرية تسدد على العموم قبل أي أمر آخر. وهناك خدمات عديدة أخرى، يمكن فيها وضع ترتيبات لدفعات هامة وبموجبها يتم الدفع للخدمات قبل أن تواجه الشركة بتكاليفها؛ وهذا يولد موارد سيولة تغري باستخدامها في أغراض أخرى.

ولعل أكثر أشكال التنوع في شركات الخدمات شيوعاً هو التنوع الذي قاعدته العميل. والمنطق الأساسي هنا يقوم على اعتبار العلاقة الوطيدة بالعميل أحد أهم ما يمكن لأي شركة خدمات أن تحظى به. فشركة تعمل في حقل التنظيفات وتتعامل مع زبائن في حقل الصناعة غالباً ما تعتمد إلى تقديم خدمات فرعية أو متممة أخرى لهؤلاء الزبائن مثل صيانة الحدائق والمروج وتقديم الورود والنباتات وسوى ذلك، إضافة إلى ما تقوم به من أعمال أساسية. وهناك اتجاه ملحوظ، في أعمال الخدمات المالية، لتوفير مجموعة واسعة من الخدمات المالية لكل عميل، حالما يصبح عضواً في حلقة المتعاملين.

إن شركات مثل أمريكان اكسبريس وميريل لينتش لا تنقطع توفر لزيائتها خدمات إضافية حين تقدم لهم حزمة متكاملة مالياً. خدمياً. وقد سعت شركة سيزر وروبك للإفادة من معرفتها القوية بزيائتها وصلتها الراسخة بهم، مما تحقق لها بفضل منشوراتها (كتالوجات) والملايين من حملة بطاقات الائتمان التي تصدرها الشركة لتصبح شركة

خدمات مالية متنوعة. ولكن لعلها أهملت إمكانية تحسين تجارة البيع بالمفرق، وهي مجالها الأساسي، بينما هي ماضية في ذلك المسعى.

كذلك هناك طريقة أخرى في التنوع، تعتمد كالتطرق السابقة على الزبون، وتتبع من فكرة الخدمات الرئيسية والمساعدة (وهي فكرة تتصل بمفهوم الخدمات الأساسية والهامشية، وإن تكن غير متطابقة مع هذا المفهوم). ولا شك بأن شركة خطوط جوية تعتبر أن نقل الركاب (وشحن البضائع) هي الفكرة الرئيسية في خدماتها، ولكنها مع ذلك تضمنها خدمات أخرى هامشية، من توفير أسباب الراحة والإطعام (داخل الطائرة وخارجها). وعلى ذلك قامت مجالات أخرى من الأعمال، مثل سلاسل الفنادق ومطابخ الطائرات، والتي صممت أصلاً لدعم العمل الأساسي ثم أصبح كل منها فيما بعد عملاً هاماً قائماً بحد ذاته، وله خدمات أساسية وهامشية خاصة به. وبمفهومنا، فقد أنشأ كل منها الأنظمة الإدارية الخاصة به بصورة مستقلة، قليلاً أو كثيراً عن العمل الأساسي.

ولكن الأمر ينطوي هنا، أيضاً، على خطورة بأن يؤدي نمو تلك الأعمال الداعمة إلى صرف الانتباه عن العمل الأساسي وما يتطلبه ذلك من إدارة وموارد مالية قد يكون بحاجة إليها. فمثلاً، باعت الخطوط الجوية الاسكندنافية (ساس) عمليات الإطعام لديها، ثم اتخذت شريكاً جديداً (راديسون) في أعمال الفنادق. ولم تكن أعمال الإطعام ولا الفنادق تعاني يوماً من أزمة من أي نوع. ومع ذلك، وعلى ضوء حاجات هاتين المصلحتين للنمو وامكانيات السوق، فمن المرجح أن شركة ساس لم تكن بالمالك المناسب لأي منهما، نظراً لما يتطلبه عملها الأساسي وهو النقل الجوي من تمويل ضخم.

والوجه الآخر من قطعة النقد يتمثل في أن تلك الأعمال المساعدة من هذا النوع قد يصعب عليها في الغالب الهرب من الثقافة المهيمنة التي يفرضها العمل الأصلي. وإن التكتل التجاري الضخم متعدد الأنشطة وشركات التنظيف تعتبر مثلاً على هذه النقطة. وهذه معضلة كلاسيكية. وهنا كما في كل اتجاه للتبوع، ثمة معضلة محيرة: هل ينبغي الإبقاء على التمييز بين العمل الأساسي والأعمال المساعدة؛ وهل ينبغي للثقافة التي يتميز بها العمل الأساسي أن تستمر في الانتشار في المنظمة كلها، أم ينبغي السماح للأعمال المساعدة بأن تنمو بشروطها الخاصة؟ فإذا حيل بينها وذلك كان لا بد أن تقع عاجلاً أم آجلاً في «فخ أعراض الزائدة الدودية»، أي أنها قد لا توفق في إحداث قفزة حقيقية في تطورها المنشود فتبقى بالضرورة تابعاً للعمل الأساسي (Normann,1977).

وهناك نمط آخر بعد من التبوع يقوم على استخدام النمط ذاته من المعرفة الأساسية للعناية بقطاعات مختلفة من السوق. ففي حالة جاك بوريه لم يكن هناك ما يضير فعلاً في امتلاك سلسلة فنادق سوفيتيل. فكما برهنت أيضاً شركات فندقية أخرى وما طرأ لاحقاً من تطورات على سلسلة فنادق نوفوتيل ومالكها، أكور، كان من الممكن فعلاً إدارة سلسلة من الفنادق موجهة لقطاعات مختلفة من السوق في آن واحد، إنما وفق شروط معينة: إذ ينبغي ألا يعتبر الصورة الموجهة للسوق أو للموظفين أي التباس، كذلك يجب من الناحية الداخلية، ألا يكون ثمة خلط في العمليات قدر الامكان، فلو أن مجموعة إن كي - آهلين (NK-Ahlens) السويدية لتجارة التجزئة (وهي الآن تعمل تحت اسم جديد

وبإدارة جديدة) قد استخدمت بعضاً من تسهيلات مكاتبها المساندة على نحو مشترك ومفيد للمخازن العائدة لسلسلتها. لكان من الممكن أن تقوم هذه المخازن في المنطقة ذاتها، إنما تكون موجهة إلى قطاعات مختلفة من السوق. بيد أن الأمور حادت عن مسارها في هذه الحالة، بسبب الاختلاف بين صيغتين قصد منهما تحقيق النجاح للمشروع، بما في ذلك أن الصور المقدمة إلى الجمهور، لم يقيض لها أن تفهم على الوجه المنشود. وفوق ذلك فإن ما اعتبر خطأ عملية تأزر إجرائي محتمل قد أعطي ثقلاً أكبر مما ينبغي.

لقد رأينا أن أول خطوة نحو إعادة الإنتاج هي تحديد وتوضيح «المنطق البسيط» أو عوامل النجاح الرئيسية في نظام إدارة الخدمات. وهذا الفهم هو بذات القدر أساسي للتنوع في الخدمات. وإن بعض أنظمة إدارة الخدمات تشارك العناصر الهامة في صيغ النجاح الأساسية، والشركة التي تلحظ هذه الجوانب المشتركة، والاختلافات التي قد تكون طفيفة إنما ذات شأن بالتأكيد، لعلها تجد أن ثمة أساساً للتمايز. فلنتفحص بعض أشكال «المنطق البسيط» مما نقع عليه في إدارة أنظمة الخدمات التي رأينا أنها تعتبر بمثابة الأساس - التأزر الحاسم - للتنوع.

● إضافة تأثيرات الحجم الكبير أو ترقية الجودة إلى ما كان حتى الآن ضرباً من الأعمال المحلية أو «الحرف اليدوية». وهذه فكرة خدمية ظلت حتى الآن غير مستغلة إلى حد بعيد في العديد من مجالات الخدمات. وتعتبر كراجات خدمة السيارات والمخازن

التخصصية والفنادق المحلية أمثلة على المؤسسات المحلية التي تعرف بحاجتها وإمكاناتها لتحقيق تأثيرات الحجم الكبير في أنظمة ترقية الجودة (مثل سياسة شؤون الموظفين والتعليم، وتحديد المعايير والتسويق وبناء الصورة). وهذا ما لفت انتباه منظمات الخدمات والشركات المتعددة الخدمات إلى أعمال من هذا النوع.

● وهناك فكرة خدمات أخرى ذات صلة تقوم على الربط بين مؤسسات محلية غير مرتبطة ببعضها بعضاً وتوفر الخدمات ذاتها إلى حد كبير، بحيث يتم الربط بطرق معينة قد تفيد من عمليات الحجم الكبير. ومن الأمثلة على ذلك النقل (بما في ذلك شركات النقل السياحي - التاكسي) أو المكاتب العقارية أو الفنادق.

● وهناك مثال آخر من هذا القبيل وهو الربط بين مؤسسات محلية غير مترابطة وتقدم أنواعاً مختلفة من الخدمات بحيث يقوم الربط على عنصر واحد مشترك - هو أنها تستهدف سوقاً بعينها. وهذا الربط ينشأ بتصور آلية القيمة المضافة لمصلحة هذه المؤسسات جميعاً، مثل بطاقة حسم تسمح لحاملها القيام بمشترياتهم في المؤسسات التجارية المشاركة أو الحصول على فوائد خاصة. وتقدم هذه الأفكار الخدمية للنساء الحوامل وطلبة الجامعات والمسافرين الذين يداومون على ركوب طائرات خطوط جوية معينة.

● تقوم بعض «عائلات أفكار خدمات» على نظرة خاصة في أنماط الحياة أو الصور الشائعة. ونصادف أبرز الأمثلة على هذه العائلات في

صناعة الترفيه، حيث يمكن «لفيلم يدور حول موضوع معين» أو فريق رياضي، أن يشيع أسلوباً معيناً في الموسيقى أو زياً معيناً أو ألعاباً معينة. ولكنه من غير الشائع مع ذلك أن نرى الشركة ذاتها تقوم بكل أنظمة الخدمات التي تنشأ عن مثل هذه الفرص. وقد جرت العادة على بيع الحقوق والعلامات التجارية عموماً لشركات متخصصة.

● ويمكن أن تكون التقنية المتقدمة ومتعددة الجوانب أيضاً أساساً للتنوع في الخدمات كما برهن مكيسون. بيد أنه ينبغي ألا نضخم، في حالة مكيسون، من دور الحواسيب وتقنية معالجة المعلومات. ذلك أن نجاح الشركة، في اختراق مجالات خدمية جديدة ينبع أيضاً من ثقافتها وسياسة الأفراد؛ فبدون هذين العنصرين يرجح أن تنتهي كل محاولة لتطوير خدمات جديدة على أساس تقني إلى فشل.

● هناك عدد متزايد من شركات الخدمات متعددة الفعاليات، التي تقوم على مفهوم إدارة الخدمات. وثمة مثال جدير بالاهتمام على هذا شركة الخدمات الأميركية الضخمة آرا ARA التي تشغل وتدير مجموعة واسعة من الخدمات بما فيها المطاعم وصيانة وسائل نقل البلدية ودور الرعاية وتقديم الطعام لمجموعة واسعة من المؤسسات... الخ. وثمة أمر واحد يبدو أن هذه الشركة قد فرضته على نفسها وهو ألا تقدم خدماتها للبيوت والأفراد. بل أن تقدم خدماتها، عوضاً عن ذلك إلى حيث توجد سوق احتكارية أو حيث تقوم منظمة العميل بعملية التسويق أساساً. ولكن قلة من الشركات الأخرى استطاعت إدراك المنطق الأساسي في مثل هذه الخدمات. وبهذا المعنى نستطيع أن نطلق عليها فعلاً اسم «شركات إدارة خدمات».

وكثيراً ما تستخدم علاقة الزبون ومعرفة الحاجات المتممة لدى الزبون قاعدة لعملية تنويع الخدمات. ونجد مثلاً على ذلك في خدمات التمويل مع ظهور مفهوم «المخزن المالي متعدد الأقسام» في الثمانينات من القرن العشرين. ففي ذلك الحين أخذ الناس يكتشفون أن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المالية على اختلاف أشكالها - صناديق التوفير والاستثمار (أوراق مالية، سندات، صناديق استثمار)، والتأمين - كانت تتنافس للحصول على ذات المال. وفوق ذلك كانت حاجات الزبون في هذا المجال متممة لبعضها بعضاً. ففي البلدان الاسكندنافية أدت هذه الاتجاهات بالمصارف إلى حيازة شركات تأمين وبالعكس. وقد ارتكبت في البداية أخطاء كثيرة. فمثلاً، حينما ابتاعت شركات التأمين التي تغطي البلاد مثل تريغ - هانسا أو توبسيكرينغ (عرفت لاحقاً باسم تويدانمارك) المصارف المحلية، لم تظهر منافع التآزر، ولم تدع للمصارف التي حازت عليها إلا المشاكل لتتولى حلها. وشيئاً فشيئاً غداً جلياً أن المصارف ذات الانتشار الواسع في البلاد بما لها من أنظمة توزيع أكثر تقدماً هي التي أفادت من حيازة شركات التأمين على الحياة، ولو كانت صغيرة. وعلى النقيض لم تستخدم شركات التأمين أنظمة التوزيع لديها في بيع خدماتها المصرفية إلى أي حد ذي أهمية. كذلك سرعان ما ظهر أن الخدمات المصرفية والتأمين على الحياة وإن تكن تنتمي منطقياً إلى «عائلة» واحدة فإن التأمين على الممتلكات والمسؤولية القانونية تجاه الغير كانا بمثابة الطائر المتطفل على العش.

إن قائمة الأعمال التي تنتمي إلى عائلة الخدمات والمختلفة عن بعضها ولكنها من ذوي القربى بشكل ما، يمكن أن تمتد أكثر مما ذكرنا. فمن الطبيعي للبنوك أن توفر عدة خدمات، لأن طابع «النظم» لأعمالها يتطلب منها القيام بعدد من أشكال التعامل بالمواد الخام والمال. وإن المنظمات الوسيطة (مثل المكاتب الاستشارية) التي أوجدت الروابط، ربما بين عدد من مستخدمي المعرفة (الصناعة مثلاً)، قد تستخدمها عندئذ لأغراض أخرى. بيد أن القاعدة واضحة. ينبغي أن يقوم التنوع على فهم حقيقي وعميق لنظام إدارة الخدمات الموجود، كما ينبغي أن يقوم على الصيغة لا أن يدمرها أو يفسدها. وبعد فليس من الممكن التعويض عن ضعف أصيل في العمل الأساسي بالتنوع بأعمال أخرى.

### تدويل الخدمات في منظور كلي

لعل هناك إمكانات ضخمة لتصدير الخدمات لم يقبض لها أن تتحقق. وهاكم تقريراً من مجلة Business Week (١٩٨٠) في وقت بدأ فيه الناس يدركون ما ينطوي عليه هذا المجال من إمكانات.

..... إن تصدير الخدمات هو العنصر الأسرع نمواً في الحساب التجاري للولايات المتحدة. فقد بلغت قيمة الخدمات المصدرة - تأمين وهندسة وأنظمة اتصالات وأفلام سينمائية وخدمات مصرفية ومحاسبية - في العام الماضي ٣٦ مليار دولار للشركات الأميركية. ويتوقع أن ترتفع الخدمات المصدرة لهذا العام لتبلغ ٤٥ مليار دولار، وسوف تكون عاملاً رئيساً في تحقيق فائض يبلغ ٢ مليار دولار في حساب الولايات المتحدة الجاري، وهو الأول من نوعه منذ عام ١٩٧٦.

ولقد استمرينا نرى نمواً في تجارة الخدمات العالمية حين اتخذ الاقتصاد الصناعي اتجاهاً عالمياً طوال عقد الثمانينات من القرن العشرين. وقد عجل النمو، وخاصة المحتمل، في إجراء قدر من إعادة الهيكلة المفاجئة في بعض الخدمات. ووجدنا وكالات الإعلان الكبرى عازمة على احتلال موقع الصدارة عالمياً بحيازة وكالات مقيمة في بلدان أخرى، ففي مجال خدمات المحاسبة والمال والاستثمار، والاستشارات والقانون رأينا مثل هذه الحيازات أو عقد تحالفات استراتيجية جديدة بين الشركات الساعية لتلبية احتياجات عملائها أو للاستجابة لديناميات السوق الجديدة. إن الاتجاه واضح والرهان عالٍ.

بيد أن الخدمات تحتل نسبة من مجموع التجارة الدولية أقل بكثير من حصتها المعهودة من الناتج القومي. بالرغم من النمو الملحوظ الذي عرفته في عقد الثمانينات. وهناك عدد من الأسباب وراء هذا الاختلال في الميزان ولن نخوض في هذا الكتاب في تحليلها بالتفصيل، فذلك يقع خارج موضوعه. بيد أن ثمة عاملين جديران بالتتويه.

أحد هذين العاملين هو أن النجاح، ويا للمفارقة، في مجال الخدمات ينعكس بأوضح صوره في تصدير البضائع! ويمكن أن يحدث هذا بطرق مختلفة. فمثلاً، إن الجهود الناجحة في البحث والتطوير التي تبذلها الشركات والمنظمات المستقلة، والعالم الأكاديمي، كثيراً ما تؤدي إلى تطوير منتجات أكثر تقدماً وأرخص تكلفة، وتتمتع بالتالي بإمكانية أعظم للتصدير. وتبين كافة الإحصاءات أن «المحتوى المعرفي» للمنتجات في ازدياد؛ فحق لنا، لهذا السبب، أن نقول إن المنتجات المتقدمة اليوم تتألف بالضرورة من «خدمات في شكل صلب».

بيد أنه يمكن النظر إلى هذه الآليات بطرق أخرى. فقد نسب إلى الدبلوماسي الأميركي ريتشارد هولبروك أنه صرح أن القوة التي تتمتع بها الولايات المتحدة في المنافسة تقوم أولاً على جامعاتها أكثر مما تقوم على جبروت اقتصادها. فهناك نسبة عالية جداً من طلبة الجامعات يأتون من بلاد أجنبية للدراسة في الولايات المتحدة. وبالتالي فإن من شأن العلاقات التي يقيمونها هناك على اختلافها والمعرفة التي يحصلون عليها، أن تترك أثراً على التجارة الدولية. فالأطباء الذين درسوا الطب، في الولايات المتحدة مثلاً يألفون أيضاً الأساليب الأميركية في ممارسة هذا العلم، كما يعتادون المنتجات والأجهزة الأميركية؛ وقد عرفنا أن هؤلاء الأطباء يشجعون عند عودتهم إلى بلادهم على استيراد الأدوية والتجهيزات الطبية التي ألفوها في الولايات المتحدة.

ولئن كان هذا الكتاب معنياً أساساً بالشركة المفردة وليس معنياً بالاقتصاد ككل، فثمة قضية أخرى تتصل بتصدير الخدمات نجدها جديرة بالطرح هنا. ذلك أنه من الواضح أن الفرص المتاحة أمام تصدير الخدمات والتجارة الدولية التي تتطوي على «مجموعات» متكاملة من الخدمات والمنتجات متأثرة أشد التأثر بالطرق التي يتم فيها تنظيم وإدارة المجتمع والشركات.

فعلى سبيل المثال، لما كانت الأعمال تقليدياً تقوم في الغالب بتنفيذ عقود خارجية لخدمات تدعو الحاجة إليها، فإن هذا الوضع يجعل ظهور شركات خدمات متخصصة أمراً مرجحاً. ثم إن هذه الشركات تنزع إلى التدويل بطبيعة الحال. ولكن هذا قلما يحدث أو لا يحدث

على الإطلاق حين تتولى الخدمات وحدة دعم داخلية من شركة صانعة. وللسويد والولايات المتحدة فلسفة يؤخذ بها على نطاق واسع في الالتزام بالعقود الخارجية، بينما قطاع الخدمات القائم على العقود الخارجية في ألمانيا ما زال بحكم التقليد ضعيفاً. والمثال التوضيحي على ذلك حال شركة آبي بي للخدمات (ABB)؛ حيث تم نقل أداء الخدمات إلى وحدة في شركة مصنعة ثم جرى عرضها في السوق المفتوحة. وهي سوق شديدة القابلية للتدويل.

وتسري هذه الآلية ذاتها على المجتمع ككل. ويتجلى ذلك في واحد من أوسع مجالات الاقتصاد الحديث وأسرعها نمواً طوال العقود الأخيرة، أي «خدمات الرفاه» التي تشمل الرعاية الصحية والطبية والتعليم وأنظمة التقاعد، فضلاً عن قطاعات أخرى أيضاً. وقد تمسكت مجموعة من الدول الأوروبية، وربما كانت السويد أشدها وفي مقدمتها، بفلسفتها التقليدية وهي أن الحكومة، أو القطاع العام، ليسا وحدهما المسؤولين عن توفير مثل هذه الخدمات فحسب، بل إنهما يحتكران إنتاجها أيضاً. ولهذه السياسة عدة مضايمين. ومنها أن النمو لا يحدث أساساً استجابة للمنافسة والطلب في السوق، وإنما تحكمه أنظمة وضوابط. فضلاً عن ذلك. وبما يتصل بتدويل الخدمات. لن تظهر شركات خدمات متخصصة ذات إمكانات وطموح للتدويل. وفي ظل غياب شركات سويدية مثل هذه عن الأسواق الدولية، لن نجد قوة بوسعها أن تنشط تصدير المنتجات السويدية.

وبسبب من هذا القيد على أسلوب تنظيم وإنتاج الخدمات الاجتماعية وخدمات الرفاه العام والخدمات المقدمة للحكومات المحلية

والتجمعات السكانية في السويد تكاد لا تجد شركات سويدية تعمل في أسواق خدمات الرفاه الدولية المتنامية؛ والشركات القليلة المتواجدة إنما تضطلع بأدوار ثانوية وحسب. ولذلك ما كان لمصدرين كبار ناجحين في المدن والحكومات المحلية على المستوى الدولي، مثل جيه سي ديكو، وليونيز ديزيو وفيفندي وانغليان ووتر أن يقوموا في السويد. ولا تتواجد الشركات السويدية في المنافسة الدولية، إلا على الهامش، في قطاع الرعاية الصحية. وذلك نتيجة طبيعية للطريقة التي شئت أن تنظم بها السويد نفسها. ولكن لا ريب أن ثمة استثناءات للقاعدة. فمثلاً تباع إي اف ايديوكيشن وميركوري Mercurri خدمات تعليمية وتدريبية على المستوى الدولي، كما أقامت سكانديا Skandia عبر آفس AFS تجارة دولية مبتكرة في سوق الإذخار. ولكن هذه حالات نشأت رغباً عن الأسلوب الذي نظم به المجتمع السويدي نفسه، وليس بسبب هذا التنظيم.

وكما ثبت لنا خلال هذا النقاش، ثمة شرطان رئيسان لتطوير قطاع خدمات قوي وناجح على المستوى العالمي. فأولاً لا بد من فهم أساسي لأسلوب عمل الاقتصاد؛ وثانياً يجب أن تتجلى هذه الآليات في الطريقة التي ينظم فيها المجتمع والفعاليات الاقتصادية. وبعد ما قيل هذا سوف نلتفت الآن لنتناول قضايا تتصل بتدويل الشركة المفردة.

### قضايا التدويل في الشركة المفردة

قليلة هي الخدمات التي يمكن تصديرها دون تصدير نظام تسليم الخدمات معها أيضاً. إن القاعدة العامة التي تناولناها عند الحديث

عن نمو شركة الخدمات، أي عملية مضاعفة الإنتاج والتي لا تقتصر الحاجة إليها على «المنتج» وحسب، وإنما تمتد لتشمل نظام إدارة الخدمات كله، وتسري على التدويل أيضاً. وهذا ما يزيد من صعوبة المهمة على مدير شركة الخدمات.

هناك أسباب عديدة تحمل على التوسع بالخدمات، كما في الفعاليات الاقتصادية الأخرى، والمضي إلى الأسواق الدولية. وقد يكون التدويل منعشاً للذات أو تحدياً شخصياً لأشخاص معينين من ذوي المكانة؛ وقد يكون ضرورياً للإبقاء على طاقاتهم في حالة جيدة. أو ربما لأن النمو في السوق المحلية قد أغلق بسبب ما. أو قد ينحو الزبائن للتوسع إلى الأسواق العالمية بحيث تلحق بهم شركة الخدمات لتوفير خدمات شاملة لعملائها، وهذا غالباً ما يكون الحال بالنسبة للمصارف وشركات التأمين والمنظمات الاستشارية. أو قد يحدث التدويل على الأغلب بالصدفة، كثيراً أو قليلاً. فقد يكون نتيجة لطلب، أو لرسالة ترد من بلد ما من بلدان العالم، أو لرغبة أحد رجال الأعمال المحليين بشراء ترخيص. أو قد يأتي التدويل أحياناً بوصفه نتيجة منطقية لصيغة نجاح أفضل تحققت في السوق الداخلية ولديها إمكانية واضحة لأن تتحقق دولياً.

إن أي قوة دفع أولية تقريباً كتلك التي وردت أعلاه قد تلقى نجاحاً على المستوى العالمي، إن أحسن تديرها. ولكن لا بد لي من التشديد على أنني لم أصادف محاولة ناجحة للتدويل تقوم على فكرة «تصدير

المشكلات في السوق المحلية إلى الخارج»، أو كان الدافع الرئيس لها توفر فائض من السيولة النقدية.

إنه لمن الأهمية بمكان في عملية التدويل التمييز بين مرحلتين : الاقتراح المبدئي لاستطلاع الوضع، ثم التحقيق الفعلي «للاختراق». وإن أية فرصة تلوح يمكن الاستفادة منها لمعرفة إن كان ثمة إمكانية للتدويل فعلاً واختبار هذه الإمكانية. بيد أنه لن يكون ثمة أي «اختراق» حقيقي ما لم تتوفر ثلاثة شروط :

١- بلوغ الشركة نوعاً من التفوق، يتجلى في نظام إدارة خدمات برهن على نجاحه في السوق الداخلية؛ ومن الضروري الإفادة من هذه الصيغة بوصفها أساساً للتوسع، ولكنه من الضروري أيضاً تحسس الحاجة لتغيير هذه الصيغة وملاءمتها للأوضاع المحلية.

٢- أن تتوفر المطامح الذاتية القوية للتدويل لدى كبار رجال الإدارة. ذلك أنه لا يمكن النجاح في التدويل دون هذا الدعم (إلا إذا ما صادف المشروع حظاً عظيماً).

٣- أن يتوفر الاستعداد لتكريس ما يلزم من الطاقات والوقت لتحقيق الاختراق.

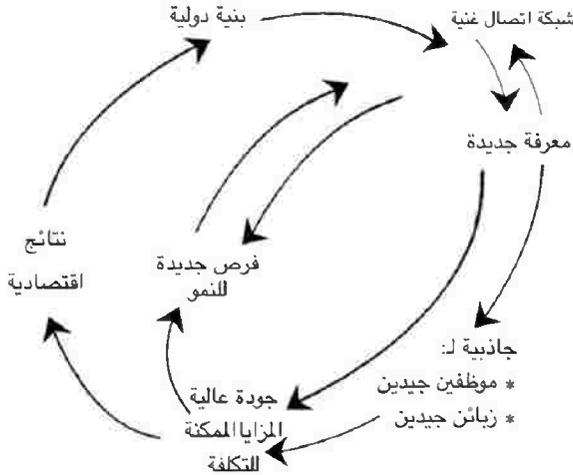
في مرحلة تحقيق الاختراق في عملية التدويل يتم إيلاء الأهمية كلها للتركيز وتحديد الأولويات. فثمة شركات ضخمة عديدة تتمتع بصيغ نجاح محققة في السوق الداخلية وأثارت اهتماماً عظيماً في الخارج وتوقفت بسبب عجزها عن تركيز جهودها أو الزج بالطاقات اللازمة لبلوغ اختراق حقيقي في أي سوق جديدة. ومن الأفخاخ الشائعة ما

يمكن أن يسمى «سحر المرحلة الأولى». حيث تصل إلى الشركة طلبات عديدة وتبدأ المشاريع الصغيرة بالبروز وتغطي المكان، والإدارة تدرك امكانات صيغتها للنجاح في السوق المحلية ومعرفتها. لكن ليس الاهتمام، ولا حتى المشروعات ما يصنع الأعمال.

ثمة مشكلة بارزة في التدويل تظهر ما إن تتم معالجة الشروط الأولية التي جرى عرضها، وهي ملاءمة نظام إدارة الخدمات للظروف المستجدة. ذلك أن الملامح الخاصة للخدمات - أي ما تتصف به من أنها غير ملموسة وبالتالي صعوبة إظهارها بوضوح لاحقاً، وعنصر الفعل الاجتماعي القائم ربما على أساس من ثقافة معينة وطاقات بشرية خاصة لدى الموظفين والعملاء - غالباً ما تبرز جميعاً أثناء عملية التدويل. وقد يقتضي الأمر تفحص فكرة دور الموظفين و«فكرة مشاركة العميل» كلياً من جديد؛ كما أن ذلك أمر قد يكون متعذراً بأي شكل حقيقي ما لم يمزج بطاقات أساسية في الشركة الأم ومشاركة رجل أعمال محلي شديد الالتزام بالعمل أو شريك محلي قوي ذي طموح، كما هو الأمر في حالات كثيرة.

ومن جهة أخرى، قد يكون في التدويل فوائد عظيمة لشركة الخدمات (الشكل ١، ١٣) وقد تستطيع الشركة أن تخدم عملائها بشكل أفضل (في النهاية كثيراً ما يصبح التدويل شرطاً للحفاظ على العملاء ذوي الأهمية وانضمام آخرين إليهم). كذلك فإن الجهود المبذولة لإعادة إنتاج صيغة ناجحة في الخارج تساعد أحياناً في انسيابية نظام إدارة الخدمات بصورة أكبر حتى في السوق المحلية. كما أن من شأن

استقصاء أسواق جديدة أن يرفع من مستويات الجودة عموماً، بما في ذلك نوعية العاملين في الشركة.



الشكل ١٣,١ حلقة فعالة نموذجية ناجمة عن تدويل ناجح.

وقد تزداد صورة الشركة فخامة ومهابة ليس في نظر الزبائن فحسب، بل وفي نظر العاملين فيها أيضاً، وكذلك يمكن ملاحظتها حتى في أسواق الأشخاص المحتمل توظيفهم. بل إن بعض الأفكار المتصلة بشؤون الموظفين سوف تكون مستحيلة بدون التدويل. إذ أن البنية الدولية لشبكة الاتصال الأغنى تفتح الفرص لجذب أنواع جديدة من الحوار والزبائن وللمزيد من التطوير في المعرفة والأفكار. وما إن يتم تجاوز العتبة حتى تنشأ حلقة فعالة قوية تعمل من أجل شركة خدمات دولية. لكن العتبة قد تكون مرتفعة على نحو ملفت للنظر.



## الجودة

### الفلسفتان الأساسيتان

يثير موضوع الجودة أشد الاهتمام في عالم الإدارة اليوم. وتجري الآن إعادة النظر في تكلفة انخفاض الجودة أو تقلبها والقيمة التي ينطوي عليها ارتفاع الجودة وثباتها. ولقد كان مفهوم الجودة هو ما أعان فلسفة الإدارة اليابانية في النهاية على التأثير في الفكر الإداري في المجتمعات الغربية (Ouchi, 1981). ومن المثير أن نتذكر في هذا السياق أن اليابانيين أخذوا أفكارهم الأساسية في موضوع رقابة الجودة من اثنين من الأمريكيين كانا يتمتعان ببعد النظر اكتشفا بعيد انتهاء الحرب العالمية الثانية أن اليابانيين كانوا أكثر ميلاً للإصغاء من الأمريكيين.

ولكن ما هو المقصود بالجودة ورقابة الجودة؟ فمع أن أهمية الجودة أمر مسلم به في جميع أرجاء العالم، إلا أن مفهوم الجودة متشعب ويبدو أنه يمس عدة مجالات مختلفة:

١- جودة المنتج (المخرج)

٢- جودة العملية.

٣- جودة الإنتاج أو نظام التسليم.

٤- الجودة بوصفها فلسفة عامة تسري في المنظمة بأكملها.

تركز الشركة الغربية في صيغتها النمطية على أول هذه المجالات، بينما تميل الشركة اليابانية في تصورها المثالي إلى المجال الرابع. بيد أن شركات الخدمات الجيدة تنحو لأن تكون «يابانية» جداً. ولقد عملت موجة «إعادة هندسة العملية التجارية» - Business Process Re-engineering (BPR) على تسوية هذه الفوارق.

والاختلاف عظيم ما بين الفلسفتين الأساسيتين لهذين النمطين. إذ أن الاصرار على رقابة المنتج أو الناتج يعني إمكانية حدوث تدن في الجودة وظهور عيوب (مما يعني بدوره القبول بها واعتبارها شرعية). وتتطوي فلسفة مثل هذه على نتيجة هامة مفادها أنه من اليسير أن تتحول الرقابة إلى وظيفة متخصصة مستقلة عن بقية المنظمة من الناحيتين الفنية والاجتماعية. وتكون الجودة، على الطرف الآخر، فلسفة عامة ونمطاً من التفكير يسريان في المنظمة كلها. فتصبح عندئذ نهجاً في الحياة ذا تأثير على كل العاملين ويتخلل كل النشاطات اليومية. ولا يقتصر أثر الجودة والتفوق على الناتج وحده وإنما يشمل السعر والأمن والتخطيط الاستراتيجي والإدارة والعلاقات بين البشر ومجمل نظام الإنتاج أو التسليم أيضاً.

يستفاد من التمايزات التي سبق ذكرها في تعيين وجهتي نظر أساسيتين في موضوع الجودة ويمكن أن نصلح على تسميتهما بالفلسفة الميكانيكية وفلسفة أنظمة الخدمات القائمة على الابتكار

الاجتماعي. وتركز الأولى على قياس الناتج، ورقابة الجودة باعتبارها وظيفة اختصاصية، والمواصفات الفنية للجودة والمقاييس. أما الفلسفة الثانية فهي صيغة وجود أي فلسفة وجودية.

لقد خمن القارئ بأنني أميل إلى الثانية، أي الفلسفة الكلية، وهذا صحيح. ولكن من المهم التنويه بأنني إنما أتكلم عن «نزوع» وحسب. إذ يمكن الأخذ بجزء من الفلسفة «الميكانيكية» أو «التقنية» بل وينبغي الأخذ به في شركات الخدمات، لسبب بسيط هو أنه متين الأساس ويمكن الانتفاع به في إيصال جوانب معينة من الخدمات للعميل، والتي تتصف بأنها دقيقة وذات أهمية جلية لا لبس فيها ويمكن تعيينها ببسر. وهاكم فيما يلي بعض الأمثلة البسيطة:

- عدد الدقائق قبل الإلقاء بشطيرة الهامبرغر من ماكدونالدز، إن لم تجد مشتر لها؛
- إحصاءات زمن الحجز لدى شركة طيران؛
- عدد الأيام اللازمة لاستبدال بطاقة إثتمان ضائعة من بطاقات أمريكيان اكسبريس.

تلكم نماذج من إجراءات «صارمة» صريحة لا لبس فيها ذات وقع مباشر على الزبون وتأثير رمزي واضح على الموظفين. ولكن حزمة الخدمة أمر معقد وذو وجوه عديدة عادة، وتشمل عموماً عناصر متنوعة «سهلة» جداً بل وحتى ضمنية غير ملموسة. في حين أننا كلنا تقريباً مجمعون مثلاً على أن دمائة موظفي الاتصال وروح الود لديهم

مهمة للجودة في العديد من الخدمات، إلا أن المرء يتساءل كيف يمكن أن تتحدد هذه الخصال وتقاس وتراقب؟ والحق أن هذا الحقل من البحث لا يشكو من نقص في المحاولات لإيجاد إجابات قاطعة: ثمة عدة منظمات تعين الحد الأدنى من المناسبات التي ينبغي أن يبتسم فيها موظفو الاتصال لديها، والنظر في عين الزبون في كل مقابلة؛ وهناك شركة خطوط جوية واحدة على الأقل تحدد عدد الركاب الذين يتوجب على طاقم الخدمات على الطائرة محادثتهم قبل الإقلاع وبعده.

ومع أنه ليس ثمة شك بأن مثل هذه الإجراءات والقواعد تساعد على حمل الناس على تركيز اهتمامهم على أهمية المهارة في التعامل الاجتماعي، فثمة أسئلة جادة ينبغي طرحها ومن ذلك: هل تتفق هذه الإجراءات والقواعد مع الأهداف الأعم (وربما الأكثر فائدة على المدى البعيد) التي تتصل بالكرامة الإنسانية؟ وهل يمكن أن تؤدي إجراءات كهذه إلى صرف الاهتمام عن المواقف الأكثر أصالة كالحدب والمؤازرة؟ وهل تؤدي إلى ظهور نمط من السلوك يجده بعض الزبائن منفراً؟ وهل تزيد من مناخ الثقة أو الرقابة داخلياً؟ و أي المناخين أنفع في أوضاع معينة؟ وفي أي بيئة تصلح تلك الإجراءات؟ وأين تكون غير مجدية؟

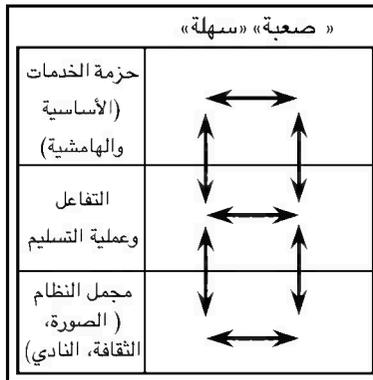
بالنسبة لمندوبي الاتصال هناك أيضاً موضوع الاتساق ما بين سلوكهم في لقاءاتهم المباشرة وجها لوجه وسلوكهم في بقية نظام الخدمة.

يستقبل الضيف الذي وصل لتوه إلى أحد الفنادق الشهيرة بابتسامة وتعليق: «إنها غرفة جميلة يا سيدي!» وهما متناغمان جداً بحيث يظهر بجلاء أنهما مجرد إجراء روتيني. والظاهر أن إدارة الفندق تفترض بأن

هذا السلوك سوف يجعل النزيل يتقبل هذه المعلومات. ومع ذلك فإن الزبون المداوم سرعان ما يكتشف أن الابتسامه والملاحظة إنما يشكلان طقساً ينفذ بصرف النظر عن جودة الغرفة، ويا للأسف، فقد تدهورت مؤخراً سوية التنظيف وترتيب الغرف..

### نظرة منظوماتية

قد تتضمن الدراسة الشاملة والمتوازنة للجودة كل الجوانب الموضحة في الشكل ١٤,١. وبذلك نستطيع التمييز بين الجوانب «السهلة» و«الصعبة» في حزمة الخدمة وعملية التفاعل وتسليم الخدمة. والجدير بالملاحظة أن ما هو سهل وصعب في الجودة يؤثر كل منهما في الآخر، كما تؤثر طبعاً خصائص النظام كله في عملية تسليم الخدمة، وبالتالي في حزمة الخدمة كما يقدرها العميل. ويمكن النظر إلى الجودة بطريقة نسبية. بالنسبة للتوقعات والمنافسة والخ. أو بمعايير مطلقة. أما أيهما أفضل، النسبي أم المطلق، فإن الإجابة تعتمد على الوضع الذي يحيط بالأمر.



الشكل ١٤,١ : المقاييس السهلة والصعبة للجودة التي يمكن تطبيقها لقياس الجوانب المختلفة من الخدمة والشركة

كثيراً ما يكون للمعايير المطلقة للجودة السلطة العليا، في المراحل الأولى من تكوين فكرة أعمال الخدمات المتفوقة والمبتكرة. فكانت شركات مثل مكدونالدز أو إي اف ايدوكيشن، تبتكر مفاهيم جديدة وتضع معايير جديدة للجودة، أما التحدي، فكان في تطبيق تلك المعايير العالية التي وضعتها وليس العمل بالتصورات والمعايير التي يعمل بها منافسوها (غير الموجودين تقريباً)، ثم قد يقتضي الأمر في مرحلة أكثر نضوجاً تكييف تلك المعايير لتتلاءم مع الأوضاع المحلية والتنافسية. فمثلاً، تضطر شركة الطيران لإحكام مراقبة الشركات المنافسة. وما يرضي الزبائن (الاثنتان مرتبطتان ببعضهما أشد الترابط) كل على حده على كافة خطوطها، فتكيف حزمة خدماتها ومعايير الجودة لديها لتحافظ على الموقع الذي وضعت نفسها فيه.

لقد سبق أن تناولنا أهمية المحافظة على الجودة وعلاقتها بالتوقعات وذلك في الفصل الذي يعالج مفهوم الخدمة. ولنتذكر أن تدني الأداء في جانب ما يترتب عليه أنه للتعويض عن سلبية واحدة نحتاج إلى «١٢ إيجابية إضافية» لتعديل ذلك الخلل.

### البدء من لحظة الصدق

تتولد خبرة الزبون بالجودة في لحظة الصدق، حين يلتقي مورد الخدمة والعميل ويتفاعلان مباشرة وجهاً لوجه. وما لم يتحقق ما هو مأمول به من ذلك اللقاء فإن العملية ستفشل، ولو كان ما يعرض أفضل نظام تسليم خدمة تصميمياً وهندسة. وهكذا ينبغي أن يبدأ كل بحث في الجودة من الوضع المصغر لتفاعل العميل، أي من لحظة الصدق.

والسؤال المهم هنا هو: ما هي الآليات التي تقود وتعزز خبرة العميل بالجودة والقيمة العالية في ذلك الوضع المصغر؟ هناك دينامية معروفة في التفاعلات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص حيث يخلق الفعل الإيجابي ردود فعل إيجابية تولد مشاعر إيجابية متبادلة تؤدي بدورها إلى تفاعلات إيجابية متبادلة أو قد يكون العكس هو الصحيح. ذلك أن الموقف الإيجابي والعمل الفعال من جانب مورد الخدمة سوف يشجع العميل على المساهمة أكثر وبفعالية أشد، مما يؤدي بدوره إلى تشجيع المورد وهكذا دواليك. وبذلك تكون دورة الحلقة الفعالة قد بدأت.

هناك عدة خطوات يمكن اتخاذها للتأثير بمستوى الجودة حصراً في وضع التفاعل ما بين الشركة والعميل وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

### تقمص حالة العميل

يقوم أحد أفضل وأهم المعالم المميزة للنموذج المثالي لفلسفة الإدارة اليابانية على تعليم الموظف على أن يعتبر العميل هو من يدفع له راتبه، وليس الشركة. بناءً عليه لا ينظر إلى المشكلات باعتبارها ذات تأثير على الشركة والموظفين فحسب، وإنما خصوصاً من حيث كيفية تأثيرها على العميل أيضاً. ويقوم قسم من الفكرة الكامنة وراء «حلقات الجودة» الشهيرة على دفع الموظف لتحسس احتياجات العميل وإيجاد الطرق للتكيف معها.

### استخدام أدوات لإقامة وتعميق التفاعل والدافعية في الوضع المصغر

يتوفر للمضيئة الجوية ذريعة تلقائية، «للتفاعل» وتبادل الحديث مع العملاء وهي توزع الصحف على الركاب في بداية الرحلة. كذلك يمكن

وضع قائمة المأكولات في المطعم على نحو يشجع على إجراء نقاش طريف ومحرض على التفكير؛ فمطاعم تروازغرو التي سبق أن ورد ذكرها في مكان آخر. كان قد تم تصميم موقعها على نحو يثير شكلاً غير متوقع من التفاعل بين العاملين في المطبخ والضيوف مما يغني خبرة الطرفين. وقد قال لنا رئيس شركة كبرى تعمل في حقل التنظيفات:

«إن للسيارات التي تطوف بالشوارع، وتحمل شعاراتنا والكلمات التي ترمز إلينا، أهمية بالغة عندنا. فعندما يلتقي موظفونا بأصدقائهم في أوقات الراحة وتمر بهم السيارات في الشارع، تجد الموظف أو الموظفة يشيرون إلى السيارات ويقولون «انظر هذه إحدى سياراتنا!»

وهكذا فإن الأنظمة والأدوات التي تعزز وضع مورد الخدمة، وتخلق التفاعل مع العميل وتغنيه، كفيلة بأن ترفع الدافعية لدى موظف الاتصال وتزيد من رضى العميل. ولذلك كانت إجراءات كهذه جزءاً هاماً من إدارة الجودة.

### روابط التغذية المرتدة

تعتبر التغذية المرتدة ضرورية لأولئك الذين يستطيعون التأثير في الجودة. فما أن تزداد فرص التفاعل حتى يزداد احتمال ورود تغذية مرتدة ايجابية للموظف. ولكن يمكن أن تكون بعض آليات التغذية المرتدة في منظمات الخدمة المبتكرة أكثر تعقيداً وإمتاعاً. وثمة مدراء كبار يتوسلون بصورة منهجية بالصحافة أو بالشخصيات البارزة من الخارج للحديث عن شركتهم؛ ويوفر هذا يوفر للموظفين تغذية مرتدة

من مصادر خارجية موثوقة. وإحدى نتائج هذا أن الأسر تصبح مشاركة في تنمية الدافعية والولاء لدى الموظفين.

إن من شأن تلك الأساليب من التغذية المرتدة أن تكمل الأساليب الأكثر وضوحاً، مثل التقارير التي تعنى بمقاييس الجودة واستطلاع ما يرضي الزبون ليطلع عليها الأشخاص المعنيين بتوريد الخدمات.

### إدارة العميل

تمثل لحظة الصدق حدثاً اجتماعياً تتحدد دينامياته ونواتجه إلى حد بعيد بمهارة موظف الاتصال والعميل ومزاجهما وتوقعاتهما. ولذلك فإن أحد مكونات إدارة الجودة يتضمن تشكيل توقعات العميل وتهيئته للدخول في عملية التفاعل بحيث يساهم قدر الإمكان في الدينامية الاجتماعية التي تولد خبرته بالجودة. فإذا كان الركاب في مزاج طيب عند دخولهم الطائرة فإن لذلك أثر مباشر على طاقم الضيافة وعلى مستوى الخدمة التي يتلقاها المسافرون خلال الرحلة كذلك.

### اختيار المقاييس بناء على عمليات زبائنك، وليس على عملية الإنتاج لديك

غالباً ما تكشف اللغة بوضوح، بما في ذلك مقاييس الجودة، التي تستخدمها شركات الخدمات، أن منطلقاتها تتبع من التوجه نحو الإنتاج، وليس من التوجه نحو الزبون. هاكم بعض الأمثلة:

يسمى مدير المخزن في سلسلة المحلات التعاونية الدانمركية تقليدياً أدلر Uddeler، أي المسؤول عن «التسليم باليد». وهؤلاء الذين يستخدمون لغة

كهذه قوم ما زالوا يعيشون ذهنياً في مجتمع كان يشكو من نقص السلع والزيائن ويصطفون خارج المخازن طائعين منصاعين ينتظرون الـ «أدلر» ليسلمهم حصصهم باليد .

تحاول شركات الخدمات الفرنسية، بدءاً من الخطوط الجوية الفرنسية وحتى مكتب سيارات الأجرة في المنطقة حيث أقيم، حمل الزيائن على الانضمام إلى «برامج الولاء» التي تهدف إلى ضمان ولاء الزبون لها في نشاطاته وتقلاته. وقد جرى اختيار اسم هذه البرامج ليعبر عن قيمة «المنتج» وفق شروط الشركة، وليس وفق شروط الزبون. فمن الواضح أن الشركة ترى في كوني زبوناً مقيماً على الولاء لها أمراً ذا شأن؛ أما بالنسبة لي فليس لذلك أية قيمة جوهرية. ومع أن «برامج الولاء» هذه توفر طبعاً فوائد للزيائن الموالين، فإن الواقع هو أن اللغة التي تستخدمها الشركة تبرز بوضوح ما هو ذا قيمة من منظور عملية إنتاج الشركة وليس ما هو ذا قيمة عندي بوصفي زبوناً. والواقع أن المفهوم الذي يقوم عليه «برنامج ولاء الزبون» كما هو مستخدم على هذا النحو إنما يعكس عجرفة أساسية من جانب الشركة. ومع أن موقف الشركة قد يكون لحسن الحظ من قبيل قلة الفطنة أكثر منه متعمداً، فإن استخدام مثل هذه اللغة لن يساعد شركات الخدمات على إعادة تركيز تفكيرها .

وثمة مثال آخر عن تأثير معيار الجودة على التفكير الموجه نحو الإنتاج وعلى عصر مضى يمكن أن نجده في عالم النقل الجوي. فجداول رحلات شركة الطيران تبين دائماً مواعيد الإقلاع والوصول للطائرة، ولكنها لا تتبثك بشيء عن متى يتوجب عليك أن تكون في

المطار قبل الإقلاع أو متى تتوقع مغادرته بعد الوصول (ناهيك عن متى ينبغي عليك أن تغادر المكتب أو البيت و متى ستبلغ وجهتك النهائية...) فعلى متن الطائرة التابعة لخطوط جوية اعتدت السفر على خطوطها في الغالب، تجد كبير المضيفين يعلن للركاب بفخر أن الطائرة حطت في مطار باريس في الوقت المحدد. ولكن ما لم يقله الرجل هو أن الطائرة اضطرت للتخليق والدوران مدة ثمان أو اثنتي عشرة دقيقة قبل أن تقف عجالاتها على الأرض، وأن حافلة سوف تأتي لتقل الركاب إلى بوابة الوصول. وطوال هذه العملية فإن اللغة التي تستخدمها شركة الطيران تشير إلى أن موظفيها ما زالوا من الناحية الذهنية يعيشون في عالم يعتبر التحليق في الجو تجربة فريدة، بينما الركاب الآن يشغلهم طبعاً الوقت الذي سيمضونه وهم مقيدون إلى مقاعدهم في الطائرة ثم كم هو الوقت الذي يتوجب عليهم أن يصرفوه أيضاً، بالإضافة إلى زمن الرحلة، من أجل إنجاز معاملات المطار.

### مناخ معروض خارجياً ومناخ سائد داخلياً

سبق أن عرضنا أن الجودة التي يخبرها الزبون تزداد إن كان يسود مؤسسة الخدمات مناخ إيجابي منفتح شاغله الخدمة ويتم إبرازه أمام العميل ( Schneider,1980 ). ومن ناحية أخرى، فإنه من الصعوبة بمكان على موظف الاتصال أن يظهر تجاه الزبون موقفاً لا ينسجم مع المناخ السائد فعلاً في الشركة. وهكذا، فما لم يكن ثمة نوع من المنطق الاجتماعي يسري فعلاً في الشركة كلها ويؤدي إلى بلوغ خدمات ذات جودة وكفاية عاليتين في التفاعل مع العميل، فقد يجد موظفو الاتصال أنفسهم في وضع شديد الالتباس بل وحتى «فصامي».

كنت قد أجريت ذات مرة مقابلة مع مدير وحدة محلية في شركة خدمات كبيرة، فأخذ يتحدث عن التقدم الذي تحقق لهم في تصرفات الموظفين تجاه العملاء. وكنت أعلم، مع ذلك، أن ثمة مثالب محددة في جودة الخدمة المقدمة، وقد ظهر أحد الدلائل الواضحة على ذلك في أثناء محادثتنا. فخلال الساعة التي استغرقتها هذه المحادثة طرق الباب ثلاث مرات ليدخل ثلاثة موظفين مختلفين يريدون محادثته. ومع أن الصورة التي كان يرسمها تصور جواً ممتازاً يتسم بالمساعدة والإخلاص للعميل وبالتعاون بين الموظفين، فقد وجدت توضع جسم الرجل كله ونبرة صوته يتغيران كلما دخل علينا أحد موظفيه، وكان يتحول إلى شخص فظ بيروقراطي ومؤدى كلامه معهم (كما لاح لي) هيا انصرفوا من أمامي بأسرع ما يمكن.

لا يمكن لمنظمة خدمات أن تتوقع أن يكون لموظفيها سلوك تجاه عملائها يختلف عن سلوك الإدارة والمشرفين تجاه موظفي الاتصال. فلا يمكن «للإشارات المزدوجة» بالنسبة لموظفي الاتصال إلا أن تثير على المدى البعيد قدراً من الالتباس في الأدوار لا يمكن إخفاؤه عن العميل، وسوف يتجلى ذلك في تراجع شعور الموظف بالرضا وبتدني الجودة كما يقدرها العميل.

إن الدور الذي يضطلع به موظفو الاتصال وأهميته في ارتقاء جودة الخدمة وكفاية مؤسسات الخدمات يحظيان بتقدير متزايد. وتبين الآليات التي تناولناها هنا مدى أهمية أخذ الفئات الأخرى من الموظفين بعين الاعتبار والتأثير فيها، وخاصة المشرفين والإدارة الوسيطة. وقد

وجد أن برامج التطوير الموجهة للعناية بموظفي الاتصال وحسب إنما تؤدي إلى تراجع خطير في أغلب الأحوال.

## تصميم الجودة ضمن نظام إدارة الخدمات الجودة في المكونات

كنا قد بينا كيف يمكن تضمين نظام الخدمات آليات التغذية المرتدة، ثم كيف يمكن جعل الإنتاج والمناخ منطوريين على نحو يشجع الدعم والتعزيز المتبادلين بين العميل والموظف في لحظة الصدق، والذي يزيد بدوره كافة الأطراف رضى. فواضح إذاً أن لتلك الآليات تأثير حاسم في العلاقة، بين الموظفين والعميل على المدى البعيد. ولذلك فإن مفهوم الخدمة في حد ذاته، والتقسيم القطاعي للسوق على الوجه السليم هما في الواقع أول العوامل التي ينبغي النظر فيها في أي دراسة للجودة.

كذلك فإن للتوظيف وتطوير الموظفين أهمية خاصة في هذا المجال. إذ تتأسس الدافعية والبيئة عموماً على احترام كرامة الإنسان وتوفير الحرية لنمو الشخصية والفرص لتحقيق الذات في تصميم كل عمل. ولما كانت الأعمال في الخدمات تفرض في الغالب ضغطاً وتوتراً يتسمان بالشدّة والتفرد، لذلك فمن الأهمية بمكان الحرص على أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب منذ البداية.

## الجودة على المسرح ووراء الكواليس

ثمة مشكلة شائعة في مؤسسات الخدمات تنشأ عن الاختلاف ما بين متطلبات أدوار التفاعل مع العميل وأدوار العمل في المكاتب بعيداً

عن التعامل مع العملاء. فكثيراً ما يتطلب التفاعل مع العميل نمطاً من الشخصية، وربما شخصاً يقبل العمل المضني وساعات العمل غير المنتظمة، ويرتاح للتعامل مع الناس ويتحمل الإساءة دون أن ينهار. أما العمل في المكاتب فمقتضياته مختلفة عن تلك تماماً. ويفتقر العاملون في المكاتب عموماً للإثارة اللصيقة بلحظة الصدق، وما يرافقها من التغذية المرتدة الفورية والضغط للتكيف سريعاً مع الظروف المستجدة. فالهدف في إدارة الجودة «على المسرح» - في ظروف الواقع الحي- هو عادة تحديد وتعزيز الآليات التي تؤدي إلى الحلقات الفعالة في لحظة الصدق؛ أما الأعمال وراء الكواليس فتقتضي استراتيجيات بديلة. إن دوائر الجودة من النمط الياباني هي أمثلة على الأدوات التي يمكن استخدامها. فضلاً عن ذلك، قد يكون من الضروري عادة وضع أنظمة توظيف وبرامج للتنمية البشرية والمهنية موجهة خصيصاً للعمل المباشر على المسرح أو وراء الكواليس في المكاتب.

### الجودة من الأعلى ومن الأسفل

هناك أسباب عديدة تعمل على ابتداء وتعزيز برنامج لتحسين الجودة في مؤسسة خدمات من الأعلى. فيمكن اختيار أبعاد واضحة ومحددة للجودة وتعميمها سريعاً على دوائر الشركة كافة. ذلك أنه لن يكون للأفكار التي تعنى بتطوير الجودة أثر دائم على الموظفين ما لم يبد القائمون في الدوائر الأعلى برهاناً بسيطاً ملموساً وواضحاً للعيان في سلوكهم. وما لم يكن تحسين الجودة قد رسخ في الأعلى قولاً وفعلاً، فإنه يكاد يكون من المحتم أن يحل محله الالتباس وما يقارب الفصام بين القول والفعل.

ومن جهة أخرى، فإن الفكرة القائلة أن برنامج تحسين الجودة إنما يبدأ من القاعدة هي بالتأكيد صحيحة أيضاً. فالتجربة تبين أنه ما إن يتم «فك الرزم» لأبعاد جودة معينة بسيطة من حزمة الخدمة حتى يصبح من الصعوبة بمكان تحديد ما المقصود بالضبط بالخدمة الجيدة وكيف يمكن تحقيقها في كل حالة على حدة. وعلى أية حال، فإن كل لحظة صدق، تختلف نوعاً ما عن كل حالة أخرى. وهكذا فإن فكرة «حلقات الجودة»، مثلاً، كانت مناسبة بصورة خاصة. ذلك أنها تتضمن لقاءات منتظمة بين التنفيذيين والاستشاريين لمناقشة الأداء وعملية تسليم الخدمة عموماً. وتبين لنا خبرتنا أن برامج الجودة الناجحة في مؤسسات الخدمات يجب أن تعمل بالإتجاهين: من الأعلى إلى الأسفل ثم من الأسفل إلى الأعلى.

### الجودة والتكلفة والربحية

ثمة فكرة شائعة ومبررة إلى حد بعيد، عموماً، وهي أنه كلما ارتقت الجودة ازدادت التكلفة. ومن الطبيعي عندئذ أنه لا بد عند تقرير مستوى الجودة من أخذ التكلفة في الحسبان. وهذا ينعكس في تنظيم العديد من شركات الخدمات.

توجد لدى إحدى شركات النقل الضخمة المعروفة بحرصها على جودة خدماتها، دائرة تعنى بموضوع الجودة ومعظم العاملين فيها من المهندسين. وكلما أظهرت مقاييس الجودة مشكلة في مكان ما، أو برز موضوع تغير في معايير الجودة بطريقة ما، تقوم هذه الدائرة بحساب النتائج العملية المترتبة على ذلك وإصاق «بطاقة سعر» على

البضاعة. فمثلاً، إن اختصار ثوانٍ من معدل زمن الحجز عن طريق الهاتف من نقطة إلى أخرى قد يتطلب عدداً أكبر من الخطوط ومزيداً من العاملين؛ وهذه الدائرة تقوم بإجراء الحسابات اللازمة فيما يقرر التنفيذيون ما إذا كان رفع الجودة يستحق التكلفة.

إن الفلسفة العامة التي تقول بوضع سعر لتكلفة الجودة مبررة في كثير من الأحيان، إلا أننا وجدنا أن هذه الفلسفة تؤدي إلى الوقوع في فخ. فالمبالغة بالاعتماد على نهج كهذا تحمل في طياتها المجازفة بفقدان واحدة من أهم النقاط في فهم أنظمة إدارة الخدمة الفعالة. وهاكم مثلاً يوضح هذه الفكرة.

ظلت إحدى شركات الخطوط الجوية تعاني طوال سنين من مشكلات خطيرة في عملية توقيت رحلاتها. ولهذا الغرض أجريت تحقيقات كثيرة، وكان التشخيص المقبول هو أن جداول الرحلات حول أهم المطارات الرئيسية التي تحط فيها طائراتها كانت مضغوطة جداً. وكانت البدائل إما بتخفيف الضغط أو استخدام عدد أكبر من الموظفين وإضافة مزيد من السعة إلى الطائرة. وكان كلا الحلين مكلفاً جداً. ولكن بعد تغيير كبار المدراء، لم يتم القبول بهذا التشخيص. وفي الواقع، أن الإدارة الجديدة قررت أن تكلفة الجودة غير المناسبة لم تعد مقبولة على الإطلاق. وقد أجرت الإدارة هذه بحثاً تناول أسباب تأخير الطائرات في عدد كبير من الحالات الواقعية وتم استخلاص مجموعة من القوانين لمعالجة الحالات الصعبة. ووضعت معايير جديدة للتوقيت وجرت حملة واسعة داخل المؤسسة لضبط برامج مواعيد الرحلات.

وكانت النتيجة ارتفاع كبير في الجودة (دقة المواعيد) في وقت قصير جداً ودون أي تكلفة على الإطلاق. والفارق الأساسي في هذا هو أن جميع العاملين أخذوا يركزون الآن على دقة المواعيد وباتوا يعنون أهميتها.

تعتمد الإنتاجية وجودة الخدمة في منظمات الخدمات أقصى الاعتماد على الدافعية والروح المعنوية. فأنظمة الخدمة الفعالة تقوم عموماً على نوع من الابتكار الاجتماعي - أساليب مبتكرة في الربط بين البشر والأدوات معاً، وطرق مبتكرة لتحرير طاقة الإنسان وتوجيهها. وقد يكون من الخطأ الفادح التسليم الأعمى بمنحنى تكلفة جودة معين، لأنه إذا تم القيام بفعل من شأنه أن يغير الأنماط السلوكية والثقافة السائدة في الشركة، فقد ينتقل المنحنى ذاته كلياً إلى وضع آخر مختلف اختلافاً بيناً. وإن من شأن مراجعة نظام تسليم الخدمة وربما ابتكار أشكال جديدة من الأدوار أن تؤدي إلى مستويات جديدة من الجودة بذات التكلفة الحالية أو أقل. ففي المثال السابق، تم إحداث دور جديد هو مدير البوابة، ووظيفته ضبط موعد الإقلاع في الوقت المحدد - وكانت هذه المهمة سابقاً موزعة بين عدد من الأشخاص وبالتالي لم تكن موجودة فعلاً على الإطلاق. وقد يؤدي تغيير هيكل من هذا القبيل في نظام تسليم الخدمة إلى منحنى تكلفة /جودة جديد تماماً.

إن الجودة ليست هدفاً في حد ذاتها - إنها، وينبغي أن ينظر إليها بوضوح على هذا النحو مرتبطة بالكفاية والربحية. والشكل ١٤,٢ يوضح ذلك.

وظيفة الجودة:	أمثلة على التأثير / الأهداف
تحديد الوضع الاستراتيجي	تقسيم السوق إلى قطاعات
	توضيح مفهوم الخدمة بشكل أدق
	استراتيجية التسعير
	الصورة/ الشعور بالانتماء إلى النادي
	توظيف مدروس
زيادة المشاركة من وإلى الموظفين	أداة لزيادة الدافعية
	تدني معدل دوران الموظفين
ازدياد دقة عملية تسليم الخدمة	عملاء راضون وموالمون
(لحظة الصدق)	معدل دوران عملاء منخفض (تيسير البيع المتكرر)

### الشكل ٢, ١٤ الارتباط ما بين الجودة والربحية

وتسهم الجودة في تحقيق الربحية بوضع الشركة في موقع استراتيجي، وبذلك تحدد تصورها للخدمة وقطاع السوق المشارك بينما تساعد في الوقت ذاته بتحديد استراتيجية سعر مناسبة. ولذلك فالجودة جزء بارز من صورة المنظمة.

ثانياً، إن لجودة في شركات الخدمات تأثيراً هاماً على الموظفين. فيمكن استخدام المثابرة والدقة في جودة الخدمة بوصفها أداة في رفع

الروح المعنوية بين العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. فالمنتج المتلائم جيداً مع قطاع السوق، والجودة الثابتة والأدوات المناسبة للعملاء - توفر جميعها للعاملين شعوراً بالسيطرة على أوضاعهم. وينشط بدوره «الحلقات الفعالة» في الوضع المصغر، وبذلك يتحسن المناخ والإنتاجية في المنظمة. وهذا أحد الأسباب في انخفاض التكلفة وارتفاع الجودة أحياناً، خاصة في الخدمات المهنية. وبقدر ما يفيد في تحسين وضع الشركة في سوق التوظيف، وربما في التخفيض من دوران العمالة فإنه يفيد كذلك في تحسين الربحية بشكل ملحوظ.

ثالثاً، إن توفر مستوى مناسب ودائم للجودة يساعد في إنجاز الخدمة على الوجه المرضي والمريح وبالتالي يؤمن رضا الزبائن. وحيث بهذا أن يقلل من دوران العملاء ويزيد من فرص تكرار البيع - وإن هذا أحد أكثر الطرق فعالية لتزيد أي صناعة خدمات في ربحيتها.

وجدير بالمرء أن يتذكر أن للجودة في أعمال الخدمات آثاراً بعيدة المدى. ذلك أنه من العسير تأسيس شهرة بالجودة إلا بعد جهد طويل ومنظم. ويمكن لهذه الصورة المقترنة بالجودة والتي تكتسب بصعوبة ومشقة أن تدمر بسهولة وسرعة. ويعتبر تكوين فكرة دقيقة وواضحة عن العلاقة بين الجودة والربحية جزءاً لا ينفصم عن إدارة الجودة الجيدة، وذلك لفهم التكلفة وأثر التغيرات التي تطرأ على الجودة.

### أسباب شائعة لفشل إدارة الجودة

قد يكون هناك طبعاً، أسباب عديدة تكمن وراء انخفاض مستوى الجودة. ذلك أن كل قاعدة قمنا بعرضها، في النهاية، قابلة للخرق.

فعلى المستوى الاستراتيجي نجد أن أحد أشد الاخفاقات في الحفاظ على الجودة إنما ينجم عن خلط أنظمة إدارة الجودة: أي محاولة خدمة قطاعات مختلفة من السوق بنظام واحد لتسليم الخدمات. أما في حالة برامج تطوير الجودة والمحافظة عليها فيبدو أن أشد أسباب الفشل شيوعاً هي التالية:

● لامبالاة الإدارة العليا . من المرجح أن معايير الجودة لن تلقى القبول ولن تتم المحافظة عليها، إن لم تتوفر القدوة والتعزيز الإيجابي للأفكار من الإدارة العليا .

● جعل الجودة مشكلة طاقم الاختصاصيين . من المعروف عن نموذج الإدارة الموجهة للجودة عند اليابانيين أن جهاز الاختصاصيين فيها قليل وخط العمال كثير . وهي فلسفة تميل لأن تناسب منظمات الخدمات كثيراً . فإناطة أمر رقابة الجودة والحفاظ عليها لوحدات اختصاصية، تؤسس نموذج جودة ميكانيكي يدمر معظم الطاقة الاجتماعية ذات الضرورة البالغة لأداء أنظمة الخدمة . ولئن كانت الجوانب القليلة للجودة القابلة لـ «فك الرزم» والتي يسهل تحديدها قد تحتاج إلى أن تقاس وتعالج وتعمم من قبل وحدة خاصة من الموظفين، فإن المسؤولية الأساسية عن الجودة ورقابة الجودة ينبغي أن تقع قطعاً على الوحدات العاملة .

● التباس الدور . وهذا ناشئ عن الفشل في إشاعة نوع من المنطق الاجتماعي بين الإدارة وموظفي الاتصال، مما هو ضروري لقيام نوعية جيدة من العلاقات بالزبون .

● عزوف في المستويات الأعلى عن الاهتمام بعمليات رفع الجودة «محلياً» . مثلاً، لن تصمد «حلقات الجودة» إلا بوجود جهاز يتلقى

ويعالج الأفكار والاقتراحات التي تولدها، ويتصرف وفقها في نهاية المطاف. فكل إنسان يرغب في رؤية النتائج وأن يعلم بأن هناك من يصغي وعلى استعداد للتصرف حين تدعو المناسبة.

● العجز عن متابعة الجهود على المدى الطويل. يمكن إطلاق برامج ممتازة لرفع مستويات الجودة في وقت قياسي. ويمكن أن تقوم هذه البرامج على أفكار سليمة وقائد ذي شخصية آسرة وبعض أدوات الاتصال الفعالة. بيد أن هناك دائماً خطر بأن يكون «سحر المرحلة الأولى» قصيراً. فما لم تجر جهود منسقة لبلوغ آليات لتعميق الجودة والمحافظة عليها، فإن الارتداد المفاجئ إلى الوراء هو المرجح.

● ضياع العلاقة بين الجودة والخدمة والابتكار الاجتماعي وإحلال لائحة بأشياء تقنية بديلاً لذلك.

### بعض نقاط للملاحظة لدى وضع برنامج الجودة.

ثمة خطوات مبدئية هامة جديرة بالاعتبار عند وضع برنامج خاص بالجودة. الأولى ربط مفهوم الجودة بالعمل ككل - وذلك من أجل فهم واضح لتأثير الجودة الآن، ولاحقاً، على أرباح الشركة، حسب الآليات المشار إليها أعلاه. فالجودة سلاح في التوضع الاستراتيجي، وينبغي استخدامها كذلك.

الخطوة الثانية هي تحليل وفهم الأسباب الحقيقية لوجود مشكلات تتصل بالجودة في الشركة - إن وجدت، وهي عادة موجودة فعلاً! وكل برنامج لتحسين الجودة والمحافظة عليها ينبغي أن يتصدى للأسئلة التالية:

- ١- هل سبب مشكلات الجودة الافتقار للمعرفة؟
- ٢- هل هي نتيجة لافتقار الدافعية؟
- ٣- هل هي ناجمة عن عدم توفر معايير للأداء والجودة؟
- ٤- هل هي ناجمة عن الافتقار للوسائط والأدوات المناسبة؟
- ٥- هل هي ناجمة عن الالتباس بين الثقافة الداخلية ومتطلبات وضع العميل؟

يمكن توسيع هذه القائمة من الأسئلة بسهولة وإضافة المزيد إليها. ولعله من الجدير بالملاحظة في هذا السياق أنني كثيراً ما وجدت شركات تعمل في مجال الخدمات تزعم أنها ليست متيقنة مما إذا كانت تعاني من مشكلات تتصل بالجودة وتساءلني (إن وجدت) أن أقوم بتحديد ما. وهذه ليست بالمشكلة الصعبة. فأفضل مرجع للإجابة عن هذا السؤال هو الزبون، والأمر هنا قلما يحتاج إلى مسح واسع للزبائن. والواقع أن العديد من الشركات التي تكرر طاقات كبيرة لإجراء مسح كهذا لا تعلم إلا القليل على ما يبدو عن زبائنهم ومشكلات الجودة التي يعانون منها. وإنني أعرف شركة خدمات عالمية ضخمة جداً بدأت بتطبيق أحد أشد وأشمل الإجراءات لإدارة الجودة رأيتها في حياتي، بأن درست ١٥٠ رسالة شكوى وحسب من شكاوى الزبائن. ويبدو لي أن مقابلة ١٠ زبائن والحديث معهم في الإطار الفكري المناسب يكون عادة أجدى من استفتاء ١٠ آلاف زبون.

وثمة نقطة ثالثة أشدّ عناية بالإطار الفكري، مع الإدراك بأنه يمكن اكتشاف أسباب مشكلات الجودة ومعالجتها في أي مستوى وأي عنصر من نظام إدارة الخدمات. ويمكن ألا يكون وضع معيار جديد للجودة هو العلاج الأفضل دائماً؛ بل قد يكون من الضروري بدلاً من ذلك تغيير سياسة التوظيف، ووضع برنامج تعليمي جديد أو إيجاد طريقة ما لتغيير سلم الأولويات أو الترويج لقيم جديدة في العمل. وقد يكون الحل الفعال في هذا إحداث تغيير في نظام إدارة الخدمات أو الأخذ بصورة خاصة بإمكانية إحداث ابتكار اجتماعي.

ينبغي لأي برنامج جيد لإدارة الجودة أن يتسم بالانتقال من «الأعلى إلى الأسفل» ومن «الأسفل إلى الأعلى» في آن واحد؛ تبدأ معايير الجودة والسلوك الموجه للجودة مع كبير الموظفين التنفيذيين، وهو الذي ينبغي أن يكون الهدف الأول للبرنامج. وإذا لم يتم ذلك فينبغي أن تعمم البرامج في ضوء المشكلات والثقافة التي تسود هذه الشركة وحدها. وقد وجدنا بعض الشركات ذات الثقافة المعينة تتجح بما سبق أن دعونه بالأسلوب «الميكانيكي» والقائم أساساً على مستويات خدمات واقعية ومفصلة ونظام قياس شامل. ويوضح النص المقتطف التالي الأسلوب الذي تأخذ به شركة أخرى ناجحة مثل الشركة التي سبقت الإشارة إليها، ولكنها تأخذ بتقاليد أخرى وتسودها ثقافة مختلفة. وكان قد طلب إلى الشركة أن تعرض أسلوبها في قياس أداء الخدمات فأجابت :

من المؤكد أننا نكرس جهداً كبيراً بالتأكيد للنقاش، في كافة دوائر المنظمة، حول مقومات الجودة العالية وكيف يمكن بلوغها. ولكننا لا

نعمد إلى القياس! فإنك حالما تطرح قوانينك وتبدأ بالقياس تكون قد أحدثت تغييراً في ثقافة المنظمة كلها؛ إننا نعتقد أن أسلوباً كهذا قد يؤدي إلى تخفيض الجودة.

إنني أحمل عطفاً شديداً لمثل هذا النهج الذي يشدد على الفهم الحقيقي لما يعتبره العميل ذا قيمة عالية، ويهتم بجعل الموظفين أكثر فاعلية ويتخذ خطوات عملية لبناء معايير الجودة والقدرات ضمن نظام تسليم الخدمة. وخطورة النهج الأكثر ميكانيكية بما يتضمنه من مواصفات تفصيلية لمستويات الخدمة، هي إنه يحمل بذرة البيروقراطية، التي قد تؤدي بنا إلى «حلقة البيروقراطية المفرغة» الشهيرة، حيث سرعان ما تصبح دقة التفصيلات في المهمة والحد الأدنى لمعايير الكفاية، هي المعايير الحاسمة مما يولد الرضا الذاتي ويقضي على بعض القوة المحركة في المنظمة (March and Simon, 1958). وقياساً على ذلك فقد وجدت أن العديد من الشركات التي تبذل جهوداً عظيمة للالتزام بمختلف معايير الجودة (ISO - 9000) قد حشرت نفسها في زاوية «المستويات العليا».





## الثقافة والأفكار المهيمنة بوصفها أدوات إدارية

### أصول الثقافة ووظائفها

إن كافة المنظمات، وبالتحديد كل الأنظمة الاجتماعية تمتلك ثقافة. ويقصد بالثقافة مجموعة المعتقدات والمعايير والقيم التي تشكل أساس سلوك التعاون بين البشر، وتجعل أفعالهم إلى حد ما قابلة للتوقع وموجهة نحو تحقيق حالة ما مقبولة من عموم الناس أو المحافظة عليها. وقد تختلف الثقافة من حيث انتشارها واتساعها، إلا أنها موجودة دائماً شئنا ذلك أم أبينا.

والثقافة مستقرة عموماً إلى حد كبير. ومع أن المعتقدات والقيم تتغير مع مرور الزمن إلا أن الثورات الثقافية نادرة الوقوع على وجه العموم في الأنظمة الاجتماعية الأوسع. فالثقافة جزء لا يتجزأ من اللغة والمؤسسات والعادات والعلاقات الاجتماعية. ويتطلب تغيير ثقافة ما جهداً هائلاً يفوق ما يحتاجه تجديد تعريف ظاهرة معينة أو إطلاق «عقيدة» جديدة. (Crozier,1964; Deal and Kennedy,1982; Kets de Vries,1980).

ومع ذلك يمكن أن تتغير الثقافة في منظمات الأعمال، وبشكل فعال أيضاً، في الظروف المناسبة.

وتبسيطاً للأمر، يمكننا القول أن الثقافة تنشأ من مصدرين، والمصدر المهيمن هو البيئة العامة التي تعمل فيها المنظمة - المجتمع عموماً، وتقاليد صناعة معينة، وتأثير تقنية معينة، ومجموعة القيم والمعتقدات المرتبطة بجماعة مهنية لها أهميتها لدى الشركة. والثقافة من وجهة النظر هذه، هي على العموم نتاج سلبي للتاريخ والبيئة. فلكل صناعة وشركة شيء ما تتفرد به ويمكن فهمه بمجموعة الظروف الخاصة وراء تأسيسها ونموها. فمعظم الخطوط الجوية تحتوي على مزيج طريف من المؤسسة العسكرية وحماس الريادة؛ كذلك يميل المضاربون إلى ثقافة محورها التعامل التجاري؛ وتكد وتجتهد معظم شركات الحاسوب لتقدم تفسيراً جديداً بل حتى لتتبد عتاها الأصلي والثقافة الموجهة نحو التقنية.

ولكن ما من شك بأن الإدارة - أو «القيادة» هي المصطلح الأنسب في هذا السياق - يمكن أن تكون مصدراً للثقافة. ومن المفترض أن للإدارة قيماً ومعتقدات فعالة وجديدة وصالحة ومفيدة للأعمال وقابلة لأن يفهمها أعضاء المنظمة، وإذا علمنا بان هذه الإدارة تتمتع بمهارة في تعميم مثل هذه الأفكار وتشييعها فيمكن إذاً التأثير بالثقافة بفعل الإرادة.

ولسوف نشير إلى القيم والأعراف والمعتقدات المقصودة التي تتبع من داخل الشركة، بوصفها الأفكار المهيمنة التي تعتقها الشركة - المبادئ الموجهة، الفلسفة. إذاً فالأفكار المهيمنة في الشركة هي جزء من الثقافة، كما أنها وسيلة للتأثير في الثقافة العامة لأي منظمة في

تتافس مع تأثيرات أخرى. وتدخل هذه الأفكار المهيمنة «معركة الأفكار» (Normann, 1977) في الشركة. ولما كانت فلسفة الشركة فعلاً إرادياً، أي أداة للتأثير في السلوك (لأن دور الثقافة هو دائماً التأثير في السلوك)، فإن لها طابعاً توجيهياً.

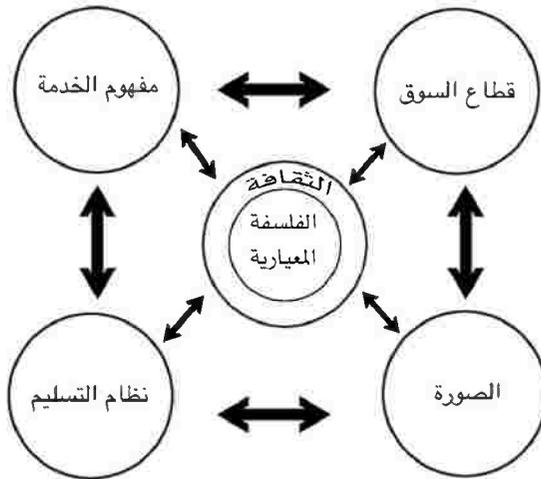
ولسوف يرى القارئ الكثير من نقاط التشابه بين هذا التعريف لمفهوم الثقافة وبعض الأفكار المرتبطة بدور «الصورة» كما هو موصوف في الفصل العاشر. والعلاقة هنا واضحة. فالصورة أداة تواصل، وقد تكون إحدى وظائفها الأساسية (والحالة هي كذلك عادة) التعبير عن الثقافة والأفكار المهيمنة المناسبة السارية في المنظمة والبيئة في كثير من الأحيان أيضاً.

إن الثقافة والأفكار المهيمنة هي دائماً أدوات هامة في الإدارة، وبالأخص في منظمات الخدمات، للأسباب التي سبق عرضها في الفصل العاشر. وإن طبيعة إجراء الخدمة باعتبارها عملية اجتماعية، وطابع التشتت في العديد من منظمات الخدمات، وشدة «الكثافة الشخصية»، والطابع غير الملموس للخدمة ذاتها - تعزز جميعها الحاجة الماسة لأن يتمثل الأفراد القواعد والمعايير لتوجيه السلوك الإجرائي اليومي لديهم. فهذه الطريقة وحدها، يمكن الاطمئنان إلى شيوع سلوك يتصف بالدقة والتماسك والجدوى الاقتصادية في الأمور اليومية وتوفير الخدمات.

لا توجه الثقافة والأفكار المهيمنة السلوك الإجرائي اليومي وحسب؛ وإنما تنظم كذلك تطوير استراتيجية أعمال طويلة الأمد. وإن التوظيف وتنمية الموارد البشرية، فضلاً عن توفير التوجيهات الأساسية لتطوير

الأعمال، هي عادة من أهم وجوه كل ثقافة. ويجب أن يكون واضحاً الآن، أن الثقافة والأفكار المهيمنة مسألتان عمليتان جداً، رغم أنهما ربما تكونان من الأمور المحيرة والتي يصعب تحليلها. وهما تعبران عن نفسيهما باللغة المستخدمة (إذن في التفكير)، وفي كل ما هو ذي قيمة (وبناء عليه في المنافع واختيار الأبطال وما يعتبر صالحاً أو طالحاً)، وفي الكثير من الشؤون العملية اليومية ذات التأثير العميق والمباشر على كيفية توجيه طاقة الناس ومدى الفعالية التي تستخدم بها.

إذن باستطاعتنا، ليكون نظام إدارة الخدمات أكثر اكتمالاً، أن نضيف إليه فكرة المبادئ الموجهة أو «الفلسفة المعيارية» كما هو معروض في الشكل ١٥،١.



الشكل ١٥،١ الفلسفة باعتبارها جزءاً من نظام إدارة الخدمات

## شركات «الثقافة الجديدة»

لقد قمت بناء على خبرتي الشخصية ودراسة المنظمات الناجحة، بتحديد نمط بدا لي أنه يميز ثقافة وفلسفات الإدارة في الأعمال الناجحة التي محورها الخدمات. وإن ملاحظة شركات تعمل في العديد من أنواع الأعمال، وتخدم زبائن متنوعين، وتمثل مفاهيم خدمية مختلفة، وتمتلك أنظمة تسليم وبنى تنظيمية متنوعة، قد كشف عن نمط من الثقافة والأفكار المهيمنة مشترك بينها جميعاً. وقد تختلف هذه الشركات فيما بينها من حيث الخصوصيات التفصيلية إلا أنها تشترك جميعاً، عند مستوى معقول من التعميم، في بعض المبادئ الأساسية.

وانطلاقاً من هذه الملاحظات، التي أقر بأنها لم تمتحن بالصرامة العلمية، فإنني أجازف باقتراح مبدئي: فأقول إن الثقافة والمبادئ التقريرية الموجهة على العموم لا تشكل عامل نجاح حاسم ومظهراً بارزاً في أي منظمة خدمات أو أعمال تعتمد على كثافة المعرفة وحسب؛ بل هناك أيضاً عدة عناصر ضرورية ومحددة في ثقافة مثل هذه الشركات جميعها. وأن منظمات الأعمال التي تشترك في هذه القيم وتروج لها بفعالية يمكن أن تسمى بحق شركات «الثقافة الجديدة».

والعناصر الأساسية في فلسفة هذه الشركات ذات الثقافة الجديدة هي التالية:

١- التوجه نحو الجودة والتميز. تتسم هذه الشركات بتوجه قوي نحو تحقيق نتائج كما تتطلب الدقة والثبات في التعاملات مع العملاء وفي جميع أوجه الأداء داخل الشركة. وهذه شروط مسبقة ونتائج

منطقية معاً للتوجه الأصيل نحو العملاء. وليست شركات الثقافة الجديدة متساهلة؛ بل هي ماهرة في انتزاع أفضل ما في الناس ولا تقبل بالوسط. وغالباً ما رأيت كبار المدراء يتدخلون مباشرة وجهاً دون مراعاة لتسلسل المراتب أو حدود القيادة الرسمية، إن لاحظوا تهاوناً أو رأوا شيئاً من السلوك فيه مخالفة للفلسفة التي تأخذ بها الشركة.

٢- التوجه نحو العميل. لقد كان مفهوماً لهذه الشركات أن الخدمات لا تباع بيعاً قطعياً ثم ينتهي الأمر؛ بل إن كل وجه من التفاعل مع العميل هو جزء من عملية تسويق طويلة الأمد، وأن تكرار البيع هو الطريقة الأقل تكلفة لازدهار العمل. وقد أدركت هذه الشركات أن الزبائن لا يوجدون قبل الشركة؛ بل إنهم بالأحرى «يصنعون» عبر عملية واعية، وطويلة وشاقة في كثير من الأحيان، بحيث تمثل العلاقة بالعميل استثماراً كبيراً جداً (فهي إذاً من الأصول). وليس ثمة بديل عن الزبون الراضي.

وإن هذه النظرة إلى العلاقة العميل باعتبارها أهم الأصول الحيوية للشركة ملازمة كذلك لعناصر أخرى في نجاح منظمات الخدمات: مثلاً، تقسيم السوق إلى قطاعات وهو ما يشترط فهماً عميقاً ودقيقاً لحاجات مختلف أنماط الزبائن واتجاهات سلوكهم، وإيلاء جودة صفقات الخدمات اهتماماً حقيقياً. ويمكن رفع درجة الدقة بعد بفضل التقنية الحديثة. فعندئذ يمكن معاملة كل زبون وكأنه «قطاع في حد ذاته»، وهو أسلوب في التسويق يعرف بـ «شبه التخصيص».

٣- الاستثمار في الناس والتشديد على التقنية الاجتماعية العالية. حين تعلن شركة نقل جوي أن «البشر لا الطائرات هم الذين ينقلون» أو يعلن أحد

المصارف أن «البشر هم من يجعل للمال قيمة»، فإنهما إنما يعبران عن نظرة متبصرة عميقة. وبسبب من الكثافة الشخصية في أعمال الخدمات ثمة نزوع قوي الآن لاعتبار البشر - والزيائن منهم - أئمن الأصول التي تمتلكها الشركة. ولذلك فإن المعرفة بأسلوب تناول هذه الأصول آخذة الآن بالإنتشار سريعاً.

وقد كانت فكرة «الابتكار الاجتماعي» موضوعاً لا ينقطع يتردد في هذا الكتاب. فمفتاح النجاح في أعمال الخدمات يتصل دائماً بالمقدرة على تحديد وتعبئة وتركيز الطاقة البشرية، مثلاً بابتكار أدوار جديدة أو روابط جديدة، وبإطلاق الطاقة والإنتاجية الكامنة لدى العميل، وبالتوظيف المبدع، وبالتواصل الفعال، وبـ «التعبئة» المبتكرة لإعادة إنتاج الأنظمة المعرفية والخدمية. ذلك أن ما يميز الشركات التي تأخذ بالثقافة الجديدة هو مهاراتها في هذا المجال.

ولاريب بأننا واجدون، في الحالات التي استطاعت فيها الشركات الناجحة فعلاً توظيف تقنية اجتماعية متقدمة، إيماناً عميق الجذور وحقيقياً بقدرة البشر على التطور والإنتاج. و يصبح هذا أحد الحلقات الفعالة التي سبقت الإشارة إليها في الفصل الرابع.

ولقد رأيت، على العكس من ذلك، حالات تطبق فيها أساليب في إدارة الموارد البشرية تبدو في ظاهرها متقدمة، لكنها تفتقد للثقة الأصلية بالبشر؛ بل ويبدو أحياناً أنها تنطوي على عدائية راسخة. والظاهر أنه يغلب على الثقافة في مثل هذه الشركات الإنزلاق تدريجياً إلى عادة التلاعب التي تؤدي بسهولة إلى الدوران في حلقات مفرغة.

وقد وجدت كذلك العديد من منظمات القطاع العام حيث يكثُر الولاء الكلامي الكاذب لهذا النوع من الثقة والتي من الجلي ألا وجود لها ولا يطالب بها أحد . فليس هناك اعتقاد حقيقي بأن الناس قد يأخذون الأقوال على محمل الجد ويعملون للوفاء بالتزاماتهم.

لا بد أن يرد ذكر موضوع التواصل في كل نقاش حول التقنية الاجتماعية. وشركات الثقافة الجديدة ماهرة في التواصل. كنت قد ذكرت مزايا الإدارة الظاهرة للعيان، ويبدو أن هذا النوع من الإدارة يلائم تعميم الأفكار المهيمنة حينما تكون مكونة من عنصرين متناقضين نوعاً ما. ويمكن وصف أحد هذين العنصرين بـ «الإدارة بالبساطة» وهي تتسم بإشارات واضحة وبسيطة جداً تتصل ببضعة قواعد ومعايير بارزة تحقق النجاح. أما العنصر الآخر فسوف أسميه «الإدارة بالسحر»، نظراً لعدم وجود مصطلح أفضل، ويعني المقدرة بطريقة ما على التأثير في عواطف الآخرين وخلق واقع اجتماعي جديد في الشركة يتجاوز المعقول والعادي. واقع اجتماعي يرجع الصدى. ويساعد هذا في أحسن الأحوال على تركيز الانتباه ويستثير العواطف بحيث يرى الناس فيما يفعلونه جانباً مثيراً في أسلوبهم في الحياة. وكما يقول راميرز ( Ramirez 1987 ) القيادة تمنح المؤسسة أبعادها «الجمالية».

طبعاً، ليست التقنية الاجتماعية وحدها هي المهمة. فالتقنية «الصلبة» أساس حاسم لتطوير صناعات الخدمات. والواقع أن التقنيتين «الصلبة» و«الاجتماعية» مترابطتان أو ثقت الترابط. فمثلاً، فيما تتقدم تقنية المعلومات، فإن التحديات والحاجة لتقنية اجتماعية أكثر

تقدماً لا يمكن إلا أن تزداد. وهكذا فإن أطروحة تقنية متقدمة/ لمسة متقدمة التي عرض لها نايبييت Naisbitt في كتابه Megatrends عام ١٩٨٢ هي راسخة الأساس وحسنة العرض.

٤- «الصغير جميل على نطاق واسع». ومن نتائج هذه المجموعة - التوجه نحو التميز، التوجه نحو العميل، والثقة بالبشر - في اجتماعها مع التقنية الاجتماعية العالية، أن أنظمة الرقابة في منظمات الثقافة الجديدة تنحو إلى الصرامة الشديدة فيما يتصل بعوامل ذات أهمية حيوية لنجاح العلاقة بالعميل؛ بينما ربما تظل غير رسمية و«متساهلة» نسبياً في أمور أخرى. وهذا يتفق مع ملاحظتنا الأسبق بأن شركات الخدمات الجيدة تبدو شديدة البعد عن المركزية كما أنها مركزية في آن واحد، ويمكن بهذه الطريقة بلوغ وضع يكون فيه «الصغير جميلاً على نطاق واسع».

٥- التركيز شديد لكن المنظور واسع. إن الشركة التي تحرص على أن تقدم للعميل قيمة مقابل المال، وتفصل خدماتها لتتناسب فئة من العملاء، سوف تركز تلقائياً على قطاعاتهم من السوق وتحرص على أن تتطابق معها. فهي تختار سوقهم، وبالتالي تتخلى عن فرص معينة؛ وتصرف النظر عمداً عن الفئات الأخرى من العملاء ومجالات الأعمال، وتعبئ كافة مواردها وطاقاتها لتبلغ أقصى درجات التميز في المجالات التي اختارت دخولها. ومع ذلك، فإن هذا لا يعني أن الشركة جاهلة بما يجري في المجتمع عموماً، أو في مجالات الأعمال البديلة. فالتركيز هو نتيجة خيار مدروس وليس قصر نظر. والرصد المستمر وأنشطة البحث هي التي تضمن فهم الاتجاهات الهامة والإحتمالات القائمة في

المجتمع، ولكن دون أن يحيط بهذا الجهد التباس أو ضياع في مجالات لا يمكن النهوض بها بكفاية وتميز.

طبعاً، لا يكفي أن يقتصر الأمر على امتلاك مجموعة جيدة من المبادئ الموجهة - أي الأفكار المهيمنة. ذلك أنه من الضروري توفر المهارة لتنفيذ هذه المبادئ - مهارة لابتكار نظام إدارة خدمات متماسك منطقياً وفعال. ولا يكفي أن تكون الأفكار المهيمنة فريدة وخاصة بالشركة وحسب، بل وأن تشمل عناصر هذه الثقافة الجديدة وترتبط ببعضها بشكل متوائم.

إن هذه الموضوعات كانت موضع تداول منذ عدة سنوات وقد أكدت صحتها الملاحظة التجريبية. ومع ذلك، فإنها تتحدى الصيغ المطبقة. وكان كتاب بيترز ووترمان In Search of Excellence 1993 قد ترجم العديد من هذه الموضوعات في صيغة قواعد معيارية. وقد عمدنا إلى ملاحظة عدة شركات حاولت تطبيق مثل هذه القواعد دون أن تأتي إلا بالقليل من النتائج الإيجابية؛ ومن الواضح أن الأمر يحتاج إلى أكثر من مجرد إعلان هذه الموضوعات على الملأ. فحظ أي ثقافة في الثبات والاستمرار عالٍ، فالموظفون والبنية والمعايير والعوائد والأبطال يعكسون صورة هذه الثقافة. ولطالما أفرز طرح قواعد جديدة «استجابة مناعة» تنظيمية لتبقى الأمور على حالها. فإذا كان لـ «عناصر الثقافة الجديدة» هذه أن تدخل الثقافة العملية في أي منظمة بشكل فعال، فلا بد أن يرافقها عندئذ استراتيجيات تغيير داخلي تدفع بالمعايير والممارسات في الداخل لتتنظم صراحة مع القواعد الجديدة. وسوف نعالج أهمية استراتيجيات وقيادة التغيير في الفصل السادس عشر.



## التغيير والقيادة

### التشخيص واستراتيجية التدخل الشامل

يمثل نظام إدارة الخدمات في حد ذاته مخطط تشخيص قوي لتحليل مشكلات منظمات الخدمات والمنظمات ذات التوجه نحو للمعرفة. ومن زاوية أخرى، فإن المستويات الثلاثة للحلقات الفعالة أو المفرغة الموصوفة في الفصل الرابع تكمل هذا المخطط بتصويرها آليات الطريقة التي يعمل بها النظام.

وباستخدام هذه المخططات، قد يكون من المفيد التأكد في مرحلة مبكرة ما إذا كانت مشكلات منظمة خدمات معينة تصدر أساساً عن نظام العمليات، أم أنها أيضاً ذات طبيعة استراتيجية. فليس من اليسير دائماً التمييز بين هذين المصدرين، لأنه من الشائع على نحو جزئي أن تكون الصيغة المبتكرة لإنجاز العمليات، هي أهم المقومات الاستراتيجية لمنظمة الخدمات. وكثيراً ما تكون الاستراتيجية الأساسية لمنظمة خدمات ما - وهي تتألف من قطاعها الأساسي من السوق، وتصوراتها الخدمية الخ... جيدة إلى حد معقول، ومع ذلك يمكن ملاحظة مشكلات محددة في إدارة العمليات وفي تصميم أنظمة تسليم الخدمات.

إن كل تدخل أو عملية تغيير أمر فريد في بابه، وما من عمليتين اثنتين تتماثلان أبداً. وسوف أعرض بإيجاز- وعلى مستوى تحليلي- بعض استراتيجيات التغيير والنمو النموذجية التي يمكنها النجاح إن توفرت لها الظروف المناسبة. ولنا بعدئذ أن نعود لتناول عملية التغيير الفعلية.

### دعم الكفاية وجودة العمليات (النموذج الصناعي)

لم يمت الفكر الإنتاجي التقليدي في الصناعة إطلاقاً. بل على العكس؛ حيث يمكن تطبيقه والإفادة منه في كثير من الأحيان في منظمات الخدمات. وهاكم مثالين شهيرين في مؤسستين ضخمتين تقدمان الخدمات المالية، وهما سيتيبانك (اسمها الآن سيتيفروب) وأمريكان اكسبريس. وقد تحققت زيادات كبيرة في الإنتاجية وجودة الخدمة لدى هاتين الشركتين كما لدى الكثير من الشركات الأخرى، كذلك تحققت تطورات بعيدة المدى في مفاهيم الخدمات، وكان هذا نتيجة أسئلة مثل: ما هي أسباب شكوى الزبائن؟ ما هي الفعاليات التي ينطوي عليها توفير هذه الخدمة أو تلك؟ ما هي الإجراءات التي نستطيع التنسيق بينها وتحسينها أو استبعادها في عمليتنا؟

من الجلي أن نهجاً تقليدياً من هذا القبيل يكون مفيداً حين تكون الاستراتيجية العامة للشركة سليمة، إلا أن تجربة سيتيبانك من جملة تجارب أخرى تبرهن بوضوح على أن البدء بعملية كهذه يمكن أن ينطوي على عواقب تمس الشركة كلها. ففي حالة سيتيبانك كان من أبرز نتائج هذا النهج بروز أشكال جديدة من تقسيم السوق إلى قطاعات وهيكل

تنظيمي جديد، وتقنية داعمة جديدة، وأنماط جديدة من الأدوار، كما استغرقت العملية كلها عدة سنوات لتكتمل.

### الصدمة الثقافية و«الرافعة»

إن استراتيجية التدخل هذه تلائم أيضاً الشركات التي تعاني من ضعف في العمليات لكن استراتيجياتها سليمة. وكمثال شهير، نذكر انقلاب الاتجاهات الذي حصل في شركة الطيران يوناييتد إيرلاينز، نتيجة «الإدارة المنظورة» (Carlson, 1975) إذ أن التعبئة النشيطة للموارد البشرية التي قامت بها الإدارة الجديدة والأخذ بالصرامة عموماً في الشركة وفرتا الدعم اللازم لرفع الكفاءة.

ومع ذلك، فقد شهدنا مؤخراً عدة حالات من إساءة الفهم في منظمات الخدمات التي أخذت باستراتيجيات العلاج بالصدمة و«الثورات الثقافية». فمثلاً، اعتقد العديد من المدراء أن الانقلاب الكبير الذي عرفته الخطوط الجوية الاسكندنافية في مطلع عقد الثمانينات من القرن الماضي يعود لإقامتها «دورة دراسية في الخدمة» حظيت بدعاية واسعة وحضرها نحو ١٢٠٠٠ من العاملين في مجال الاتصال بالزبائن في فترة قصيرة جداً. ولكن هذا التأويل للوقائع خاطئ وليس ذلك لأن الدورة - وهي ممتازة في نوعها - كانت مجرد إجراء واحد من أصل ما يزيد عن مئة من الإجراءات الملموسة وذات العلاقات المتبادلة بينها وحسب؛ بل هو أيضاً استراتيجية خطيرة عند التطبيق إذا لم تكن المشكلة الحقيقية في الشركة تقتصر على العمليات بل تغلغت إلى المستوى الاستراتيجي أيضاً. فمثلاً إذا كان تقسيم السوق إلى قطاعات

أو المفاهيم الخدمية أو التصميم الأساسي لأنظمة تسليم الخدمة بحاجة للمراجعة، فإن برنامجاً ينحصر بمنح العاملين «رافعة» ب «دورة خدمة لموظفي الاتصال» وما شابهها إنما يكون مهدتاً خطراً للمراتب العليا من الإدارة، بينما تستمر المشكلات الأساسية بكل قوتها المخربة.

### تطوير نظام إدارة الخدمة: الأسلوب البنوي

إذا كانت استراتيجية شركة ما تعاني ضعفاً فإن ما تحتاج إليه هو مزيج من المعالجة ب «الصدمة» أو «الرافعة» والأسلوب البنوي. ولا بد من مراجعة مفاهيم الخدمة والتنظيم وأنظمة التسليم في إطار تقسيم مبتكر للسوق.

إن حالة الخطوط الجوية الاسكندنافية - وهي الآن مثال معروف جداً ويشار إليه كثيراً واقتدت به فيما بعد الخطوط الجوية البريطانية إن قليلاً أو كثيراً - قريبة في الواقع من هذا الوضع أكثر منها إلى الحالة السابقة. وإنه لمن قبيل المبالغة القول أن استراتيجية الخطوط الجوية الاسكندنافية أخضعت لعملية تغيير ثوري، بيد أنها انطوت على إعادة تركيز اهتمام قوي جداً على قطاع من السوق (رجال الأعمال) كان مهملاً في السابق مما عنى اتخاذ قرار واعٍ بالتقليل من التركيز على القطاعات الأخرى من السوق. وكان الهدف من ذلك وضع تصور محدد جداً للخدمة ونظام تسليم خدمات موازٍ له ليناسب رجل الأعمال، وصورة واضحة جداً ليكتمل المشهد. وهكذا طبقت المعالجة بالصدمة، التي تستند إلى تقنية اجتماعية عالية وتعميم فعال أشد الفعالية لفلسفة جديدة، في هذا السياق العام للتغيير الاستراتيجي؛ فما كان لجزء واحد من استراتيجية التغيير هذه أن ينجح دون الجزء الآخر.

## النمو الاستراتيجي

لحسن الحظ، أن التدخل ليس موجهاً دوماً لمعالجة المشكلات؛ فهو يستخدم في موضوع النمو واغتنام الفرص في الأعمال أيضاً. ولكن كثيراً ما يتضمن النمو في منظمة الخدمات تدخلاً قوياً من نوع ما، مما يهدد التوازن القائم في نظام إدارة خدمات سلس يؤدي وظائفه على نحو جيد. وقد سبق أن ناقشنا بعض الشروط الأساسية للنجاح في إعادة الإنتاج والتنويع والتدويل. وهناك استراتيجية نمو شائعة أخرى هي تطوير أنظمة موجهة نحو الزبائن؛ أي إضافة خدمات هامشية بل وربما حتى خدمات أساسية جديدة للعرض المقدم إلى العميل أو فئة من العملاء. ويجب أن تطبق هذه الاستراتيجيات جميعها بقدر عظيم من الحساسية بحيث تتوافق الثقافة القائمة في المنظمة (إذا كانت جيدة) مع الإدراك الواعي للخطر المحتمل الذي يمكن أن يلحق بنظام إدارة خدمات راسخ.

## القادة وأنماط القيادة

يصادف المرء في شركات الخدمات نمطين من القادة الناجحين، فهناك من نما وترعرع مع العمل، حتى أنه قام بنفسه بتطويره، وهناك من يتمتع بقدرة خاصة على إثارة الحيوية والحماس في الآخرين. وأفضل القادة من يجمع في شخصه صفات الاثنين معاً.

يمثل هذا فكرة «البيع على جبهتين» التي تناولناها بإيجاز عدة مرات. فعلى شركة الخدمات إن شاءت النجاح أن تسوق نفسها لدى عملائها وموظفيها، وتتطلب القيادة الجيدة في شركة الخدمات القدرة

على فهم وجهة نظر «السوقين» معاً. وكم من القادة الناجحين في أعمال الخدمات تأثر تصورهم للعمل بمحاولتهم تلبس دور المستهلك: والحق أنه من الشائع أن يعتمد المدير للتخفي ومحاولة شراء الخدمات التي تختص بها شركته.

ولكن لربما كانت أبرز صفات القادة في أعمال الخدمات عموماً مقدرتهم على إثارة دافعية العاملين لديهم والتصرف باعتبارهم أدوات التغيير في منظماتهم. وتضم القائمة التالية بعض أنماط العمل التي لاحظت بعض هؤلاء القادة يتبعونها (قارن أيضاً 1983, Johnsen).

وضع المعايير. ثمة أمر له أهمية حاسمة لكل شركة تعمل في مجال الخدمات، وهو وضع معايير الجودة ثم الإشراف على الالتزام الشديد بتطبيقها. والجدير بالملاحظة أن المعايير لا تسري على الأداء فحسب وإنما تشمل السلوك والأسلوب أيضاً. والفكرة القائلة أن «العمل في هذه الشركة هو أسلوب في الحياة» شائعة جداً بين العاملين في شركات الخدمات.

تقويم الأشخاص. يتسم القادة الناجحون في مجال الخدمات بالمهارة في تقدير ما يحفز الناس على العمل، وكمية الطاقة التي هم على استعداد لبذلها، وما هي طموحاتهم على المدى البعيد، وقدراتهم؟ يدرك قادة كثيرين مبلغ اعتماد نجاح شركاتهم على أداء الأفراد، ولوعيتهم التام بهذا فإنهم يطورون طرائقهم الخاصة بالتقويم. فمثلاً، حين سألنا أحد القادة في أعمال الخدمات كيف يقوم الناس، كان جوابه:

حسناً، إنني أستخدم أناساً ثم أكلفهم بأعمال ضخمة، وأرى بعدئذ كيف تصرفوا في هذا الوضع المستحيل وخاصة كيف رتبوا أولوياتهم.

الترويج للأدوار النموذجية. إن وضع المعايير و طرائق التقويم أمران هامان؛ ولا يقل عن ذلك حيوية تعميم هذه المعايير والسلوك المرغوب بفعالية. ويجد كثير من القادة أن أفضل طريقة لتعميم هذا السلوك وتلك المعايير المرغوبة هو اختيار الأمثلة الصالحة، أو الأدوار النموذجية، ثم إظهارها لكافة المعنيين. وهذا ما يحدث طوال الوقت في عدد كبير من منظمات الخدمات، مثلاً، في فندق ينتخب «موظف الشهر». إن إجراء كهذا يؤدي وظيفة مزدوجة بإظهار السلوك المرغوب، وبذلك يضع المعايير، كما أنه يكون جزءاً من نظام المكافأة.

إن عرض الأدوار النموذجية أمر ضروري على وجه الخصوص، حين يكون ثمة تغيير في الاستراتيجية، وبالتالي في السلوك. ففي إحدى شركات التأمين حيث كان يجري استبدال نظام التخصص التقليدي حسب الوظائف والمنتجات بـ «القانون الحديدي للتوجه نحو العميل» وجدوا أن الضرورة تفرض ابتكار نمط جديد من الأدوات. وبالتالي أطلقت الشركة حملة ترفيعات داخلية وتوظيف من خارج الشركة وتعليم بغية اكتشاف عدد من الأشخاص القادرين على العمل وفق الاستراتيجية الجديدة بأسرع ما يمكن. وقد كان تحليل سلوك هؤلاء الأشخاص وعرضه داخلياً طريقة حاسمة لحمل المستخدمين في كافة أقسام المنظمة على استيعاب الجوهر الحقيقي للاستراتيجية الجديدة وبالتالي الشعور بالالتزام بها. وقد كانت إحدى الأدوات الرئيسة في التغيير في شركة ضخمة تعمل في الإدارة السكنية وذات فروع محلية عديدة ومعايير سلوك بالغة الاضطراب، هي اكتشاف وإظهار الموظفين الذين أصابوا نجاحاً حقيقياً.

بيان قاعدة السلوك بالقُدوة. تقدم قاعدة السلوك الذي يرسيه القائد ذاته، بالتفصيل وبالخطوط العريضة، الأساس للدور النموذجي. فقيادة الخدمات الصالحون حريصون أشد الحرص على الانتباه لسلوكهم وأولوياتهم وكيف يفهم الموظفون ذلك كله. ونادراً ما يرى المرء شركة ناجحة يظهر رئيسها عدم اهتمام صريح بتفاصيل العمل أو يولي التتويح على المدى البعيد اهتمامه الأكبر، أكثر مما يهتم بجودة الخدمة التي تقدمها شركته.

تحديد العقبات. يتسم نظام إدارة الخدمات في شركة الخدمات الناجحة ببضعة عوامل رئيسية لا بد من أن تعمل على الوجه السليم ويجب الحرص عليها والعناية بها. ولا يضيع القائد الناجح فرصة لتعريف الشركة بهذه العوامل، وهو بمعنى من المعاني يحدد باستمرار موقع العقبات. فينبغي أن يكون السبيل إلى النجاح واضحاً على الدوام. ويمكن للقائد بالطريقة ذاتها أن يحدد ويبرز الدور الخاص الذي تضطلع به الشركة في المجتمع، مذكراً مستمعيه بأولئك الذين يعادون الأهداف التي تشدها الشركة والقيم التي تمثلها.

وقد يختلف أسلوب التواصل الفعلي باختلاف هذا القائد أو ذاك. فبعضهم يحرص على البقاء في الظل، بينما يحلو للبعض الآخر الظهور والبروز بل واتخاذ أوضاع مسرحية أحياناً. ولكن الأمر الحيوي أن يكون ثمة نوع من «الإدارة المنظورة» لتشير إلى المواقع التي يمكن أن تكون ساحات قتال. وهكذا كثيراً ما تشمل أساليب القيادة اضطلاع المدير العام بمهمة ثقيلة وهي الاتصال المباشر بكافة الموظفين، حتى في الشركات الكبيرة. وقد يتم ذلك في الاجتماعات المحلية الرسمية، أو

في المجالات الداخلية التي تصدرها الشركة، أو بوساطة أشرطة الفيديو، أو بمختلف الطرق الأخرى. فهناك الكثير من الوسائل للتواصل، كما أن هناك «مسارح» مختلفة يستخدمها المدير أو المديرية لهذا الغرض. ويختار بعض القادة الكفيا جداً مخاطبة العاملين لديهم بالظهور مراراً في مقابلات على صفحات مجلة أو صحيفة، على سبيل المثال، لعلمهم أن هذه المقابلات طريقة فعالة جداً في الوصول إلى العمال والموظفين (وإن كنا قد رأينا قادة يظهرون في حملات دعائية براقة لا يرجى منها أن تحقق فائدة).

وحين يصل قائد جديد إلى شركة تعاني ضعفاً، فإن الاستراتيجية التي يأخذ بها والأسلوب الجديد غالباً ما يتضمن تحديد جانب أو أكثر من نظام إدارة الخدمة التي لا تعمل بصورة مناسبة، ويتبع ذلك ترويج قوي للمعرفة والقيمة المرتبطة بهذه النواحي فقط. فمثلاً، وجد المدير المعين حديثاً في إحدى شركات التأمين التي كانت تخسر مواقع حيوية لها في السوق، أن السبب الأساسي للمشكلة هو سوء علاقاتها بالعملاء وتدهور سمعتها في السوق؛ وكانت خطوته الأولى قيامه بإعادة تنظيم المطالبات وحصر معالجتها به. وبالرغم من أن هذه البداية هي خطوة بيروقراطية ومكلفة، إلا أنها كانت حركة فعالة في تعميم المعايير والترويج لأنماط جديدة من السلوك، وقد يسرت فيما بعد على القائد الجديد إطلاق برنامج بناء لتحسين الأمور على جبهات أخرى ويتصل معظمها بمعالجة العلاقات بالعميل.

## تحويل الحلقة المفرغة إلى حلقة فعالة : دور الإدارة

يوفر المفهوم القائل بأن شركة الخدمات هي مجموعة من العمليات الدينامية المتفاعلة التي تتجه نحو تشكيل حلقة إما مفرغة أو فعالة مفتاحاً لفهم دور الإدارة في عملية التغيير. وإن مجالات التدخل تتحدد بتشخيص المشكلات حسب نموذج نظام إدارة الخدمات؛ ولكن التحليل الجيد والأفكار حسنة التدبير حول ما تدعو الحاجة إلى تغييره، لن تؤدي جميعها تلقائياً إلى الدينامية الاجتماعية اللازمة لتمييز الحلقة المفرغة من الفعالة.

فعلى القائد . و الإدارة عموماً . لإحداث التغيير الفعال أن يسارع إلى ترسيخ مصداقيتهما في المنظمة . فقد تفيد هالة المنصب ولمسة السحر، إلا أنهما لا يكفيان لإنجاز المهمة . فالطريقة الجيدة لبناء مصداقية الإدارة وتغيير الاستراتيجية هي السعي إلى تحقيق شكل ما من النجاح المنظور المبكر، وإن يكن محدوداً . فمثلاً، حين صعدت إحدى شركات الطيران من موقع متدنٍ جداً في القائمة لتصبح في غضون شهور قلائل إحدى أكثر الشركات الأوروبية دقة في المواعيد، أدرك العاملون فيها أن شيئاً ما قد تحقق، وأصبح من السهل عليهم الدفاع عن الاستراتيجية والفلسفة الجديتين اللتين تختلفان جذرياً عن الاستراتيجية والفلسفة الأقدم . كذلك تغلغت استراتيجيات التغيير في سياتيغروب وأمريكان اكسبريس وتعززت بنجاحات محدودة مبكرة في تحقيق معايير جودة صارمة كان لها الفضل بين أمور أخرى في اجتذاب زبائن جدد .

إن واحداً من أكثر الأمور صعوبة للإدارة إنما تأتي من «الحلقة الوسطى»، أي حلقة الخدمة الداخلية. ذلك أن البدء بعمليات التغيير في منظمات الخدمات تنزع لأن تتخذ هيئة الساعة الرملية. فمن الممكن لإدارة قوية تتمتع بأفكار جيدة ونافعة أن تقنع مجموعة رائدة في أعلى السلم بأن الضرورة تفرض التغيير والأخذ بفلسفة جديدة. ولئن كان الأمر يقتضي بذل جهود لبلوغ الغرض، فإنه قد يكون من اليسير - وعلى غير ما هو متوقع - إقناع موظفي الاتصال بالعمل بطرق جديدة، خاصة إذا توفرت لهم أدوات جديدة تستدعي تغذية مرتدة مفيدة من الزبائن وتفتح الطريق إلى «حلقة فعالة». إلا أن الأمر الأكثر صعوبة في كثير من الأحيان هو إثارة ذات القدر من الحماس في المراتب الوسطى في المنظمة، وذلك ما يجعل منظمات الخدمات تتسم في كثير من الأحيان، أثناء فترة تغيير كبير، بالكثير من اللتباس والتناقض.

والحق أنه ليس ثمة طريق مختصر لإحداث حلقة خدمة داخلية فعالة. ولا بد إذاً من تطبيق كل الأدوات التي تناولناها واستخدامها بنشاط بالإضافة إلى التواصل الفعال لتعميم السلوك المنطقي المتماسك في كافة مستويات المنظمة. وعلى الإدارة في الوقت ذاته أن تستغل وتعزز كل ما هو ايجابي ينشأ عن العلاقة ما بين موظفي الاتصال والزبائن مع الحفاظ على أقصى درجة من الحساسية. إن الإدارة تستمع إلى الإشارات من أي مكان في المنظمة، وتتصرف حيالها كما يقتضي الأمر.

