

الفصل الثالث:

المؤسسة الخدمائية

تمهيد

مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

خصائص المؤسسة الخدمائية:

وظائف المؤسسة الخدمائية:

الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الخدمائية

الهيكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية:

الصعوبات و المشاكل التي تواجهها المؤسسة

الخدمائية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة الاقتصادية المهمة في عصرنا الحالي، و التي باتت تشهد نمو سريع خلال القرن 20 حيث أنه يعد قوة إقتصادية في الدولة، فأصبحت بحاجة إلى تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وكسب السمعة الجيدة التي باتت معيارا هاما بجودة الخدمات . كما أن هذا التطور يساهم في خلق فرص عمل وبالتالي انخفاض البطالة.

فلقد بدأت في السنوات الأخيرة إحساس متنامي من طرف المؤسسات الخدمائية الجزائرية بأهمية الخدمات كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات وقد زاد هذا الإحساس الطبيعية التنافسية التي ألت إليها السوق الخدمائية ، حيث أدركت المؤسسة الخدمائية أن زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق ، يكمنان فيما تقدمه من خدمات متنوعة، بل في تحقيق مستويات جودة عالية من هذه الخدمات ، بهدف الحصول على رضا العملاء وكسب إتجاهاتهم.

وفي هذا الصدد نحاول التطرق إلى أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة الخدمائية ، وتبيان أهم خصائصها ووظائفها وأهم الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها ، إنتقالا إلى أهم الهياكل التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمائية وصولا إلى أهم الصعوبات و المشاكل التي تواجهها

مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

تعد المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الإقتصادي الإجتماعي والخدمي ، في مختلف المجتمعات باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الإجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها و نشاطها بشكل عام ، بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية ، فقد شهد العالم اليوم موجة من التغيرات و التطورات المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة و مست كافة المؤسسات في دول العالم ، على إختلاف مستوى تقدمها و تنوعها، من عولمة الاقتصاد و تحرير و انفتاح للأسواق و تعزيز للاستثمارات الأجنبية ، مع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية ، إضافة إلى تنامي عدد المؤسسات و تباين أنشطتها خاصة في قطاع الخدمات الذي عرف تطورا كبيرا في الدول الصناعية حيث يمثل أكبر من سبعين بالمائة من إجمال الناتج المحلي فيها.

ويعتد قطاع الخدمات إقتصادا بحد ذاته لبعض الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعتبر أول دولة يصبح إقتصادها إقتصاد خدمات حيث تشغل حوالي % 75 من القوة العاملة فيها في هذا القطاع ، ولقد شهدت أسواق هذا القطاع منافسة حادة بين المؤسسات الناشطة فيها ، في محاولة منها لإشباع حاجيات المستهلكين و تحقيق رضاهم و التمتع بالمزايا التنافسية التي مكنتهم من الحفاظ على موقعهم في الخدمات التي يقدموها ، وعليه فأزدادت أهمية المؤسسات الخدمائية فقد تطورت عبر عدة مراحل هي

- تمر المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها ، بمراحل التأسيس و إنتهاء عند مرحلة الانحدار و محاولة تجديد النشاط ، وستتطرق بالترتيب لأهم مميزات و خصائص كل مرحلة فيها يلي:

المرحلة الأولى : المؤسسة الأصل « L'entreprise-d'origine »

تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس ، وتتعلق بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقا ، ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة . وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية:

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة .

- تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة أو اللازمة .

1: تحديد الفئات المستهدفة .

تحديد نظام الإنتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة .

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمائية على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

المرحلة الثانية : التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني للفروع:

« Développement géographique et organisation rationnelle des agences »

الفصل الثالث :.....المؤسسة الخدمائية

هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة إختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن نمو) زيادة إنتاج الخدمة (، والمردودية) كسب عملاء جدد(، ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية: تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة .

تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة .

تحديد الإحتياجات المالية للمؤسسة وإختيار مصادر التمويل (هاني حامد الضمور ، 2002 ، ص58)
تحديد الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة ، أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير، والتحليل و الانضباط (Dumoulin Christiane , 1993 , p163).

المرحلة الثالثة : النمو " La croissance "

و في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً ، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها ، وإنتقال من سوق محلي حقير إلى تغطية كل التراب الوطني ، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام و اتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل ، كما يسمح لها توسيع نشاطها و انتشارها الجغرافي السريع، والاستفادة من اقتصاديات السلع ، هذا ولاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجها من طرف المؤسسات المنافسة لها . و تمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في إختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسع و النمو) رؤوس أموال المؤسسة ، مع دعم ضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك(هاني حامد الضمور ، 2002 ، ص59)

إختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة (إنشاء وحدات جديدة ، أو شراء مؤسسات موجودة مسبقاً بناء شبكة عمل فعالة من خلال تأطير الوحدات الجديدة ، تحديد طرق الإنارة و التسيير المناسبة ، وأدوار العاملين بالمؤسسة ، تكوين العاملين الجدد (... ووضع نظام الرقابة.

إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة) و من أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال ، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير و النوعية ، الموارد البشرية و غيرها (... التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة ، وتزود وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة و الإبداع أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة تتعلق بالإدارة و التسيير وتمثل في :

تحديد وتقديم الأخطار الممكنة ، إختيار الكفاءات المناسبة ، التأكيد على نمط القيادة.

تعد هذه المرحلة جد ديناميكية و عملية بالنسبة للمؤسسة ، و تحميسية لعمالها لأنهم يستفيدون من فرص والامتيازات إضافية من نمو مؤسستهم و توسعها و تنتهي هذه المرحلة عندما يتشبع السوق المستهدف (هاني حامد الضمور ، 2002 ، ص59) .

المرحلة الرابعة : النضج: « La maturité »

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها (بسبب تشبع السوق المحلية و إشتداد المنافسة) ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بتالي توسع حصتها السوقية ، و يصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا.

في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر : (توفيق ماضي محمد ، 2002، ص 16)

الفتور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة .

تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية .

إمكانية إرتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة أن تحتفظ

دائما بقدراتها على توسيع نشاطها و تنوعه.

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي :

تطوير سياستها التسويقية و الاتصالية لتحافظ على عملاءها ، و التمييز في عرض خدماتها من أجل التحدي للمنافسة.

القدرة على التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها .

الإختيار الأمثل للإستثمارات ، لإستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة .

الإهتمام بإدارة و تسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة .

في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بمعايير الإستراتيجية من إنفتاح على الأسواق و تطوير نظرة

مستقبلية واسعة وواضحة على جذب الكفاءات المتميزة.

المرحلة الخامسة : الانحدار أو الرجوع « Le déclin ou reprise »

بعد مرور المؤسسة الخدمائية بالمراحل الأربعة السابقة هناك إحتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن

تتفادها إذا ما إلتزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة.

و يمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمائية ومساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:

إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة .

تطوير خدمات جديدة من خلال :

إنشاء خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء فندق ، مطعم ، قاعة ، محاضرات

محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة .

إقتراح خدمات جديدة لفئات معينة مع العملاء (توفيق ماضي محمد ، ص 17)

2- خصائص المؤسسة الخدمائية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طريق السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية ، هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :

(سعيد محمد المصري، 2002، ص 37)

1- إن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية:

إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي ، يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و الفاعلات التي ترضى أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة. أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها وان تعمل على بناء والحفاظ عليها وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

2- كما تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجة مستمرة إلى المعلومات الصحية و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية ، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها ، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وإنتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.

3- إن نظام إنتاج الخدمات في المؤسسات الخدمائية محدود الحجم ومصمم لإشباع الحاجات في المنطقة الجغرافية للمؤسسة الخدمائية ، وهذا يفرض عليها الكثير من القيود و العوائق.

4- إن تقديم الخدمات يتوقف على وجود العملاء وطالبي هذه الخدمات ، يعني هنالك تلازمية بين تقديم الخدمة ووجود العميل أو المشاركة في تقديمها ، وهذا يفرض على إدارة المؤسسات الخدمائية صعوبة كبيرة جدا في تخطيط الطاقة الإنتاجية لمؤسساتها ، قد تصل أحيانا إلى درجة المخاطر

(توفيق محمد ماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20)

تقوم المؤسسات الخدمائية بتحويل تشكيل من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ولكنها محسوسة في صورة الخبرات أو التجارب يمر بها عملاء المؤسسة ،هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة ، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية ، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية وكتب وأقلام وأوراق ومعلم إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا ، كذلك تستلزم الخدمات البنكية والتأمينية وجود كيانات مادية تمارس من خلالها ، إلا أنها في حد ذاتها نتائج وتجارب وخبرات غير ملموسة (زكي خلال المساعدة ، 2003 ، ص 27)

5- كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها ، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة ولا يمكنهم إمتلاك ما يحصلون عليه من خدمات ، وتخزينها

الفصل الثالث :.....المؤسسة الخدمائية

وإستهلاكها بالمعنى الإقتصادي ، بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمائية لتلك المؤسسات يعتذر تنميطها ، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.

6- بعض المؤسسة الخدمية تعارض فكرة التسويق ، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها ، كالمهن القانونية والطبية والتعليمية كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين ومقدمين لخدمات وليسوا مسوقين لها.

7- إن نجاح المؤسسة الخدمائية يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة وهذا يفرض على المؤسسات الخدمائية الابتكار و الإبداع و التفنن في تقديم خدماتها ليكتب لها النجاح والبقاء والاستمرار.

8- هنالك قيود وحدود لحجم الإنتاج أو لتقديم الخدمات وفقا للمقاييس و المعايير المحدودة ، وهذا يجعل من غير الممكن زيادة حجم إنتاجها أو تقديمها دون أن ينعكس ذلك على جودتها وعلى الأساليب و الوسائل المتبعة في تقديمها (سعيد محمد المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 20)

3- وظائف المؤسسة الخدمائية:

إن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأبعادها وأهدافها وأغراضها تطبق العملية الإدارية في ممارسة نشاطها ، لكن هذا التطبيق من منظمة إلى أخرى ومن مجال إلى آخر لذلك لا بد لنا من إيضاح مبسط ومختصر لمنهجيات ممارسة العملية الإدارية وأساليبها في المؤسسات الخدمائية ، من أجل التمييز ولو بشكل مبسط بينها وبين كيفية ممارستها في المؤسسات الإنتاج السلفية، وفيما يلي توضيح بسيط لعناصر العملية الإدارية (محمد ناصر، 2006، ص 23)

أولا التخطيط:

إن إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمائية هي التأكيد على أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على إنتباه المستفيد من خدماتها، وتركيزه في كل الأوقات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة الخدمائية العمل الدائم على تطوير منتجها، وخاصة في حالات لزوم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها.

لذلك يتوجب دوما على المؤسسات الخدمائية إعادة النظر في نظام التشغيل المتوفر لديها وبمدى ملائمتة لتخدم العملاء ، وقدرته على توفير التسهيلات وإضافة ما هو جديد لزيادة جاذبية الخدمة ، وبتالي تسويقها بفاعلية أكبر وبما يحقق رضا الزبون لأن نجاح المؤسسة يتوقف على هذا الرضا ، والذي بدوره يتوقف على الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية و الخصائص التي تعبر عن الأداء و الأسلوب المطلوب في تقديم الخدمة ناهيك بالزمان و المكان و الطريقة التي يتمكن بها العميل الحصول على الخدمة . وإن الطاقة الإنتاجية في غالب الأحيان في العديد من المؤسسات الخدمائية تكون غير مرنة أي يصعب تقديم الخدمات إضافية ، لذا يجب تحديد درجة قدرة

الفصل الثالث :.....المؤسسة الخدمائية

المؤسسة على جعل إنتاجها يفي بالطلب وبكافة متغيراته ولهذا ينبغي أن يكون هناك تخطيط مسبق لجعل عرض الخدمات أكثر استجابة لطلبات الزبائن، وأكثر ملائمة للشرائح الجماهيرية الواسعة.

ثانياً التنظيم:

يعد التنظيم أمراً هاماً بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في أي مجال ذلك أن كفاءة تنظيم الجماعة التي تعمل في مجال معين تحدد مستوى المخرجات التي يمكن أن تقدمها للمستفيدين في هذا المجال، مثلاً كما يرتفع مستوى كفاءة العاملين في المؤسسة الخدمائية ، كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى مرتفع من الخدمات المقدمة للجماهير، ويعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الخدمائية إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من مجموع العاملين، وبما يحقق أهداف المؤسسة ويرى أرنست دال أنه فيما يختص بالتنظيم فإن المدير عليه أن يحدد المراكز الشاغرة التي تشغل ، وطبيعة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بتلك الشواغل ، ويكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة ، ومن ثمة فإن أشكالاً من تنسيق الجهود يجب أن تبذل ومن هنا فإن التنظيم يعني بنية تنظيمية تسمح بتنسيق جهود الأفراد وهكذا فإن التنظيم هو ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة، إن دراسة التنظيم في المؤسسة خدمائية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمي ، ذلك أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم هندسي يرمز إلى شبكة تمثل طرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات إتخاذ القرار و الاتصال بالمؤسسة وإختيار الهيكل التنظيمي هو في حقيقة الأمر يسهل عملية تحليل الوظائف ، ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها، إذا يرى "غوش" أن الهيكل التنظيمي يعمل على حل ثلاث مشاكل أساسية تواجه المؤسسة الخدمائية بشأن الوظيفة

- مشكلة إختيار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة .

مشكلة وضع قاعد) معيار (لرفع الأجر المناسب للوظيفة(عدلي رضا ، عاطف العبد، 2002 ، ص39) .

وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها يحدد شكل الاتصال وقنواته في المؤسسة ، كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على إتخاذ القرار فيها ، وعلى قدر ما توفره المؤسسة الخدمائية من تنظيم جيد في بنيتها على قدر ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة ، وعندما يحتل البناء التنظيمي للمؤسسة الخدمائية ، فإن إعادة التنظيم يصبح ضرورة حتى يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التنظيم في المؤسسات الخدمائية وهي:

نمط يعتمد على المركزية ، بحيث تتجمع السلطات وإتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي ومن ثم فإن أشكال الاتصال تتبع هذا النمط ، ونمط آخر يعتمد على اللامركزية بحيث يعطى للأقسام أو المراقبات مسؤوليات محددة تتيح لها نوع من المرونة في إستخدام المسؤولية وإتخاذ القرار، والنوع الثالث يمزج بين الأسلوبين وهو يتيح لكل

الفصل الثالث :.....المؤسسة الخدمائية

- مؤسسة أن تعمل مستقلة ومهما كان نوع التنظيم المعمول به في المؤسسة الخدمائية فان المؤسسات الخدمائية يجب أن تراعي بعض الاعتبارات في القانون الخاص بتنظيم العمل فيها:
- أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وليس بها أي غموض حتى يمكن أن تتعرف الإدارة على أهداف المؤسسة بوضوح كامل.
 - أن يتم تحديد سلطات إدارة المؤسسة الخدمائية بطريقة سلطة واضحة تمكن القائمين عليها من إدارتها .
 - تحديد السلطات المشرفة على المؤسسة الخدمائية تخضع لسلطات متعددة ، بل لا بد أن تحدد العناصر التي تقوم بالإشراف و الرقابة على المؤسسة الخدمائية.
 - أن يكون الشكل القانوني للمؤسسة الخدمائية مرنا بحيث يسمح بإعادة التنظيم أي كلما حدثت مشكلة أمكن حلها نتيجة لمرونة القانون.
 - لا بد أن يلاحظ الشكل القانوني للمؤسسة الخدمائية على التوازن بين مطلبين :
 - قدر كافي من التوجيه و الرقابة .
 - الاستقلال المالي والإداري (محمد ناصر ، مرجع سبق ذكره، ص 24)

ثالثا القيادة:

- تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير، ويلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على المؤسسة ونجاحها وإستمرارها وزيادة عائداتها ، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء في القطاع الاقتصادي أو الخدماتي ، وأيضا في كل المجالات الإدارية ، لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين وإستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة وإقتناع، فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح ، وعلى الرغم من إشتراك معظم قادة المؤسسات في ممارسة كافة أنماط القيادة المعروفة إلا أن قيادة المؤسسات الخدمائية تتميز بما يلي:
- القبول بثورة التغيير لأن تحقيق أهداف المؤسسة مرهون بمستوى رضا العميل عن الخدمة التي وعد بالحصول عليها وبتالي في حال عدم الاستجابة للتغيير تفشل المؤسسة.
 - تركيز الجهود الإدارية على التلاؤم مع المستجدات من أجل التمكن دائما من ملائمة أهداف المؤسسة في كافة الأوقات و الأمكنة والظروف.
 - فسح المجال للابتكار ومنح قدر أكبر من الحرية لمن يشكلوا حلقة الاتصال الفاعلة و الواجهة المباشرة للمؤسسة مع العملاء.
 - الالتزام بقيم مشتركة للعمل الجماعي ومنح الإلهام والحافز و الاندماج و الاستعداد للمشاركة والمبادرة

و التحمس لتنفيذ عملية تقديم الخدمة وتطويرها.

- ملائمة المعارف و المهارات مع ثقافة المؤسسة والتي من خلالها تتحقق كل أبعاد جودة الخدمة (خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، 2000 ، ص29)

رابعا الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة والحاجة إليها بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية ، فالمؤسسة بإعتبارها وحدة إجتماعية هادفة، تمارس مهمات وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب وغالبا ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الايجابية و السلبية قياسا بالخطط التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهدافها ، فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصودا (إيجابيا (أو غير مقصود) سلبيا (تبعاً لطبيعة المتغيرات التي تملئ مثل هذه المواقف لذلك لابد من وجود نظام رقابي فعال يقوم على أساس تمكين المؤسسة من تنفيذ خططها، وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير، في المؤسسات الخدمائية حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها بما يؤدي بدوره إلى وجود أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، فبقاء المشكلات التي لا يمكن تجاوزها بدون إتخاذ الإجراءات الكفيلة بشأنها يؤدي في الغالب إلى عرقلة إنسياب أداء فعاليات المؤسسة الخدمائية ، لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المؤسسة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة (خليل محمد حسن الشماع ، مرجع نفسه ، ص291)

4- الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الخدمائية:

- اعتماد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة .
- تعتبر أهداف المؤسسة الخدمائية دائما إستراتيجية ، ويجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.
- إن وجود الخدمة تعد غرض أساسي في المؤسسات الخدمائية حيث يجب الانتظام في تقديمها بنفس المستوى، لترضى توقعات الزبون أو تفوقها.
- ينظر إلى العملاء في المؤسسات الخدمائية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة وليسوا أهدافا لإتمام صفقات البيع.
- يجب أن يوجد في المؤسسات الخدمائية اتساق في السلوك الإدارة وقيمها بشكل دائم مع كل العملاء و العاملين
- يوجد في المؤسسات الخدمائية عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة عن الخدمات المتميزة (محمد ناصر ؛ مرجع سبق ذكره ص18)
- إن الغرض من إستخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الخدمائية تدعيم العلاقة المستمرة مع العملاء.

- إن تطلعات العملاء في المؤسسات الخدمائية تتجه دوما نحو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم وليس نحو الاعتبارات الفنية التي تقدم لهم.
 - تحليل الخدمة ، وخصائص تقديمها أي سرعة الاستجابة و إحترام العميل وراحته و الأداء الفني و المهني للخدمة.
 - تصميم للأساليب للقياس والرقابة ، أي قوائم بالبند موضع الرقابة و آليات الرقابة .
 - إرساء سياسة لجودة الخدمة و الالتزام بها أو عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك .
- تهيئة آلية مستمرة للمراجعة (أحمد بن عيشاوي ؛ ، 2005 ، ص 09)

وعليه فإن المؤسسة الجيدة هي التي تستطيع تنسيق وتكييف هذه العناصر مع أهدافها و إستراتيجياتها فالمؤسسة الخدمائية هي جهاز تنظيمي له طريقة معينة لتسييره ، يتأثر بمجموعة من الأسس الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذه الأسس تمثل نظام المؤسسة الخدمائية.

5- الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية:

رغم أن المؤسسات الخدمائية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي ، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعا تتميز بها ، ولعله من أكثر تلك الأنماط إنتشارا ما معروف **the falt structure** . و نمط تنظيم المصفوفة **the matrix structure** بنمط الهيكل المفلطح

5-1 نمط الهيكل التنظيمي المفلطح:

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا . ويناسب من هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل و الخبرة ، و تكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى ، وتتوقف فعالية أداة المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائدة فيه . و يتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة و الاتصال الرأسية ، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع البيانات و المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة بعملية إتخاذ القرارات، ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمائية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى ،

5-2 نمط الهيكل المصفوفة:

أدى تعقيد المتزايد في البيئة و خاصة في الأسواق ، و التكنولوجيا ، إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية ، فقد نشأ التنظيم المصفوفي تاريخيا في صناعات الفضاء منذ الخمسينات ، حيث يسند تنظيم هذه الصناعات على أساس المشروع ، غير أن التنظيم الجديد هذا يستخدم حاليا في قطاعات عديدة مثل :

البحث العلمي و دوائر الدولة و مؤسسات التأمين و المستشفيات و غيرها من المؤسسات الخدمائية والتنظيم المصنوفي إنسيابا مزدوجا للسلطة مما يخرج به عن مبدأ) وحدة الأمر (الذي أكدت عليه المدرسة التقليدية.

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية و نهاية متفق عليها ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات كل مشروع على حدة (تجمع فيه التخصصات المختلفة ، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات الخدمائية التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدراتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها . وينتشر إستخدام هذا النمط في العديد من مؤسسات الخدمات، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية ، والخدمات البحرية ، والخدمات السياحية و غيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها .

وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمائية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي ، فتأخذ أولا بالنموذج المفلطح على أساس التخصص الوظيفي ثم تنظيم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصنوفة (سعيد محمد المصري ؛ مرجع سبق ذكره ص72).

الصعوبات و المشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمائية:

تعرض جل المؤسسات الخدمائية أشكالا متنوعة من المنتجات الخدمائية ، يشكل هذا العرض أول مكون للمزيج التسويقي لهذه المؤسسات ، وهو يعادل " المنتج " بالنسبة للمؤسسة الصناعية . يواجه هذا العرض للخدمة في قطاع المؤسسات الخدمائية العديد من الصعوبات ، فمن جهة الطبيعية الخدمائية لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصة لا يشهدها تسويق المنتجات المادية الملموسة،) ومن جهة أخرى الطبيعية العمومية (ومن هنا فإن صعوبات و مشاكل عرض و تسويق الخدمات في المؤسسات الخدمائية يمكن إعتبارها ناتجة عن عدة أسباب

- التي من الخدمات غير قابلة للتخزين بسبب صفتها غير المادية **L'intangibilité** عدم الملموسة
- تنتج وتباع وتستهلك في أن واحد ، وبسبب ذلك لا يمكن للمستعمل إمتلاكها أو إدخارها أو إستهلاكها.
- إستحالة القدرة على تخزين الخدمة وبالتالي تعرضها للفساد في حالة عدم إستخدامها أو بيعها خصوصا في حالة عدم إستقرار الطلب.
- الناتجة من إستحالة القدرة على تخزين الخدمة، وبالتالي تعرضها **La périssabilité** القابلية للتلف
- للفساد في حالة عدم إستخدامها أو بيعها خصوصا في حالة عدم إستقرار الطلب.
- وذلك حسب تغيير ظروف وأوقات تحقق الخدمة ولذلك فغالبا ما **La variabilité** عدم التماثل

- يستحيل تخطيط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة ، لان الخدمة تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية تقديمها . وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن إضافة إلى أن المستعمل بمشاركة في إنتاج الخدمة فانه أيضا يؤثر على نوعيتها النهائية ، ومن هنا تكمن الأهمية الكبرى للعامل البشري في ميدان الخدمات وتأثيره البالغ في تسويق الخدمة.

- من الخدمة غير قابلة للانفصال عن من يقدمها وعن تحمل **L'indissociabilité** عدم الانفصالية زمان ومكان إنتاجها وإستهلاكها (برابنيس عبد القادر ، ص ص 256-257).

ولذلك في مجال الخدمات في المؤسسات الخدمائية يجب أن يكون المكان و الزمان صالحين معا للإنتاج و البيع و الاستهلاك ، وبسبب هذه الخصائص التي تتصف بها الخدمات فإنه بالنسبة للمؤسسات الصناعية إن كان من الصعب جدا وضع منتج في الميدان ومن الممكن تجربته قبل إرساله، ومن الممنوع ومن تقليده أو نقله من قبل المنافسين ، فإنه بالنسبة للخدمات من السهل وضع منتج في الميدان ومن الصعب ضمان نجاحه ، نظرا الاعتماد على من يقدمه وكيفية تقديمه ومن المستحيل تجربته قبل إرساله بالمرحلة المخبرية والتطوير بسبب عدم ملموسيته ، وإن نقله أو تقليده من قبل المنافسين هو أمر بالغ السهولة بالنظر إلى إنعدام الحماية ببراءات الاختراع (برابنيس عبد القادر ؛ مرجع سبق ذكره ، ص 258)

- كيان غير مستقل ومن هنا تنشأ مشكلة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها دون علاقات ، فعندما يسأل العميل عن مستوى رضاه عن الخدمة المحصلة ، يجيب عن كل عرض الخدمة الإجمالية بصفة عامة لا عن خدمة واحدة مستقلة بحد ذاتها لأن عرض الخدمة يشكل مجموعة، وتغيير أي عنصر من شأنه أن يؤثر على الخدمة الإجمالية أي على الشكل الذي ينظر به العميل إلى الخدمة (أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 08)

خلاصة الفصل

وأخيرا تعتبر المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد العميل من خدماتها ، بمختلف الأشكال والأنواع في تقوم ببيع الخدمات مباشرة وهذا ما يجعلها تضطر إلى توسيع علاقاتها مع العملاء لتضم أكبر عدد ممكن منهم ، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وكل هذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة وإشباع حاجاتهم من الخدمات .

ومما سبق وكقاعدة عامة بالنسبة لكل المؤسسات الخدمائية فإن فاعليتها تتوقف على أربعة عوامل رئيسية:

- أن يكون تحقيق رضاء العميل من خلال تقديم الخدمة من الخدمات المتكاملة ذات جودة مميزة .
- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها .
- أن تكون إستراتيجية التمايز في إطار المنافسة العالمية هي المسار الذي يجب أن تلتزم به تلك المؤسسات حتى في أحلك الظروف .