



قسم الإدارة العامة

الإدارة الموجهة بالعميل
The Customer-driven Management
إطار مفاهيمي

د . عطية حسين أفندي
أستاذ الإدارة العامة

ورقة بحثية

مقدمة إلى

"ندوة الإتجاهات الحديثة في إدارة منظمات الخدمات العامة"

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة 13-17 مايو (أيار) 2007م.

الإدارة الموجهة بالعمل

إطار مفاهيمي .

مدخل

استحوذت قضية رفع كفاءة وفعالية الأنشطة والوظائف التي تؤديها الأجهزة الإدارية للدولة على قدر كبير من اهتمام الدارسين والباحثين والممارسين المهنيين في حقل الإدارة العامة، وذلك رغبة في تحقيق إشباع حاجات وتطلعات المواطنين. وفي الحقيقة يمكن رصد عدد من المظاهر التي تؤكد هذا الاهتمام تتمثل في الدعوات المتزايدة والمستمرة إلى إجراء عمليات إصلاحية متعددة الجوانب والمستويات يأتي في مقدمتها:

أولاً: الإصلاح المؤسسي والذي يبحث في إعادة صياغة دور الدولة في المجتمع، وتحديد الأنشطة التي يفترض أن تقدمها أو لا تقدمها الدولة، بمعنى أن يتحقق النفع العام بمفهوم جديد تتولى فيه الدولة رسم السياسات والرقابة والتنسيق وتتولى منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص تأدية الأنشطة المختلفة في إطار نوع من الشراكة وفي ظل سوق تنافسية يكون المواطن فيها محور اهتمام جميع الأطراف. وعليه يمكن القول بأن المواطن (العميل) ينظر إليه على أنه محور عملية الإصلاح المؤسسي وهو المستهدف منها.

ثانياً: الإصلاح التنظيمي ويتمثل في برامج التطوير التنظيمي وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، إعادة هندسة نظم العمل، بناء فرق العمل، ويتمثل أيضاً في عمليات استحداث أو إثراء بعض الوظائف أو إنشاء وحدات إدارية ذات سلطات واختصاصات جديدة. ولعل ما تقوم به العديد من الإدارات الحكومية في دول عدة من إنشاء لوحات إدارية خاصة بـ "تكافؤ الفرص"، خير شاهد على الاهتمام بتطوير المنظمات الحكومية بما يتلاءم والتطورات العالمية التي تدعو إلى أخذ النوع في الاعتبار عند تصميم التنظيم الحكومي وفي إجراءات وممارسات العمل. وبالمثل فإن اتجاه العديد من الدول إلى إنشاء أجهزة أو وحدات إدارية لحماية المستهلك يدل على الأهمية التي توليها الحكومات للمواطنين/ العملاء.

ثالثاً: تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية، ويمثل المحور الثالث للإصلاح، فمن المتوقع أن تحديث المؤسسات وإصلاح المنظمات لن يؤتي ثماره بدون تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية القائمة على أمر تلك المنظمات بحيث يصبح الهدف النهائي هو تحسين الأداء حيث أصبح تقييم العملاء وأرائهم جزءاً لا يتجزأ من عمليات تقييم أية مؤسسة.

وواقع الأمر أن العديد من برامج الإصلاح الإداري للأجهزة الإدارية للدولة قد حققت نجاحاً ملحوظاً في العديد من الدول إلا أنها لم تحقق ذلك في دول أخرى خاصة الدول الآخذة في النمو النامية والدول العربية منها، وهو ما قد تفسره بعض الدراسات بغياب عدة مقومات منها:

الإدارة الموجهة بالعميل

1. غياب الرؤية الواضحة لدى واضعي برامج الإصلاح حول تشابك الأدوار والتأثيرات المتبادلة للعديد من المدخلات.
2. الارتباط بالنظام السياسي وتغليب المعايير غير الإدارية في اتخاذ القرار.
3. التركيز على المدخلات والاستغراق في الإجراءات بدون التركيز على المخرجات.
4. استمرار ثقافة تقديم الخدمات من منطلق السلطة وليس منطلق الخدمة.
5. نقص الاهتمام بدعم التفكير الابتكاري في إيجاد حلول غير تقليدية لمشكلات معقدة.
6. ضعف الأساس التقني، فضلاً عن الاستخدام التقليدي للمعلومات باعتبارها عملية رصد للتاريخ وليس عنصراً لدعم القرار الإداري.
7. عدم إدراك مفهوم التوجه نحو العملاء الإدراك الكافي ونقص القدرة على تحديد من هم عملاء الأجهزة الخدمية الحكومية.
8. استمرار ثقافة إرضاء الرئيس الأعلى وليس العميل.

ومن ثم ينشغل المفكرون والخبراء في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة العامة على وجه الخصوص، بالتفكير والتطبيق لأساليب ومداخل جديدة في التطوير الإداري وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، تختلف عن الأساليب والمداخل التقليدية التي عرفناه لفترة طويلة مثل مد صلاحية الخدمة الحكومية، التبسيط، فك القيود، واللامركزية والتحديث، وأصبحنا نتحدث عن أساليب ومفاهيم ومداخل حديثة تسعى نحو الإصلاح الجذري للإدارة وتتعدى بكثير الحلول البسيطة التي تقدمها المداخل التقليدية.

هذه المداخل الحديثة نحسبها تتضمن ما يلي:

1. تقليص حجم العمالة Downswing أو إعادة الحجم المناسب Re-sizing
2. إعادة الهندسة Re-engineering
3. إعادة الهيكلة Re-structuring
4. التمكين Empowerment
5. إعادة الحيوية Re-vitalization
6. إدارة الجودة الشاملة TQM
7. الإسناد للغير Out Sourcing
8. المقارنة المرجعية أو القياس على نمط Benchmarking
9. إعادة اختراع (وظائف الحكومية والإدارة العامة) Re-inventing
10. مدخل التوجه بالعملاء.

وغنى عن البيان أن هذه المداخل ليست بدائل متعارضة وإنما هي أساليب متكاملة يمكن المزج بين بعضها البعض، ويبقى الفارق الأساسي بينها هو مدى التغيير، سرعته، نطاقه، ودرجة انخراط الإدارة العليا⁽⁴⁾.

وفى إطار بحث أجهزة الإدارة العامة فى الدول المختلفة عن أساليب وبرامج إدارية يمكن أن تحدث تطوراً فى أدائها، وتساهم فى حل مشكلاتها، وتحقق تطلعات المواطنين فى الحصول على خدمات أوفر كما وأفضل نوعاً وتساعد على التغلب على المعادلة الصعبة المتمثلة فى القول بأن الجودة تتناسب عكسياً مع التكلفة، يطرح مدخل التوجه بالعملاء باعتباره قادراً على تحقيق هذه النتائج، فهذا المدخل يعتبر من المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على التطوير المتكامل وضمن رضا العملاء ومن ثم استمرارية الجودة بالإضافة إلى زيادة مستويات الرضا بين المتعاملين. ويرتكز مدخل التوجه بالعملاء على عدة مقومات أهمها:

1. الاهتمام بدراسات وبحوث السوق ورضا العملاء.
2. دعم المنافسة وإدارة النشاط الخدمي فى إطار تنافسي، وتطعيم أعمال الإدارة العامة بمفاهيم إدارة الأعمال.
3. تدريب العاملين على الاتصال بالعملاء وإجابة شكاوهم.
4. تحسين العلاقة بين المواطن/ العميل وأجهزة الإدارة العامة.

وهكذا يمكن القول بأن مدخل التوجه بالعملاء يمنح الأولوية فى تصميم السياسات ووضع الإستراتيجيات وإعداد الخطط لرغبات وتطلعات العملاء، حيث أن هذا المدخل يعلى من شأنهم وينادى بأن تتحول المنظمات التقليدية لتصبح منظمات أكثر إهتماماً بهم أو أنها تركز عليهم حيث انتشرت مفاهيم عديدة مثل The Customer-Centered Organizations, The Customer- Oriented Organizations The Customer-Focused Organizations, وتعددت تطبيقاتها لاسيما فى الدول النامية، وذلك رغبة فى رفع كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الإدارية الخدمية والإنتاجية بالدولة.

ونظراً لأن هذا المفهوم يعد من المفاهيم الحديثة فى حقل الإدارة بشكل عام والإدارة العامة بشكل خاص ليس فقط على مستوى التنظيم، بل وأيضاً على مستوى الممارسة، ونظراً لحدائثة المفهوم، حيث يزال الغموض وعدم الوضوح يخيم عليه، يحاول الباحثون التوصل إلى تعريفات محددة لمفاهيم مثل العميل والمستهلك ورضا العملاء وخدمة العملاء لاسيما فى حقل الإدارة العامة، ولا يزال مفهوم التوجه بالعملاء محل اختلاف وجدل من حيث ضبط أركانه وبيان منطلقاته وتوجهاته، من هنا آثر الباحث أن يشارك فى هذه الندوة المهمة عن الاتجاهات الحديثة فى إدارة منظمات الخدمات العامة بالإسهام فى تقديم إطار مفاهيمي لهذا المدخل الحديث من مداخل التحسين والتطوير المستمر، وذلك فى ضوء النقاط التالية:

أولاً: مفهوم العميل.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التوجه بالعملاء.

ثالثاً: مفهوم التوجه بالعملاء فى منظمات الخدمات العامة.

أولاً: مفهوم العميل .

إن تحديد مفهوم العميل يصبح هو الأساس في تطبيق مدخل التوجه بالعملاء، حيث أن التحديد الواضح للمفهوم يؤدي إلى سهولة التعرف على احتياجات ورغبات العملاء ومن ثم تقوم المؤسسات والمنظمات بالاستجابة لها. ذلك أن أي منظمة تستطيع تحديد عملائها، تستطيع أن تزيد من كفاءتها وفعاليتها من خلال التوظيف الأفضل لمواردها.

هناك العديد من الكتابات التي تحاول وضع تعريف للعميل أو المستهلك. وهناك من يفرق بين العميل الداخلي والعميل الخارجي أو النهائي والذي ينصرف إلى المتلقى أو المستخدم الأخير للسلعة أو الخدمة End- User والعميل هو الشخص (أو الأشخاص أو المجموعات) المستهدف من السلعة أو الخدمة أينما كان سواء داخل المنظمة أو خارجها⁽²⁾. لا يقتصر مفهوم العميل فقط على العميل الخارجي بل يمتد إلى العميل الداخلي أيضاً. وهكذا تقليدياً نُظر إلى العميل على أنه الشخص (أو المجموعة) الذي يقع خارج المنظمة ويتلقى (شراء أو استخداماً) منتجاتها. لكن زبائن الإدارة العامة يشملون جميع المواطنين، وشرائح معينة من المواطنين المستفيدين أو المتعاملين مع خدمات حكومية معينة مثل الترخيص، رجال الأعمال، المنظمات غير الحكومية، بل والمنظمات الدولية والإقليمية وأجهزة الإدارة العامة في الدول الأخرى المتعاملة معها⁽³⁾.

أيضاً يمكن النظر إلى العميل على أنه "الشخص الذي على المنظمة التعامل معه"، ومن ثم فإنه يندرج تحت هذا التعريف الجماعات أو المجموعات (وليس الأشخاص فرادى) داخل أجهزة الإدارة العامة مثل المكاتب والوحدات والشعب والأقسام والإدارات والوزارات المختلفة. وبالطبع فإن العديد من هذه الجماعات أو المجموعات مثل أقسام الخدمات الإدارية، والمشتريات والمخازن، وشئون الأفراد وغيرها تخدم عملاء داخليين. وعلى الرغم من أنهم (أي العملاء الداخليين) داخل نفس المنظمة، فإنهم يعملون جميعاً من أجل رضا العميل النهائي. فالعلاقة بين العملاء الداخليين هو مجرد حلقة في حلقات العلاقة بين الإدارة والعملاء الخارجيين أو هو وسيلة لغاية. وتبنى مدخل التوجه بالعملاء، فإن هذه المنظمات تصبح أكثر كفاءة وفعالية ومن ثم يرتفع أداء جميع أجهزة الإدارة العامة في الدولة.

في القطاع الخاص الشخص الذي يتلقى الخدمة، أو المستفيد من الخدمة التي تقدمها المنظمة هو ذاته الشخص الذي يقرر الاستمرار لهذه المنظمة ويكتب لها البقاء. بعبارة أخرى إذا توقف عملاء منظمة خاصة ما عن التعامل معها فإن هذا يهدد ولا شك بقاءها في الأسواق.

أما في الحكومة فإن هناك بعض المواقف التي يتوحد فيها عادة متخذ القرار والمستفيد من الخدمة أو العميل (القطاع العام)، لكن في الغالب الأعظم هناك اختلاف بين متخذ القرار (الحكومة أو الأجهزة الإدارية العامة) والمستفيد منه وهم المواطنين. حيث لا يمكن اعتبار جميع المواطنين زبائن لجميع الخدمات الحكومية، بعبارة أخرى هناك انقسام في عملاء الحكومة.

وعلى الرغم من أن إقبال المواطنين على استخدام خدمات حكومية معينة أو عزوفهم عنها يساهم في تحديد القرار الذي تتخذه الجهات المسؤولة عنها، إلا أن القرار يظل في يد الحكومة في النهاية، فهي التي تقرر استمرار أو توقف الخدمة (مثلاً استخدام الأتوبيسات العامة، المستشفيات العامة وغيرها). كما أن هناك خدمات أخرى تقع جملة وتفصيلاً في يد الحكومة والأجهزة الإدارية القائمة على الأمر فيها مثل الشرطة والقوات المسلحة والسجون⁽⁴⁾.

لقد انعكس الاهتمام المتزايد بالعملاء على إحداث تطورات جديدة في مجال تقديم الخدمات لهم، فعلى سبيل المثال ظهر ما يعرف بمفهوم إدارة علاقة العميل Customer Relationship Management والمعروف اختصاراً بـ (CRM) والذي يشير إلى المنهجيات والأدوات التي تُساعد منظمات الأعمال على إدارة علاقات جيدة مع الزبائن أو المستهلكين على نحو منظم. ويتضمن منهج إدارة علاقات الزبائن، تقسيم العملاء أو المستهلكين على نحو يتضمن توظيف أساليب مختلفة للتعامل مع كل منهم⁽⁵⁾:

- إدارة علاقة عملاء تعتمد على تمييز العملاء الأكثر تعاملًا مع المنظمة فتنج لهم منتجات وتقدم لهم خدمات مميزة.
 - إدارة علاقات عملاء تستهدف تحسين رضاء جميع العملاء من خلال زيادة الحد الأعلى من خدمات العملاء مع التركيز على الخدمات العملاء الأكثر تحقيقاً للربح.
 - إدارة علاقة عملاء تستهدف إنشاء علاقة ولاء وانتماء بين المستهلك أو العميل والمنظمة ومنتجاتها، تلك العلاقة التي تجعل هذا العميل يرفض شراء منتجات مثيلة ويفضل المنتج الذي ارتبط به، بل ويروج له. الأكثر من ذلك أنه يعتمد على هذه المنظمة في تزويده بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتج وعن المنتجات المنافسة في الأسواق.
 - إدارة علاقة عملاء تستهدف استقطاب عملاء جدد على حساب المنظمات أو المنتجات المنافسة.
 - إدارة علاقات عملاء تقوم على إقناع أفراد لا يهتمون بمنتجات المنظمة وخدماتها وتحولهم إلى عملاء وذلك من خلال حملات دعائية وتسويقية منظمة تشعر المستهدفين أنهم بالفعل في حاجة إلى استخدام منتجات تلك المنظمة وإن لم يكونوا في الحقيقة كذلك، ومع مرور الزمن يتحول هؤلاء إلى عملاء فعليين.
- وتتضمن إدارة علاقات العملاء برامج وتطبيقات أساسها الدراسة الدقيقة ليس فقط لاحتياجاتهم من خلال تكوين قاعدة بيانات عنهم، بل وتهتم بتحديد المنتجات الجديدة من سلع وخدمات والتي من الممكن أن يقبلوا عليها وتقوم بتوفيرها لهم. الأكثر من ذلك أنه أصبحت هناك مؤسسات خدمية متخصصة تقوم بدراسات العملاء واحتياجاتهم وتفضيلاتهم مع إعداد دراسات بتوقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية وتوفر نتائج دراسات الشركات والمنظمات المختلفة.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التوجه بالعملاء .

لا يقتصر مفهوم التوجه بالعملاء فقط على تلبية احتياجات العملاء أو المستفيدين من الخدمة بل يتركز على فكرة أن العميل يدير المنظمة. وتحقيق هذا التوجه في تقديم الخدمات الحكومية يقتضى إعادة النظر وبشكل جذري

فى المفاهيم والأساليب الإدارية التى تم استخدامها لعقود طويلة حتى يمكن إرضاء العملاء وتوفير الخدمة لهم بما يتلائم مع متطلباتهم وتوقعاتهم. ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هنا قبل الحديث عن مفهوم التوجه بالعملاء فى منظمات الخدمات العامة، هو كيف نشأ هذا المفهوم فى الأصل؟ وما هى العوامل التى مهدت الطريق للدعوة لتطبيقه فى المنظمات الخدمية؟

لقد برز مفهوم التوجه بالعملاء، وكغيره من المفاهيم الإدارية السائدة اليوم، كنتاج طبيعى للعديد من التغيرات التى استوجبت التحول والتطور فى المنظومة الإدارية بشكل عام. ويمكن القول بأنه نشأ فى الأصل فى إطار علم إدارة الأعمال أو إدارة مؤسسات القطاع الخاص، كما يمكن إرجاع جذوره إلى ما يسمى بسيطرة أو حكم العملاء "Customer Rule" أو حكم العملاء كعامل أساسي ومؤثر للتوجه نحو العميل أو المستهلك. فمنذ بداية سبعينيات القرن الماضى تقريباً بدأت العلاقة بين البائع والعميل تتخذ شكلاً جديداً، حيث لم يعد البائعون هم أصحاب اليد العليا المؤثرة، وتحول ذلك لصالح العملاء الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم على الموردين ويحددون مواعيد الاستلام ومواصفات السلعة المطلوبة وطريقة الدفع.

لقد أصاب هذا الوضع الشركات بالارتباك نظراً لأنها تعودت طويلاً على فكرة أن ما تنتجه سوف يجد المستهلكين فى انتظاره فى أسواق كبيرة تتصف بالتشابه وربما التوحد فى سلوك أعضائها Mass markets⁶. وفى الحقيقة يمكن إرجاع هذا التحول فى العلاقة بين البائع (شركات ومنظمات وأفراد) وبين المشتري (المستهلك أو العميل)، أو بين مقدم الخدمة أو السلعة ومتلقيها، إلى عدد من العوامل التى ساهم كل منها فى تحويل كفة ميزان العلاقة بينهما فى الأسواق لصالح الطرف الثانى ومن أهمها:

1- التحول نحو اقتصاد السوق

لقد شهدت الفترة الماضية تغيرات كبيرة فى المجال الاقتصادى خاصة بعد انحسار المد الاشتراكي وانهيار غالبية النظم التى اعتنقت هذا الفكر تنظيراً وتطبيقاً، وعلى رأسها الاتحاد السوفيتى ودول أوروبا الشرقية، مما أدى إلى إعلان إنتصار الرأسمالية عليها. ولقد ترتب على هذا الانتصار صعود نجم الولايات المتحدة كقطب أوحده بدأ يعلن عن نفسه ويروج لنظامه الإقتصادى الرأسمالى بمكوناته المختلفة بل ويضغط ويحاول أن يفرض، من خلال المؤسسات المالية الدولية، على الدول والنظم الأخرى فى العالم أجمع إتباع سياسات التحول نحو اقتصاد السوق.

وقد وصل هذا التطور أو التغيير إلى قمته مع توقيع اتفاقية التجارة العالمية (الجات) والتي حررت شتى أنواع التبادل التجارى الدولى من القيود التى كانت تحد من سرعة وسهولة التجارة. وبالتالي فقد أسقطت مفاهيم الأسواق المحدودة وتم التأكيد على مفهوم السوق العالمى الذى يتنافس فيه الجميع عبر الحدود والدول والقارات⁷. هذا التغيير أنتج ظروفاً تنافسية جديدة سقطت فيها الحدود الجغرافية وتصدعت فيها شتى أشكال الحماية للمنتجات الوطنية وصارت كافة المؤسسات العاملة فى جميع الدول مطالبة بالتنافس على المستوى العالمى. هذه البيئة الجديدة للأعمال أوجدت ما يمكن تسميته بالعميل العالمى Global Customer والذي يملك فرصاً واسعة للاختيار، الأمر الذى يكرس سيطرته ويجعل المنظمات فى جميع أرجاء العالم تعمل ما فى وسعها لإرضائه لكي يكون (هذا العميل) موالياً لمنتجاتها دون غيرها من المنافسين المحليين أو الشركات متعددة الجنسيات. لقد ترتب على هذا التوجه نتيجة أخرى مؤداها

اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات المحلية والدولية على العملاء ليس فقط من أجل ضمان استمرارها في الوجود، بل ومن أجل تحقيق السيطرة على الأسواق وتحقيق أعلى عوائد ممكنة على حساب غيرها من المنظمات المنافسة. ولقد تدعم هذا الاتجاه مع إتباع العديد من الحكومات في دول العالم المختلفة لسياسات تشجع القطاع الخاص وتعمل على توفير سوق تنافسية. فهناك الكثير من الدول تقوم بإفساح المجال أمام القطاع الخاص للعب دور أكبر في الحياة الاقتصادية من خلال ما يعرف بعقود الإيجار أو الإدارة أو عقود تقديم الخدمات Outsource أو حتى ببيع وحدات من القطاع العام إلى القطاع الخاص وغيرها من أساليب الخصخصة، ومن المتوقع أن يحدث هذا التحول تنافساً أكبر في الأسواق من الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء.

□ 2- زيادة حدة المنافسة.

قبل السبعينيات من القرن الماضي، كانت المنافسة محدودة وكان من السهل على المنظمات طرح منتجاتها وبأسعار معقولة وتحقيق عوائد مجزية في المقابل، لكن ثمة تحولاً جوهرياً قد حدث خاصة مع ظهور الكلاسيك الجدد ودخول العديد من المنافسين إلى الأسواق لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية وعلى رأسهم اليابانيون وفي مراحل لاحقة الصينيون. فاليابانيون أدخلوا سلعاً جيدة ذات جودة عالية وأسعار منخفضة عجزت الشركات الأمريكية عن مجاراتها، كما أن العديد من الشركات الكبرى في العالم أصبحت تواجه منافسة قوية من الشركات الجديدة التي بدأت تدخل الأسواق من منطلقات جديدة وبأصناف جديدة ومتنوعة مستمدة من متطلبات العصر. في ضوء هذه المنافسة أصبح البقاء للأصلح، وهذه الصلاحية لم تعد تحددها العوامل الذاتية المتمثلة في قدرات وإمكانيات الشركات بقدر ما تحددها إمكانية تواصلها وتوجهها للعملاء لتلبية رغباتهم و احتياجاتهم وفق المستويات التي يحدونها.

إن المدقق فيما تقوم به الشركات الصينية في هذا الشأن يلحظ بوضوح التأثير القوي للمنافسة في التحول والتغير الذي أصاب ميكانزمات مفاهيم التسويق والبيع وخدمة العملاء. إن جزءاً كبيراً من غزو المنتجات الصينية للأسواق المختلفة في العالم، ليس فقط في دوله النامية بل والمتقدمة أيضاً، يمكن إرجاعه ولو جزئياً إلى مفهوم تجزئة الأسواق. وهذا المفهوم يعتمد بالأساس إلى النظرة المختلفة للعملاء وتقسيمهم ليس فقط على أسس الدخل والمنطقة التي يقطنون بها أو على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذي تتحدد بناء عليه احتياجاتهم، بل أيضاً على أساس القيم والمناسبات الدينية. بمعنى آخر بدأ الصينيون في تقديم منتجات في المناسبات الدينية للشعوب المختلفة في الشرق والغرب كمدخل لغزو أسواقها، وبأسعار معقولة أيضاً.

3- سهولة الحصول على المعلومات.

من العوامل التي مكنت العملاء من السيطرة على الأسواق وفرض رغباتهم ومتطلباتهم على المنتجين توفر الإمكانيات للحصول على المعلومات بسهولة ويسر وذلك بفضل التطور التكنولوجي. فمن المعروف أن ثورة تكنولوجيا المعلومات هي أحدث مفردات هذا التطور التقني الذي أدى إلى نقلات مذهلة في وسائل الاتصال الإلكترونية والتي ساهمت بشكل كبير في إلغاء حواجز الوقت والمسافة. فمن خلال الفاكس والتليفون المحمول والإنترنت والبريد

الإلكتروني وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة توفرت المعلومات والبيانات لدى العملاء وبصورة لم تكن تخطر على بال أكثر المتفائلين منذ عقد من الزمان.

وتعتبر شبكة الإنترنت (شبكة المعلومات العالمية)، أو الشبكة العنكبوتية كما يسميها البعض، هي التطور الأبرز والوسيلة الأهم في مسيرة التطور التكنولوجي بل وفي تطور الحضارة الإنسانية. لقد أصبحت مجالات استخدام الشبكة عديدة للغاية ومتزايدة من يوم لآخر، فعلى هذه الشبكة العالمية يضع المسوقون تشكيلة منتجاتهم وأسماؤها وصورها وخصائصها وأسعارها ومنافذ توزيعها والتسهيلات المقترنة ببيعها لجذب العملاء. ولا يخفى على أحد الزيادة المضطردة في حجم التجارة الإلكترونية "E-Commerce" لدرجة أنها أصبحت تمثل منافساً قوياً للتجارة التقليدية في العديد من المجالات.

4- تطور حركة حقوق الإنسان.

مع تزايد الدعوة إلى ضرورة تطبيق النظم الديمقراطية في العالم، والتأكيد على ضرورة احترام حقوق الإنسان بدأ الحديث حول حقوق العملاء أو المستهلكين في الانتشار. ففي دول العالم المختلفة بدأ الحديث عن حقوق المستهلك وحماية المستهلك وبدأت الدول المختلفة تسن القوانين المحققة لذلك، وإنشاء المؤسسات الكفيلة بضمان تحقيق الفعالية لهذه القوانين وكفاءة التطبيق. وهكذا لم تعد حركة حقوق الإنسان تقتصر فقط على الحقوق التقليدية من مدنية وسياسية بل تدعمت أركان هذه الحقوق بالجيل الثالث من الحقوق والمتمثل في الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁸. وهكذا أيضاً لم تعد حقوق المستهلك أمراً قاصراً على الدول المتقدمة بل وامتدت إلى الدول النامية.

وفي ظل هذه الظروف الجديدة لم يعد الاهتمام بالعملاء ترفاً كما كان في السابق إنما بات ضرورة ملحة لاستمرار المؤسسات والشركات في عالم الأعمال. كما أصبح التوجه بالعملاء كأسلوب للإدارة من أبرز المتطلبات للمنافسة في عصر العولمة وثورة التكنولوجيا والمعلومات.

في هذا السياق أدت التنافسية والعولمة والثورة التقنية والمعلوماتية والتطور في مفهوم الحقوق، إلى خلق نظام أعمال جديدة يتسم بانفتاح الأسواق وحرية التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق، والذي يمثل فيه العميل أو العميل أو المستهلك محور الارتكاز لضمان البقاء وفق شروط ومتطلبات هذا النظام الجديد. كما أن للنظام انعكاسات مباشرة على الإدارة إذ تستلزم ضرورة التوجه نحو السعي لإرضاء العملاء والتفكير الجاد لتطبيق النظم والأساليب التي من شأنها أن تحقق رضا العميل أو حتى إبعاده "Customer Delight or Happens"، وهكذا وكأن رضا العميل لم يعد كافياً بل أصبحت الشركات والمنظمات المختلفة تسعى إلى إبعاد العملاء. ذلك التطور في مفهوم رضا العملاء عبر عنه بيل جيتس رئيس شركة مايكروسوفت بالقول: "إن رضا العميل لم يعد كافياً لضمان ولائه على المدى البعيد علينا بذل كل ما في وسعنا لإبعاده".

كما انعكس مفهوم التوجه بالعملاء على توجهات وأساليب الإدارة في كثير من المشروعات ويتمثل تطبيق المفهوم في العديد من المقومات الإدارية الحديثة مثل⁹:

- 1- العمل على تحقيق التفوق و التميز من خلال:
 - اختصار الزمن للزمن للإنتاج ، وإمكانية تقديم وتوفير المنتجات في أي وقت يطلبها العميل.
 - تصغير الحيز المطلوب لأداء أي عمل ، وتقليل المسافات.
 - خفض التكلفة مع العمل على ضمان تقديم منتجات عالية الجودة.
 - توفير إمكانية التنوع في المنتجات.
 - 2- تبني المرونة واللامركزية كفلسفة أساسية تتناسب مع طبيعة الظروف السائدة والتي تتضح فيها آثار التنافسية للسيطرة على الفرص و التفوق في خدمة العملاء.
 - 3- التوجه إلى التكامل والتحالف مع منظمات أخرى أو من خلال ما يعرف بسياسات الدمج والاستحواذ، إذ تمثل التحالفات الاستراتيجية وسيلة أساسية لتعظيم القدرات واستثمار الطاقات بما يمكن من الوصول الأكفأ للعملاء.
 - 4- اعتبار الجودة الشاملة من السياسات الحاكمة لتوجهات الإدارة الجديدة وما يترتب على ذلك من عناية فائقة بالعملاء باعتبار أن علاقة المورد بالعميل يمثل أساس إدارة الجودة الشاملة "TQM" نظراً لما تحققه هذه الإدارة من خفض التكلفة وتوصيل الخدمة للعملاء بأفضل السبل وبالجودة المطلوبة⁽¹⁰⁾.
 - 5- إعادة هيكلة التنظيم بإنشاء وحدات إدارية مختصة بخدمة العملاء والاستجابة لرغباتهم فلا تكاد تخلو منظمة خاصة في عالم اليوم من مكتب واحد على الأقل في خدمة العملاء أو خدمة ما بعد البيع ، كما أن مكاتب خدمة المواطنين بدأت في الانتشار على نطاق كبير آخذ في الاتساع في المنظمات الحكومية، خاصة تلك التي تتعامل مع الجماهير بشكل مباشر مثل الأجهزة الإدارية القائمة على أمور التسجيل (ميلاد، وفاة، عقود وغير ذلك).
 - 6- التأكيد على حرية تداول المعلومات وتوفير مناخ منافسة أفضل بحيث تزداد قدرة العميل على إجراء مقارنة والاختيار من بين بدائل متعددة.
- وهكذا نخلص إلى القول بأن مفهوم التوجه بالعملاء قد بدأ العمل به في مؤسسات القطاع الخاص لمجابهة التطورات التي لم تكن تألفها من قبل، وخاصة مع زيادة وحدة المنافسة بين الشركات في ظروف العولمة والنظام العالمي وثورة المعلومات والمعرفة وتنامي سيطرة العملاء⁽¹¹⁾.

ثالثاً: مفهوم التوجه بالعملاء في منظمات الخدمات العامة.

قبل الحديث عن مفهوم التوجه بالعملاء في المنظمات العامة أو القطاع الحكومي، لابد من الإجابة عن تساؤل منطقي يفرضه نفسه ألا وهو: هل المستفيدين من الخدمات العامة "عملاء" بالمفهوم النمطي والتقليدي المعمول به في القطاع الخاص؟ بمنعى آخر هل يمكن النظر إلى المواطنين على أنهم عملاء؟

في عام 1940 م نشرت مجلة "القوى الاجتماعية" Social Forces مقالاً لـ "روبرت ميرتون" وصف فيه البيروقراطي الموهوب "بأنه الذي لم ينس يوماً ولو لمرة واحدة تطبيق أي قاعدة من قواعد عمله ولذا فإنه غير قادر على خدمة عملائه". وقد استخدم روبرت ميرتون اصطلاح "البيروقراطي الموهوب" كاستعارة لتوضيح كيف أن التمسك والالتزام الصارم بالقواعد تدخل في أداء البيروقراطي لعمله ومن ثم أثر في إنجاز الأعمال في المنظمات الحكومية¹².

وتدعم الهجوم الذي شنه روبرت ميرتون على البيروقراطية بعد ذلك بنصف قرن حيث أصبح التخلص من أي موظف مدني يمثل عبئاً على منظمته ولا يعمل من أجل تقدمها وتحقيقها لأهدافها، استراتيجية واضحة للعديد من الحكومات، يتساوى في ذلك مع استراتيجية التخلص من العمالة الزائدة وحل مشكلة التضخم الوظيفي، كما أضحي مفهوم حكومة موجهة لعملاء customer-driven government يشكل عنصراً رئيسياً من عناصر حركة إعادة اختراع الحكومة. وهكذا يمكن النظر إلى هذا المفهوم الجديد "التوجه نحو العملاء" على أنه نقيض المفهوم الذي صاغه ميرتون عن البيروقراطي الموهوب.

لقد وصل إدراك مؤسسات إدارة الأعمال بأهمية العميل إلى ذروته في عام 1982 عندما قام بيترز و وترمان Peters and Waterman بنشر كتابهما حول "البحث عن الامتياز" In Search of Excellence والذي حظى باهتمام واسع بين المسؤولين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية¹³. وتدعم هذا الاتجاه مع نشر كتاب آخر بعد ذلك بعشر سنوات، حين نشر ديفيد أوسبورن وتيد جايبيلير كتابهما المعنون "إعادة اختراع الحكومة"¹⁴، وفيه عبّر عن ضرورة تطبيق مدخل التوجه بالعملاء في الحكومة فهم يرون بأن الحكومة يمكن أن تكون متجهة نحو العملاء وبكفاءة وذلك لأن الحكومات الديمقراطية تجد وتبذل ما في وسعها لخدمة زبائنها من المواطنين. كما تحدث أوسبورن وجابلر عن أهمية أن تكون الحكومة فعالة تركز على تحقيق النتائج وليس اتباع التعليمات، فضلاً عن كونها حكومة مساندة تنافسية وتكون ملكاً للمجتمع، كما أن تلك الحكومة تركز على العمليات الإدارية وتعمل فقط ما تحسن.

والحقيقة هنا أن مدخل التوجه بالعملاء يمكن أن يحقق العديد من الفوائد للحكومات تفوق ما يترتب على النمط البيروقراطي السائد الآن، ويمكن رصد أهم هذه الفوائد فيما يلي:

- المساءلة: بمعنى جعل الحكومة وأجهزة الإدارة العامة مسؤولة أمام المواطنين.
- الابتكار: زيادة درجة إبداع وابتكار الموظفين الحكوميين في تقديم الخدمات العامة إرضاءً للعملاء/ المواطنين.
- تنوع الاختيارات: زيادة عدد ونوع الاختيارات المتاحة أمام العملاء/ المواطنين.
- تقليل الفاقد: فالمواطن ليس فقط زبون وإنما هو رقيب على أداء أجهزة الإدارة العامة.

ويعتبر مايكل بارزيلاي Michael Barzelay صاحب كتاب "اختراق البيروقراطية" Breaking Through Bureaucracy في عام 1992، من أقوى المؤيدين لتطبيق مدخل التوجه بالعملاء والناشرين بضرورة معاملة المواطن كعميل. فبارزيلاي مثل أوسبورن وتيد جايبيلير، يرى أنه يجب على المنظمات الحكومية أن تتجه نحو العملاء أو الزبائن بشكل

واضح¹⁵.

أ.د. عطية حسين أفندي

وفي المقابل يقف جوزيف بيجناتو Joseph A. Pagnato والذي يرى صعوبة أن تقوم الحكومات بمعاملة المواطنين على أنهم عملاء، وحججه في ذلك ما يلي¹⁶:

- صعوبة الفصل بين الخدمات التي تقدمها الحكومة وما يدفع مقابلها. بمعنى أنه ليس في الإمكان تطبيق أساليب الدفع في جميع الخدمات الحكومية وذلك نظراً لطبيعة السلع والخدمات العامة.
- الحكومة لها عملاء متعددون لكل منهم احتياجاته الخاصة ولكل من هم منظوره وتفضيلاته ويتنافسون فيما بينهم في الحصول على أكبر قدر من المنافع والمصالح العامة التي تقدمها الحكومة.
- إن فكرة سعادة العميل ترتبط بفكرة الاستقلال المالي والإداري وإمكانية التصرف واتخاذ القرارات طبقاً للتغير في البيئة المحيطة، وهذا غير متاح للمنظمات العامة مثلما يتوافر ذلك لمؤسسات إدارة الأعمال. فالمنظمات العامة وأجهزة الإدارة العامة تتعرض لرقابة قبلية وبعديّة بمعنى أن تلك الأجهزة تخضع لرقابة الدولة على تصرفات القائمين عليها ولا يستطيعون اتخاذ قرارات تتلاءم مع التغير في الأسواق بحرية.
- وللتأكيد على الجدول الدائر حول مدى اعتبار المواطن عميلاً للحكومة وأجهزة الإدارة العامة الخدمية، أو معاملة المواطن على أنه "عميل حكومي" "Government Customer" ووجهات النظر المتباينة، أورد "رون هايكل" في مقال نشر في موقع شركة KPMG على الشبكة الدولية للمعلومات الملاحظات التالية في هذا الشأن¹⁷:
- بما أن مستخدمي الخدمات الحكومية ليس لهم خيار للذهاب لجهات أخرى للحصول على الخدمة، فإن معاملتهم كعملاء سوف يقنعهم بأنهم بالفعل عملاء بالمعنى الشائع وكما يقول حرفياً: فإن وقوفك أمام مفتش الجمارك لا يعني أبداً أنك عميل لتلك الجهة¹⁸.
- إن المساواة بين العميل في القطاع الخاص والعميل في القطاع الحكومي يعني إغفال واجبات المواطنة ومسئولية الحكومة تجاه المواطن. إن العميل عليه التزامات محدودة للغاية أما المواطن فواجباته تجاه الحكومة مقابل المواطنة تضاهي حقوقه منها.
- يمكن اعتبار المستفيدين من الخدمة الحكومية عملاء فقط في تلك الحالات التي يختار فيها المواطن طواعية التعامل مع الجهات الحكومية، أو عندما يدفع رسوم مقابل تلك الخدمات، وعندما تكون لديه القدرة والحق في الحكم على مستوى الخدمات التي يحصل عليها بأنها غير مرضية.
- إن معاملة المواطن كعميل يعني منحه المشروعية في التعامل مع الحكومة بشكل مغاير وإعطاءه الحق في المزيد من المطالبات والتوقيعات.
- أن التعامل مع المواطن كعميل قبل إحداث تغيرات هيكلية وجذرية في الإدارة الحكومية، لن يكون فاعلاً ولا مجدياً.

في هذا الإتجاه أيضاً أورد أحد الكتاب في مجال الجودة، وجهة نظر جديدة تماماً إذ يقول⁽¹⁹⁾: "إن مصطلح أو كلمة العميل كلمة غريبة علينا تماماً إذا نفكر في العميل كمشتري فقط لا غير. وفي إدارة الجودة الشاملة للعميل مفهوم آخر يختلف كثيراً عما تعودنا عليه ولزمن طويل، العميل وفق مدخل الجودة يعني كل مستفيد مما نقوم به من عمل سواء إنتاج أو خدمات" ويضيف المؤلف، أننا نحتاج بشدة لمعاملة المستفيدين من الخدمات الحكومية كعملاء لأننا لا نملك الخيار لتحويلهم لمنافسين آخرين، وأنه على الرغم من وجود اختلافات كبيرة في بيئة العمل بين القطاع الخاص و القطاع العام إلا أن هناك أوجه شبه في كثير من الجوانب ربما يكفي تبرير معاملة المستفيدين من الخدمات الحكومية كعملاء.

ونحن نتفق مع وجهة النظر الأخيرة وخاصة في ظل تنامي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والذي يقوم أساساً على اعتبار المستفيدين من الخدمات العامة كعملاء. كما يعتقد الباحث بأن التفريق بين مفهوم العميل في القطاع الخاص والقطاع العام على أساس الالتزامات والاختيار مردود عليه. فإذا كان للعميل الحكومي التزامات نحو الحكومة فالعميل في القطاع الخاص لديه أيضاً التزامات نحو الشركة التي يتعامل معها مع الفارق النوعي لتلك الالتزامات.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، فإن التعامل مع شركات التأمين يفرض على العميل التزامات تتساوى حقوقه ومتطلباته من تلك الشركة، أما بالنسبة لعدم وجود منافسين لتقديم الخدمات الحكومية وغياب الخيارات أمام العميل الحكومي للحصول على الخدمة، فإن ذلك ليس مبرراً لعدم معاملته كعميل. حتى إذا لم يكن في إمكانه الذهاب لجهة أخرى، فإن بمقدوره اتخاذ رد فعل ما كتقديم شكوى للمسئولين أو الأعراب عن عدم رضائه بمستوى الخدمة والنشر في أجهزة الإعلام لما لذلك من مردود سلبي على سمعة تلك الجهة.

وعليه، فإن التعامل مع المستفيدين من الخدمة الحكومية- كعملاء- أصبح أمراً ملموساً في أدبيات الإدارة العامة وبعض ممارساتها، الأمر الذي يمهد الطريق لتأكيد ضرورة العمل وفق مفهوم التوجه بالعملاء في المنظمات العامة.

- (1) د. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظري: مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة: المؤلف نفسه، 2002.
- (2) Lorraine A. Friend, **Memory - Work: Understanding customer satisfaction and dissatisfaction of clothing retail encounters**, (Dunedin, New Zealand, 1997) pp.75 - 80.
- (3) George D. Wagenheim & John Reurink, Customer service in public administration, **Public Administration Review**, Vol. 51, No. 3. (May - June, 1991), p. 264.
- (4) Ibid., p. 265.
- (5) Susan Ward, Customer Relationship Management (CRM), **Small Business Information** [on-line], Canada, Vol. 15, 2005. Available at www.sbinfocanada.about.com/cs/marketing/g/cm.htm, accessed on 15/1/2006.
- (6) مايكال هامر وجميس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع، 1995)، ص 12.
- (7) رأفت رضوان، دور المعلوماتية والمعرفة في إدارة التنوع، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الإدارة في عالم متغير، أبو ظبي 28-29 مارس 1998 ص ص 4.
- (8) د. أحمد الرشدي، حقوق الإنسان، دراسة مقارنة في النظرية والتطبيق، (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ط2، 2005) ص ص 142-144.
- (9) د. علي السلمي، نحو إدارة عربية جديدة ومتجددة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإدارة في عالم متغير، والذي عقد بأبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 1998، ص ص 11-15.
- (10) أمل محمود جمال الدين، الإدارة العامة الجديدة: مدخل أبحاث الاختراع مع إشارة خاصة للحالة المصرية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2005. وكذلك د. عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-152.
- (11) Michael D. Basch , **Customer culture : How Fedex and other great companies put customer first everyday**, (NY: Financial Times Prentice Hall, 2002), pp. 39-55.
- (12) Robert K. Merton, Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**, No. 18, 1994 p. 56.
- (13) T. Peters & R. H. Waterman, **In search of excellence**, (New York: Harper & Row 1982), pp. 182-189.
- (14) David Osborne & Ted Gaebler, **Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**, (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992). p p. 180-185.

راجع في تفصيل ذلك د. عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-121.

- M. Barzelay, **Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in Government**, (Berkeley: University of California Press, 1992). (15)
- Joseph A. Pagnato,, "Is a Citizen a Customer?" **Public Productivity & Management Review**, Vol. 20, No. 4. (June, 1997), pp. 397-404. (16)
- KPMG international Annual Review 2005, No. 6, Client Work, (Online), available at, www.kpmg.com, accessed on, 14/10/2005. (17)
- وتعد هذه الشركة من الشركات العالمية التي تعمل في مجالات الاستشارات والمراجعة ونظم الضرائب حيث تعمل في 144 دولة ولها 76 ألف عميل حول العالم. (18)
- نفس المصدر السابق. (18)
- Tom Glenn, Customer Service in Government, **The Bureaucrat Magazine**, Sept. 1992 pp. 13-16. (19)