



الفصل الرابع

الخدمات والتمكين

مقدمة

تتقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية. فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموس أو سلعاً (Goods) ملموسة، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات (Services). هنالك توسع ملحوظ في قطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية الصناعية ونشاط الموظف يختلف في المنظمات الصناعية، عن المنظمات الإنتاجية مما يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع. ففي المنظمات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقاً قد لا تترك مجالاً كبيراً للموظف للاجتهاد أو التكيف أو المرونة، أما في المنظمات الخدمية فنطاق التمكين قد يكون أوسع لأن الموظف يتعامل مع المستهلك والخدمة المقدمة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه الموظف ولكن بدرجات متفاوتة من منظمة خدمية إلى منظمة أخرى.

لذلك قد لا نرى في قطاع الخدمات شيئاً ملموساً يقدمه الموظف أو مقدم الخدمة، وهنالك أمثلة كثيرة على ذلك في لتعليم أو في المنظمات الصحية أو التأمين أو السفر أو في الهاتف أو صالون الحلاقة أو غيرها. فالخدمة تتمثل في قدرة بائع الخدمة على حسن التصرف

والكياسة واللباقة والسرعة في تأدية الخدمة للزبائن. من هنا يحتاج موظف الخدمات إلى نوع من المرونة في التصرف ونوع من الحكمة في التعامل، وهذا غالباً لا يعتمد على نص محدد وإنما يعتمد على مواهب وقدرات وسيطرة بائع الخدمات وما يتوافر لديه من صلاحيات في حسن التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي يراها تخدم المصلحة العامة للمنظمة والزبائن على حد سواء^(١).

في هذا الفصل سيتم التركيز بشكل خاص على أهمية التمكين في قطاع الخدمات، والتحول الملحوظ في العالم من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات، علماً بأن التمكين مفهوم عالمي يمكن تطبيقه في أي مجال بنسب متفاوتة تعتمد على طبيعة عمل المنظمة أو المؤسسة. كما سيتناول هذا الفصل نموذجاً نظرياً يتحدث عن العلاقة بين التمكين، وبين الربح فيما يسمى بنموذج سلسلة الخدمة - الربح الذي تم الإشارة له في الفصل السابق (The Service Profit Chain Model)^(٢) وهذا الفصل سيبين للقارئ أهمية التمكين في قطاع الخدمات وما يترتب على ذلك من فوائد ونتائج ايجابية من خلال تمكين بائع الخدمات، لتعذر وجود مقاييس ومعايير ومواصفات محددة للخدمة كما هو الحال في السلع.

التمكين والتحول من عالم المنتجات إلى عالم الخدمات

يؤكد Tom Peters في كتابه الجديد (٢٠٠٤) "تخيل مرة ثانية" Re-imagine^(٣) أن هنالك تحولا واضحا في إنتاج الخدمات على

حساب المنتجات الصناعية. فمع مطلع عام ٢٠٠٣ حدثت موجة انكماش عالمية في مبيعات المنتجات في حين بدأت الخدمات تزدهر، فانظر الأرقام التالية في الجدول الآتية:

جدول ٥ ازدهار الخدمات مقارنة مع المنتجات

المنتجات	الانخفاض	الخدمات	الارتفاع
مبيعات التلفزيونات	١٢٪	الاشتراك في القنوات الفضائية	٥٪
مبيعات لعب الأطفال	١٠٪	مبيعات خدمات رعاية الأطفال	٥٪
مبيعات معدات وكاميرات التصوير	٧,٧٪	مبيعات خدمات التصوير	٣٪
مبيعات السيارات	٢٪	مبيعات صيانة وإصلاح السيارات	٣٪
مبيعات أدوات المطبخ	١٪	مبيعات المطاعم	٢٪

هذا وتؤكد الكثير من الدراسات والمؤشرات إضافة لهذه الأرقام التي وضحتها توم بيترز في كتابه لعام ٢٠٠٤ التحول الملحوظ في اعتماد الاقتصاد العالمي على المؤسسات التي تقدم سلعاً ملموسة إلى المؤسسات التي تقدم خدمات غير ملموسة كالخدمات البنكية والرياضية والفنية وخدمات الانترنت والمحطات الفضائية وغيرها من الخدمات.

ماهية الخدمات

الخدمات، كما تم ذكره أنفاً هي أوجه نشاط غير ملموسة فعند ذهاب المستهلك إلى البنك أو إلى الفندق أو عند السفر في الطائرة، أو في وسائل النقل، يحصل المستهلك على خدمة وهذه الخدمة غير ملموسة، وعند شراء بوليصة تأمين أيضاً لا يحصل المستهلك على شيء ملموس، وإنما يحصل على الأمان والاطمئنان على ممتلكاته من أي عارض أو حادث. إذن الخاصية الأساسية للخدمات أنها غير ملموسة، وهذه من أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع (Lovelock, 1983) فعند المقارنة بين الخدمات والسلع يلاحظ المرء في السلع أنه بواسطة حاسة اللمس واستخدام الحواس المختلفة يمكن تحديد جزء هام من جودة المنتج وكفاءته مقابل السعر الذي يدفعه ثمنها للخدمة، ولكن في السلع الملموسة لا يمكن للمشتري فعل الشيء نفسه، وإنما هنالك عوامل أخرى للحكم والتقويم مثل سرعة أداء الموظف وخبرته وقدرته على مساعدة المستهلك في حل المشكلة بالطريقة المناسبة (Lovelock, 1983)

خصائص الخدمات

فمن أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع بحسب كل من (Zeithaml et al, 1985; Shostack, 1982; Parasuraman et al., 1985)

- الخاصية الأساسية: تتسم الخدمات بأنها أوجه نشاط غير ملموسة (Intangible).

• الخدمات غير متجانسة (**Heterogeneity**) و متباينة (**Variability**). هذه الخاصية هامة جدا في بيان دور مقدم الخدمة. فالسلع لا يمكن أن تختلف من وحدة إلى أخرى فمن الصعوبة بمكان ضبط أي فروقات بين جهاز حاسوب وآخر من نفس المنتج لنفس الشركة، ويصعب هذا الأمر في الكثير من الخدمات وذلك بسبب اختلاف الزبائن وتباين احتياجاتهم واختلاف الظروف وتباين المتغيرات تحت سيطرة مقدم الخدمة. وهنا يأتي دور مقدم الخدمة وما يتوافر لديه من مرونة وصلاحيات وتمكين في تلبية رغبات الزبائن المختلفة والظروف المتباينة التي تحكم كل خدمة.

• الخدمات غير قابلة للتخزين (**Perishable**) فلا يمكن تخزين تذاكر السفر في حالة المقاعد غير المحجوزة من أجل استخدامها في الرحلة القادمة ولا يمكن تخزين تذاكر المسرح غير المستخدمة للمسرحية القادمة والمقعد الدراسي الشاغر في أحد المعاهد لا يمكن توفيره للعام الدراسي القادم إذا لم يشغله أي طالب لهذا العام.

• صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها (**Inseparable**) فستهلك الخدمة خلال عملية الإنتاج. من الأمثلة على ذلك في صالون الحلاقة وفي أستوديو المصور وفي المستشفى وفي الفندق وغيرها من الخدمات. وتُبرز هذه الخاصية بشكل واضح أهمية مقدم الخدمة (**Service Provider**) وما يتمتع به من قدرات من حيث المرونة والتكيف والسرعة في الأداء.

يتبين من خلال أدبيات الموضوع بأنه عندما يصعب الفصل بين عمليات إنتاج الخدمات من قبل مقدم الخدمة واستهلاكها من قبل مستقبل الخدمة، أي الزبون، فعندها يمتلك مقدم الخدمة في هذه الحالة فرصة ذهبية ومهمة في تحسين الجوانب النوعية، أو الوظيفية من الخدمة. لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب القدرات العالية أن يلعبوا أدواراً أساسية، وهامة في إعادة تشكيل، وصياغة رأي وإدراك وانطباع المستهلك أو الزبون بما يتعلق بنوعية الخدمات التي يقدمها لهم. وبشكل خاص عندما يتمتع بالتمكين الكافي في تغيير وجهات نظر الزبائن حول المنظمة، فينقل تصوراً إيجابياً للزبائن حول جودة المنظمة، وما تقدمه من خدمات.

من هنا يبدأ لغز العلاقة بين التمكين والخدمات يتضح من خلال العلاقة بين الزبون وبين مقدم الخدمة (أي الموظف الذي يقدم الخدمة) فهذا الموظف هو الذي يمتلك اللغز والسري في تحسين نوعية الخدمة ورؤية قيمة عالية لها في نظر الزبائن، وقد يتحكم بالخدمة من خلال أدائه، ومن خلال ابتسامته الجميلة، ومن خلال مودته وحسن تعامله، ومن خلال سرعته ومن خلال أناقته ولباقته، ومن خلال مجاملته وقدرته على تقديم بدائل أكثر ملاءمة للزبائن ومن خلال مرونته وقدرته على الاستجابة وتفهم احتياجات الزبائن.

هذه الأمور تشكل حجر الأساس في مستوى الخدمات المقدمة، وإن الجودة المتوقعة من قبل الزبائن تختلف حسب الاستراتيجية المتبعة بواسطة المنظمة (Grönroos, 1994). هذا يقودنا إلى نظرية

جودة الخدمات الشاملة التي طوّرتها المدرسة النرويجية للخدمات
. Nordic School of Services

الجودة الشاملة للخدمات

حسب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات^(٥) فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر المستهلك هي محصلة لأمرين أو جانبين: الأول، هو الجانب الفني والثاني: هو الجانب المعنوي الذي ينتج عن التفاعلات المختلفة مع المنظمة (Norman, 1984). فبينما يُدعى الجانب الأول في أدبيات تسويق الخدمات بالجانب الفني للجودة (Technical Quality) يُسمى الجانب الثاني بالجانب الوظيفي للجودة (Functional Quality) (Grönroos, 1994)^(٦) ويشبهه Gilmore^(٧) and Carson (1993;2000) والجوانب الفنية في الجودة لأي خدمة بالأبعاد اللينة (Soft Dimensions) والأبعاد النوعية أو الوظيفية كما سماها Grönroos بالأبعاد الصلبة (Hard Dimensions). والأبعاد اللينة هي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها وضبطها على الرغم من أهميتها التي تفوق أهمية الجوانب الصلبة أو الفنية (Grönroos, 1994) فالجوانب الفنية (الصلبة) في الخدمات الطبية مثلا تتمثل في الأجهزة والمعدات الطبية التي يستخدمها الطبيب في علاج المريض وحصول المريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفائه من المرض. والجوانب غير الفنية (اللينة) تتمثل في طريقة تعامل الطبيب ورفقه واهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعاني الألم، وهذه الجوانب ربما تفوق أهمية الجوانب الفنية الأخرى التي لا يستهان بأهميتها أيضا.

هنا تتدخل عملية التمكين وحرية التصرف والشعور بامتلاك زمام المبادرة. فهل يمتلك الموظف في المؤسسة الخدمية كالمطعم أو الفندق أو المستشفى مثلا قدرة على تحسين جودة الخدمات في نظر الزبائن وهو، أي ذلك الموظف، لا تتوافر لديه سوى القوانين والتعليمات والإرشادات الحرفية للتصرف بها مع الزبائن؟ هل سيملك مثل هذا الموظف الذي لا تتوافر لديه سوى سؤاله لمديره عن أي قضية مختلفة وغير منصوص عليها في اللوائح، هل سيتمكن هذا من ممارسة مبادئ اللباقة والكياسة وحسن التصرف وتقديم البدائل المختلفة للزبائن؟

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الموظف الذي تتوافر له الحرية المناسبة في التصرف تتوافر لديه أيضا القدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار في الأوقات الصعبة.

من كل ما سبق لا يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمؤسسات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات؛ لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة، فهي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المؤسسات الإنتاجية.

وهذا يقودنا لبيان أهمية التمكين في قطاع الخدمات بشكل خاص من خلال بعض النماذج التي نذكر منها على وجه الخصوص نموذج سلسلة الخدمة - الريح، الذي يوضح العلاقة الخطية بين التمكين والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة من جهة، وسلسلة من النتائج المرغوبة

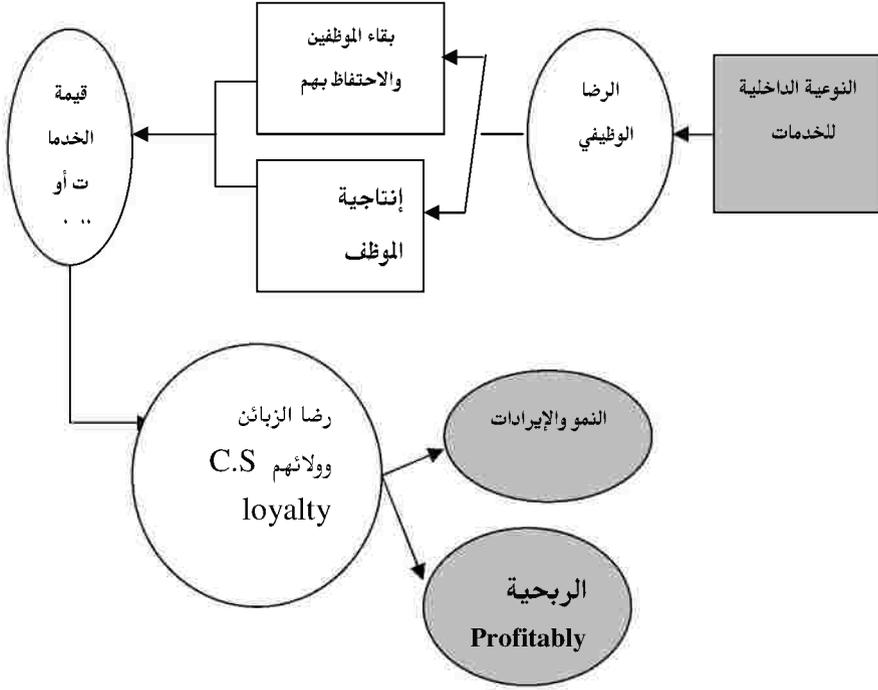
من جهة ثانية، وهي التي تقود عبر عدة حلقات إلى الحلقة الأخيرة المتعلقة بتحقيق أرباح وإيرادات للمنظمة.

أولاً: نموذج سلسلة الخدمة - الربح (The service profit chain model)

هذا النموذج الذي قدمه (Heskelt *et al*، 1994) من النماذج الهامة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة وملتسلة داخل المؤسسة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها ولاحقة تبدأ من الحلقة الأساسية، وهي: "نوعية الخدمات الداخلية (Internal Service Quality) فهذه الحلقة الأم والأصل، قد تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تقود في النهاية إلى رفع مستويات الربحية والنمو لدى المؤسسة الناجحة كما يبين الشكل الآتي^(٨):"

شكل ٢ سلسلة الخدمة - الربح

شكل رقم ٢ سلسلة الخدمة - الربح - نموذج Heskett et al



Source: Heskett, J.L., et al., Putting the Service Profit Chain to Work, *Op cit.*

لذلك فإن نموذج "سلسلة الخدمة - الربح" كما هو موضح في الشكل السابق يدلنا بشكل واضح على علاقات خطية بين الربحية وولاء الزبائن ورضا الموظف وولائه للمنظمة إضافة إلى مستوى إنتاجيته (Heskett, et al., 1994).

فتبدأ هذه الحلقات بالحلقة الأخيرة، بالربح والنمو الذي يُعزز ويزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها وهي ولاء الزبائن. وولاء الزبائن ينظر إليه على أنه حلقة تتبثق بشكل مباشر عن رضا الزبائن، فرضا الزبائن هنا يصب بتحسين مستويات انتمائهم. ورضا الزبائن أيضاً يتمخض بشكل مباشر محصلةً لمستوى الخدمات وقيمتها فكلما كانت قيمتها عالية يفترض أن تساهم في زيادة رضا الزبائن والعكس صحيح. وهذه الأخيرة تُعزز وتزداد بزيادة رضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم. فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفون تعساء، ورضا الموظفين ينجم عن الحلقة الأصل والأم وهي المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المؤسسة الداعمة والمشجعة للموارد البشرية التي تمكن الفرد من القيام بعمله باقتدار وكفاءة ومسؤولية.

Internal Service Quality جودة الخدمة الداخلية

ما هي يا ترى جودة الخدمة الداخلية Internal Service

Quality

قد نفهم بسهولة ما هو المقصود بجودة الخدمة التي يتلقاها الزبائن والتي في هذا السياق قد تكون الخدمة الخارجية التي تخرج من المؤسسة إلى الزبائن، ولكن الخدمة الداخلية تحتاج إلى توضيح وشرح. فالخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتاج الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المؤسسة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة

وفاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات ومنتجات عالية ومرتفعة.

ومن أهم عناصر ذلك المناخ الإيجابي:

١. توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز.
٢. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
٣. توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.
٤. توفير مناخ من الثقة بين المدير والمرؤوس.
٥. توافر مناخ من التعلم المستمر والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ والتجربة.
٦. توافر الدعم والحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
٧. توفير تدفق مستمر للمعلومات.
٨. توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارة والمعرفة.
٩. توفير الحوافز المناسبة.

هذه العناصر هي مكونات أساسية للجودة الداخلية التي تمكن المرؤوسين في داخل المؤسسة من أداء العمل بجودة عالية ونوعية متميزة. ويبرز من بين مكونات الجودة الداخلية مكون أساسي وهام وهو تمكين الموظف ومنحه حرية تصرف وصلاحيات أكبر.

التمكين أم أسلوب خط الإنتاج (Empowerment or Production Line Approach)

هنا يجدر بنا مناقشة خيار من بين خيارين أحدهما يرتبط

التمكين، والآخر يرتبط بأسلوب "خط الإنتاج" و"الرقابة (The

Production Line Approach or The Control Approach). الذي أكدته (Levitt, 1972^(٩)) عندما

تحدث عن أسلوب خط الإنتاج الذي يفترض مستويات عالية من النمطية والرتابة على خط الإنتاج، ذلك الخط الذي تتدفق من خلاله المنتجات في المصنع بشكل واسع النطاق، مما يتطلب درجة عالية من الإشراف والرقابة على العاملين من أجل ضمان تطبيق التعليمات والإجراءات الصارمة، التي تضمن بدورها إنتاج السلع بدرجة مناسبة من الانسجام، والثبات؛ لتفادي أي خلل في دقة المواصفات والمقاييس الخاصة بهذه المنتجات.

هذا الأسلوب بحسب (Gilmore and Moreland (2000:4)

يتطلب ما يناسبه من الهيكل التنظيمي المناسب بحيث يكون تنظيمًا هرميًا وبيروقراطيًا تتم فيه عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل لضمان درجة عالية من النمطية في العمل Work Standardization وقد دعى العديد من العلماء وعلى رأسهم (Levitt (1976) ^(١٠) إلى ضرورة محاكاة هذا الأسلوب في واقع قطاع الخدمات لضمان مستويات ثابتة من الانسجام وتفادي عملية التذبذب في مستويات الإنتاج، كالبنوك والتأمين والصحة وغيرها من قطاعات الخدمات المختلفة.

هذه الافتراضات مبسّطة بشكل مبالغ فيه، فمن غير الممكن في واقع الأمر أن نضع لموظف البنك (كالتلر مثلاً) ضوابط محددة للقيام بها من أجل تقديم الخدمات للزبائن. ومن غير الممكن تحديده بوقت ثابت للإيداع أو لصرف شيك أو لإنجاز أي حركة. وكما لا يمكن

تحديده بشكل ثابت بطريقة محددة للترحيب بالزبائن أو حل مشاكلهم المختلفة والمتباينة مثلما يقوم به العامل على خط الإنتاج عند قيامه بتغليف أو تعبئة المنتجات في عبوات لتكون جاهزة لشحنها لتجار الجملة أو التجزئة. ففي قطاعات الخدمات يختلف الأمر تماما عنه في القطاع الإنتاجي. وتزداد الحاجة لاستخدام أسلوب التمكين كما يؤكد ذلك Bowen and Lawler (1992;1995); Lovelock, كل من Bitner *et al.*, 1990; Parasuraman *et al.* (11); 1983، (12) 1985; Hartline and Ferrel, 1996 (14) وكلما كانت المهام التي يقوم بها موظف الخدمات أكثر تعقيدا وأقل روتينية وأكثر شخصنة (Personalized) زادت أهمية المرونة في مواجهة التباين في رغبات المستهلكين، مما يتطلب من الموظف مراعاة احتياجات المستهلكين حسب الطلب (Customization).

من هنا تؤكد مختلف الدراسات الدور الهام والمتجاهل (Melhem, 2005) للموظف المباشر، فموظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه يجلب إلى مؤسسته نتائج جيدة وسمعة حسنة وإيرادات أفضل (15).

وهنا يجب على القيادة أو الإدارة الحيطة والحذر فقد قام الكثير من القادة بمنح موظفيهم هذه المستويات من الاستقلالية، وكان بالمقابل استغلال الموظفين لهذه الثقة لمصالحهم الشخصية، ومنهم من قام بفساد مالي وفساد إداري... الخ. فالحل كما يقترح Pefffer (1999;

(Jeffrey 2000) في العديد من دراساته العلمية الرصينة يكمن في جعبة القائد الناجح الذي يصنع ثقة متبادلة وليس ثقة من طرف واحد وهو القائد الذي يعزز أواصر الانتماء والولاء وأسس المعرفة والكفاءة بين الموظفين.

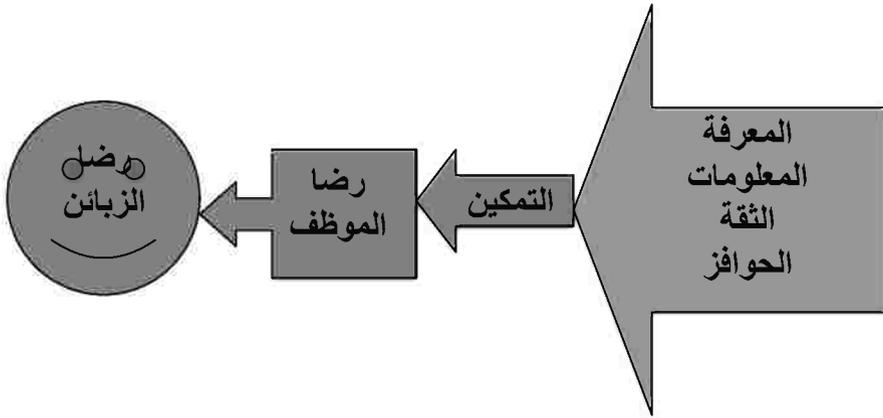
هذا التعزيز كما أشرنا في مواضع متعددة من هذا الكتاب يحتاج إلى مناخ مؤسسي ملائم يتطلب إعدادا مسبقا واستراتيجية طويلة المدى وتغييرات هيكلية وتنظيمية مصاحبة، فمثلا من الصعب تعزيز أواصر الثقة والانتماء بالشعارات والخطابات فقط فلا مانع أبدا من الشعارات ولكن الشعارات تحتاج إلى ما يصدّقها من حيث ممارسات الإدارة وأفعالها التي ينبغي أن تصدق أقوالها. فعندما ينظر المرؤوس إلى ممارسات القيادة المحضة فإنه لن يكون مقتنعا أبدا بشعارات الثقة والانتماء التي تحاول الكثير من القيادات تسويقها^(١٦).

نموذج مقترح للعلاقة بين التمكين ورضا الزبائن

وقد تم تعديل نموذج "سلسلة الخدمة الربح كما هو موضح بالنموذج الآتي^(١٧) حيث تم اختزال جودة الخدمة الداخلية إلى بُعد التمكين ومنح العاملين مزيدا من التفويض والحق في المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية جنبا إلى جنب مع المديرين في المنظمة. ويوضح الشكل الآتي علاقة خطية مباشرة بين التمكين ومقومات التمكين المتفق عليها في هذا الكتاب، وهي: المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات والحوافز والثقة. كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين

ورضا الزبائن. وقد تم اختبار هذه العلاقات من خلال دراسة ميدانية ملحم (Melhem, 2003) تم تطبيقها على البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية وقد خضع لهذه الدراسة ٥٧٠ من موظفي البنوك من ذوي الاحتكاك المباشر مع الزبائن. وقد قام الباحث بتدعيم دراسته بمقابلات معمقة. وقد أشارت نتائج الدراسة الكمية والكيفية إلى تأييد العلاقات المباشرة التي يبينها الشكل رقم (٢). أي أن التمكين لدى موظف البنك يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي يساهم في رفع مستوى الرضا لدى الزبائن، علما بأن مقومات التمكين أيضا تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى الموظفين بنسب متفاوتة كان من أهمها وأقواها: المعرفة والمهارة ومن ثم الثقة بين المدير والموظف.

شكل رقم ٣ نموذج مقترح في التمكين



المصدر: من إعداد الكاتب.

الخلاصة

موضوع التمكين وتسويق الخدمات من المواضيع الهامة في أدبيات التمكين والتسويق. وتتزايد أهمية هذا الموضوع بتزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، وخاصة بعد الألفية الثالثة وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوسع شبكة الإنترنت، وتعاضد خدماتها، والتطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال، وفي التكنولوجيا بشكل عام.

وهناك زيادة واضحة في إقبال المستهلكين على الخدمات مثل خدمات الاتصال (الإنترنت والفضائيات والهاتف النقال أو المحمول) والتأمين والسياحة والترفيه والسفر وخدمات التوصيل والتجارة الالكترونية والبنوك والصيانة وخدمات المطاعم وخدمات الشحن والبريد وغيرها. هذا كله ساهم في تركيز المنظمات على رأس المال البشري والتركيز على العمالة (Labor Intensive) أكثر من التركيز على رأس المال التقليدي (Capital Intensive) ، فلم تعد الكثير من الشركات تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لبنائها التحتية، فتحولت بدلا من ذلك إلى الاستثمار في القوى العاملة، والطاقات البشرية المتسلحة بالخبرة والمعرفة.

وكون الخدمات أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية بشكل أكبر من السلع الصناعية، وتتميز الخدمات بأنها غير ملموسة وغير منفصلة وغير قابلة للتخزين ومتباينة وغير متجانسة وكل هذه الخصائص تجعل العنصر البشري والموظف المحتك

بالزبائن (Customer-Contact Employee) على درجة من الأهمية في قدراته ومرونته وتمكّنه واستجابته للتباين والتغير في رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

وهنا يأتي دور الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال الموظف المحتك بالزبائن، وذلك بخلق المناخ المناسب الذي يمكنه من ممارسة دوره في خدمة الزبائن بكل كفاءة واقتدار. وقد قدم في هذا السياق (Heskett et al (1994) نموذجا (انظر الشكل السابق) هاما للربط بين ذلك المناخ التنظيمي المناسب الذي يتسم بجودة أو نوعية الخدمة الداخلية، (Internal Service Quality) ومجموعة من النتائج المترتبة على ذلك المناخ التنظيمي. هذه النتائج تخدم مصلحة المنظمة على المدى الطويل وتتم في سلسلة خطية بحلقات متتابعة تؤدي في نهايتها إلى تحقيق أرباح وإيرادات جيدة للمنظمة، وخاصة في المنظمات الربحية كما حدث في شركة سيرز (Sears) في دراسة Rucci et al., (1994) التي طبقت بشكل فعلي نموذج "سلسلة الخدمة- الريح" لهيسكيت (Heskett) حيث ثبتت مصداقية هذا النموذج على أرض الواقع. فأساس ومصدر هذه النتائج من رضا وولاء للموظفين ورضا وولاء مماثل من قبل الزبائن، وإيرادات وأرباح مماثلة تحققها المنظمة. ومصدر هذه النتائج كلها الطاقة الكامنة المتمثلة في القوى البشرية التي تمتلك الحرية في التصرف والاستقلالية والتمكين بصفتها توجهات إدارية معاصرة، ثبت فاعليتها في كثير من المنظمات^(١٨).

مراجع وهوامش الفصل

- 1 Lovelock, C.H. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 47 (3) 9-20
- ² Heskett, J.L. Sasser, Jr, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York, NY.
- ³ Peters, Tom, (2004) *Re-Imagine: Business Excellence in a Distributive Age*. New York.
- ⁴ Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. and Berry, L.L (1985), Problems and Strategies in Services marketing, *Journal of Marketing*, Spring, 49 (2), 33-47., Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-40., Shostack, G.L. (1982) How to Design a Service, *European Journal of Marketing*, 16 (1), 49-64.
- ⁵ Norman, R. (1984) *Service Management*, Wiley: New York.
- ⁶ Grönroos, C (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), 4-22.
- ⁷ Gilmore, A. and Carson, D. (1993), Enhancing Service Quality: The Case of Sealink Stena, *Irish Marketing Review*, 6 (1), 64-73., Gilmore, A. and Moreland, L. (2000), Call Centres: How Can Service Quality Be Managed?, *Irish Marketing Review*, 13 (1), 3-11.
- ⁸ Heskett, J.L. Jones, T.O. Loveman, G.W. Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1994), Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- ⁹ Levitt, T. (1972), Production Line Approach to Services, *Harvard Business Review*, September-October, 41-52.
- ¹⁰ Levitt, T. (1976), Industrialization of service, *Harvard Business Review*, September-October, 63-74.
- ¹¹ Lovelock, *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, **OP cit.**
- ¹² Bitner, M.J, Booms, B. and Tetreault, M.S (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavourable Incidents, *Journal of Marketing*, January, 71-84.
- ¹³ Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-40.

¹⁴ Hartline, M.D. and Ferrel, O.C. (1996), The Management of Customer-Contact Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.

¹⁵ Melhem, Yahya , and Karasneh, A, (2005) **Op cit.**

¹⁶ Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

¹⁷ Melhem, Yahya (2003), Ph.D thesis, Nottingham University, UK.

¹⁸ Rucci, A. Kim, S. and Quinn, R., (1998) Profit Chain At Sears, *Harvard Business Review*, 76 (1), 83-97.