

التكاليف المستترة للخدمات الخارجية (Offshoring) ومحركاتها من منظوري التشغيل والثقافة

د.محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة جامعة المنصورة

ملخص الدراسة : في مطلع الستينات من القرن العشرين بدأت الشركات الأمريكية بتحريك مكثف لعملياتها إلى مواقع خارج الحدود الأمريكية وهذا ما أطلق عليه Offshoring ، ويتمثل Offshoring في إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق المحلية إلا أنه يتم إنتاجها خارج حدود الدولة ، ويرجع توسع قطاع الصناعة في استخدام Offshoring لأربعة أسباب رئيسية وهي : أنه وسيلة إلى إنتاج منخفض التكلفة ، وزيادة المهارات والمعرفة ، والاقتراب من الأسواق ، وتقديم تغطية مستمرة لحاجات العملاء والمستهلكين الذين يحتاجون إلى الدعم على مدار الساعة ، ويعتمد تقديم خدمات Offshoring بشكل كبير على الخدمات الشخصية ، ومن ثم يتم تحديد الأثر على مستوى الجودة بهدف تحديد الأثر على التكاليف المستترة باستخدام بعدي قياس الجودة (الثقة والضمان) . وتهدف الدراسة إلى بيان أثر التكاليف المستترة على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring ، وتحديد محركات هذه التكاليف ، ومدى إمكانية زيادة المنافع المترتبة على تلك الخدمات من خلال تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن . وتم تقسيم الدراسة إلى ستة أقسام ، تتناول القسم الأول الدراسات السابقة ، وتتناول القسم الثاني المقصود بالتكاليف المستترة ، ومحركاتها ، والفرق بينها وبين التكاليف الظاهرة ، وأثرها على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring ، وتتناول القسم الثالث شدة التفاعل كمحرك للتكاليف مستترة ، حيث أشارت الدراسة إلى المقصود بشدة التفاعل والتي يتم تحديدها من خلال عنصرين : عرض الخدمة من منظور العملاء والموردين ، وإنتاج الخدمة والخصائص المحددة لإنتاج الخدمة . ومدى تأثير شدة التفاعل بكل من : مستوي وضوح عروض الخدمة المطلوبة والمقايمة ، وخصائص إنتاج الخدمة ، وأثر شدة التفاعل على التكاليف المستترة . وتتناول القسم الرابع مسافة التفاعل كمحرك للتكاليف المستترة ، فقد أشارت الدراسة إلى المقصود بمسافة التفاعل والعناصر المؤثرة فيها ، حيث تناولت المسافة الجغرافية ممثلة في مسافة السفر واختلاف مناطق التوقيت وأثر ذلك على التكاليف المستترة ، ومسافة اللغة ممثلة في فهم الكلام واللهجة كهوية وطنية وأثر ذلك على التكاليف المستترة ، والمسافة الثقافية ممثلة في الفردية/الجماعية ومسافة القوة والخصوصية/العمومية واختلاف توجيه الوقت وأسلوب الاتصال وأثر ذلك على التكاليف المستترة . أما القسم الخامس فقد تناول التأثير المتبادل بين شدة التفاعل ومسافة التفاعل وأثره على التكاليف المستترة لخدمات Offshoring . حيث تناول هذا القسم أثر مسافة التفاعل على العلاقة الإيجابية بين شدة التفاعل والتكاليف المستترة . أما القسم السادس فقد تناول النتائج والتوصيات ، وانتهت الدراسة إلى أنه عند اتخاذ قرار بتقديم الخدمات الخارجية Offshoring يجب أن يؤخذ في الاعتبار كل من التكاليف الظاهرة والتكاليف المستترة المترتبة على هذا القرار .

إنتاج منخفض التكلفة ، وزيادة المهارات
والمعرفة ، والاقتراب من الأسواق
(Ferdows,1997 ; Rich, 2008 ; Ari, 2008)

كما يؤكد كل من (Ferdows,1997 ; Ari, 2008 ; Rich, 2008) أيضاً على أنه حتى يمكن تطبيق Offshoring على قطاع الخدمات يجب التركيز على اثنين فقط من الأسباب الرئيسية الثلاثة السابقة وهما : السبب الأول - والمتمثل في إنتاج سلعة / خدمة منخفضة التكلفة . فمثلا في حين يحصل العاملون في قطاع الصناعة على ١١ - ٢٠ دولار / الساعة في أمريكا يمكن استبدالهم بعمال يحصلون على ١-٢,٥ دولار / الساعة في الصين أو المكسيك ، كما أن المحلل المالي

طبيعة وأهمية الدراسة : في مطلع الستينات من القرن العشرين بدأت الشركات الأمريكية بتحريك مكثف لعملياتها إلى مواقع خارج الحدود الأمريكية بهدف تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات الموجهة أساساً إلى السوق الأمريكية ، وهذا ما أطلق عليه الخدمات الخارجية Offshoring حيث أنه يمثل إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق المحلية إلا أنه يتم إنتاجها خارج حدود الدولة (Ben and Somnath 2007) ، ويرجع توسع قطاع الصناعة في استخدام الخدمات الخارجية Offshoring لثلاثة أسباب - تعد محفزات - رئيسية وهي أنها وسيلة:

and Financial Services ، والمجال المحاسبي والطبي Accounting and Medical Field . حيث أشار كل من (Forrester,2004 ; Martin and Ricard,2005) إلى أن مجموعة بحثية توصلت إلى أن ٣,٤ مليون وظيفة أمريكية ذات الياقات البيضاء - تتضمن ٨٣٠٠٠٠ وظيفة في قطاع الخدمات - من Offshoring سوف يتم تحويلها إلى بعض الدول مثل : الهند والصين وماليزيا وجمهورية التشيك . ويؤكد ذلك ما أشار إليه كل من : (Buchanan,2004 ; Anne, et al., 2008) بأن المحاسبين المحترفين في الهند قاموا بإعداد تقارير مالية وإقرارات ضريبية أمريكية حيث أعدوا ١٠٠٠ إقرار ضريبي أمريكي عام ٢٠٠٠م ، ٢٠٠٠٠ إقرار عام ٢٠٠٣م ، وأكثر من ١٥٠٠٠٠ إقرار عام ٢٠٠٤م خاصة الأجزاء القياسية من هذه الإقرارات .

وأضاف كل من (Siems and Rather,2003) و Anne, et al., 2008) سبباً آخر لاستخدام Offshoring بالإضافة للأسباب الثلاثة السابقة وهو أنه يمكنه تقديم تغطية مستمرة لحاجات العملاء والمستهلكين الذين يحتاجون إلى الدعم علي مدار الساعة ، حيث أن دمج العمليات الداخلية مع عمليات Offshoring يسمح للشركة بتقديم خدماتها على مدار الساعة ، وهذا يعد تيسيراً للعملاء هم في حاجة ماسة إليه . فعلي سبيل المثال إن عملية تطوير البرامج الجاهزة Software تتم من خلال قيام محلي النظم في الولايات المتحدة في بداية العمل اليومي بتوصيف عملية التطوير بهدف تعديل البرامج ، وفي نهاية العمل اليومي يتم تسليم الأعمال إلى مبرمج في الهند ، وفي اليوم التالي تكون عملية التطوير جاهزة للاختبار . وهذا العمل علي مدار الساعة يخفض الوقت اللازم لعملية التسويق ، بالإضافة إلى بعض المزايا التكاليفية ، كما أن العمليات المستمرة على مدار الساعة يمكن استخدامها من قبل الشركات الخدمية لدعم وتعظيم مركزها التنافسي .

ويري الباحث أن الخدمات الخارجية Offshoring يمكنها أن تساعد الشركات على زيادة أرباحها وتحقيق مزايا تنافسية ، ذلك باعتبارها وسيلة لتخفيض التكاليف من خلال :

الذي يحصل علي ٣٥ دولار / الساعة بالولايات المتحدة الأمريكية قد يحصل على ١٠ دولار / الساعة في الهند. (Viotor and Veytsman,2005 ; Rich, 2008) ; Horngren,C, et al , 2006) ، والسبب الثاني : والمتمثل في زيادة المعرفة والمهارات ، حيث أنه على الرغم من أنه في إيطاليا لم يكن من المؤكد تخفيض تكلفة الإنتاج في معظم بيوت الأزياء ، إلا أنها حرصت على وجود مكتب خاص للتصميم بهدف الحصول على مزايا المهارة والمعرفة في مجال عالم الأزياء ، وبما يسمح لهم بقياس اتجاهات الموضة والأرباح وإجراء المقارنات من خلال مراكز المواهب في عالم الأزياء على المستوى العالمي (Gong,2005). أما السبب الثالث : والمتمثل في الاقتراب من الأسواق فيمكن عدم التركيز عليه لأن الخدمات الخارجية Offshoring تهتم أساساً بالخدمات المقدمة في مواقع خارج حدود الدولة لخدمة الأسواق الداخلية ، كما أنه منذ أن طبقت معظم حكومات الدول النامية برامج اقتصادية محفزة وجاذبة للاستثمار الأجنبي المباشر فإن الخدمات الخارجية Offshoring ساهمت في تحقيق ذلك حيث انها سمحت بوصول تلك الاستثمارات للأسواق المحلية ، وفيما عدا ذلك من طرق تكون باهظة التكاليف . وعلى سبيل المثال : تفرض الحكومة الصينية رسوم مرتفعة (تزيد عن ٢٠٠%) على السيارات المستوردة ، ومن ثم فإن عدد قليل من الأفراد يمكنهم أن يتحملوا هذه التكاليف ، وتتمثل الجاذبية للاستثمار في الإنتاج المحلي في الصين في انخفاض مستوى الأسعار إلى الحد الذي يمكن أن يتحملة معظم الشعب الصيني ، وأمكن التغلب على ذلك في ظل الخدمات الخارجية Offshoring (Gong,2005).

ومنذ أواخر التسعينات من القرن العشرين امتدت الخدمات الخارجية Offshoring من قطاع التصنيع إلى قطاع الخدمات ، وبحلول عام ٢٠٠٠م وصلت خدمات Offshoring إلى مستويات مهنية عالية ، ودخلت مجالات جديدة مثل خدمات الأعمال Business Services ، وتكنولوجيا المعلومات Information Technology ، والخدمات المالية والمصرفية Banking (IT)

دراسة محركات التكاليف المستترة للخدمات الخارجية Offshoring .
٣. دراسة مدى إمكانية تخفيض التكاليف المستترة للخدمات الخارجية Offshoring إلى أدنى حد ممكن .

فروض الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة وسعيًا إلى تحقيق أهدافها ، سوف يتم بمشيئة الله اختبار ثمانية فروض نظرية رئيسة وخمسة عشر فرضاً نظرياً فرعياً وهي :

الفرض الرئيس الأول : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بمدى وضوح عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة .

الفرض الرئيس الثاني : تتأثر شدة التفاعل والتكاليف المستترة بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بخصائص إنتاج الخدمة .

ويتحقق اختبار هذا الفرض الرئيس من خلال اختبار أربعة فروض فرعية وهم :

الفرض الفرعي الأول : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بمدى قياسية عملية الخدمة .

الفرض الفرعي الثاني : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بنوع المعرفة (واضحة / ضمنية) .

الفرض الفرعي الثالث : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بدرجة الاعتمادية بين خطوات وتتابع العملية .

الفرض الفرعي الرابع : تتأثر التكاليف المستترة طردياً بمدى شدة التفاعل بين ممثل/ موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الرئيس الثالث : تتأثر مسافة التفاعل والتكاليف المستترة طردياً بالمسافة الجغرافية بين موردي الخدمة والعملاء .

ويتحقق اختبار هذا الفرض الرئيس من خلال اختبار ثلاثة فروض فرعية وهم :

الفرض الفرعي الخامس : تتأثر مسافة التفاعل طردياً بمسافة السفر بين موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الفرعي السادس : تتأثر مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء طردياً بزيادة عدد مناطق التوقيت وزيادة الاختلافات بين تلك المناطق .

استخدام عمالة رخيصة بالإضافة إلى انخفاض التعريفية والرسوم الجمركية ، والتخفيضات والإعفاءات الضريبية ، والحوافز الاقتصادية الأخرى المقدمة بواسطة الحكومات الأجنبية بهدف جذب الاستثمارات ، كما أنها وسيلة لزيادة المعرفة والمهارات ، ووسيلة لتقديم خدمات مستمرة على مدار الساعة ، إلا أن تحقيق ذلك يصطدم بتحدي كبير يتمثل فيما قد يترتب من تكاليف مستترة على تقديم الخدمات الخارجية Offshoring . ويؤكد على ذلك (William and Kannan, 2008) ; (Weidenbaum, 2005) حيث يري أن إنتاج خدمات Offshoring يمثل الاتجاه الذي سوف يستمر على نحو متزايد ، وأن العمل المعقد تقليدياً يكون في البلد الأم ، وينتقل هذا التعقيد إلى Offshoring ، فعلى الرغم من الخفض في تكلفة العمالة فإن نصف المكاسب المحققة من المصادر الخارجية (Outsourcing) سيتم فقدها ، كما أن الفشل في مقابلة التوقعات الاستراتيجية قوض تدريجياً المنافع المستهدفة من Offshoring ، وهذا الفشل يكون في الغالب نتيجة عدم أخذ التكاليف المستترة Invisible Cost المتولدة عن الاتصال والاحتكاك الثقافي بين موردي الخدمة والعملاء في الحسبان. وهنا تكمن المشكلة التي تسعى الدراسة إلى تناولها بمشيئة الله .

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها على **المستوى الأكاديمي** من خلال تناول احد المجالات الحديثة ، والتي بدأت تنتشر بشكل كبير وسريع في قطاعي الصناعة والخدمات ، وهي أنشطة الخدمات الخارجية Offshoring ، بهدف زيادة فعاليتها من خلال تحديد وتخفيض ما قد يترتب على تلك الأنشطة من تكاليف مستترة، خاصة في ظل ندرة الدراسات والمراجع العربية والأجنبية - في حدود علم الباحث - التي تناولت التكاليف المستترة المترتبة على الخدمات الخارجية Offshoring .

أهداف الدراسة : تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. دراسة أثر التكاليف المستترة على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring .

منهج الدراسة : اقتصرت الدراسة على المنهج النظري سعياً إلى تحقيق أهدافها واختبار فروضها ، حيث تم الرجوع إلى العديد من الدراسات والأدبيات المحاسبية وغير المحاسبية التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة بغرض تحليلها وتوفير البيانات والمعلومات التي قد تتطلبها.

حدود الدراسة : تم إعداد هذه الدراسة في ظل الحدود التالية :

- لم يتمكن الباحث من القيام بدراسة تطبيقية ، ويرجع ذلك إلى ندرة - أو انعدام - وجود خدمات Offshoring في جمهورية مصر العربية وفقاً للشكل الذي تناولته الدراسة ، مما يعد عائقاً أمام الباحث للقيام بالدراسة التطبيقية.
- لم تتناول الدراسة عامل الاقتراب من الأسواق - باعتباره أحد العوامل المحفزة لاستخدام Offshoring - ويبرر الباحث ذلك بأن Offshoring يهدف أساساً إلى تقديم خدمات من مواقع أجنبية خارج الدولة لخدمة الأسواق الداخلية بالدولة .
- يقصد الباحث بموردي الخدمات الخارجية Offshoring تلك الشركات القائمة بإعداد وتجهيز تلك الخدمات خارج حدود الدولة .
- سوف يتم الاقتصار على محركات التكاليف المستترة من منظوري التشغيل والثقافة.
- عند تحديد التكاليف المستترة سيتم ذلك من خلال تأثير شدة التفاعل ومسافة التفاعل علي بعدي قياس الجودة (الثقة والضمان) فقط .

خطة الدراسة : تحقيقاً لأهداف الدراسة ، وانطلاقاً من فروضها ، واستكمالاً لما سبقت الإشارة إليه سوف يتم - بمشيئة الله - تناول ما يلي :

١. الدراسات السابقة.
٢. التكاليف المستترة، ومحركاتها ، وأثرها على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring.
٣. شدة التفاعل كمحرك للتكاليف مستترة.
٤. مسافة التفاعل كمحرك للتكاليف مستترة.
٥. التأثير المتبادل بين شدة التفاعل ومسافة التفاعل وأثره على التكاليف المستترة لخدمات Offshoring.
٦. الخلاصة والتناج .

الفرض الفرعي السابع : تتأثر التكاليف المستترة طردياً باختلاف المسافة الجغرافية بين ممثل/ موردي الخدمة والعملاء

الفرض الرئيس الرابع : تتأثر مسافة التفاعل والتكاليف المستترة طردياً بمسافة اللغة بين موردي الخدمة والعملاء .

ويتحقق اختبار هذا الفرض الرئيس من خلال اختبار ثلاثة فروض فرعية وهي :

الفرض الفرعي الثامن : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف اللهجات بين موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الفرعي التاسع : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف اللهجات كهوية وطنية بين موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الفرعي العاشر : تتأثر التكاليف المستترة طردياً باختلاف مسافة اللغة بين ممثل/ موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الرئيس الخامس : تتأثر مسافة التفاعل والتكاليف المستترة طردياً بالمسافة الثقافية بين موردي الخدمة والعملاء .

ويتحقق اختبار هذا الفرض الرئيس من خلال اختبار ستة فروض فرعية وهم :

الفرض الفرعي الحادي عشر: تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف الفردية / الجماعية بين موردي الخدمة والعملاء

الفرض الفرعي الثاني عشر : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف مستوي مسافة القوة بين ممثل / وكيل موردي الخدمة والعميل .

الفرض الفرعي الثالث عشر : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف مستوي ثقافة الخصوصية/ العمومية بين ممثل/ وكيل موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الفرعي الرابع عشر: تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف رؤية وتوجيه الوقت بين ممثل/ وكيل موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الفرعي الخامس عشر : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف أسلوب الاتصال في موقع العميل وتلك التي في موقع موردي الخدمة

الفرض الفرعي السادس عشر: تتأثر التكاليف المستترة طردياً باختلاف المسافة الثقافية بين ممثل/ موردي الخدمة والعملاء .

الفرض الرئيس السادس : هناك علاقة طردية بين مسافة التفاعل والعلاقة الايجابية بين شدة التفاعل والتكاليف المستترة.

■ دراسة (Farok, and Sumit, 2004) تناولت لغز التنمية الاقتصادية حيث أشارت إلى أن هناك اتفاقاً تاماً حول قضية واحدة وهي أن التطور الاقتصادي الذي تقوده فلسفة التصدير سينتج عنه معدل نمو اقتصادي أعلى من ذلك الذي ينتج نحو الداخل ، وتناولت الدراسة اثر السياسات الحكومية فيما يتعلق بالخدمات الخارجية Offshoring على اقتصاديات تايوان والهند خاصة في قطاعي البرامج الجاهزة وتكنولوجيا المعلومات IT . ففي تايوان نجح المصدرون في تقديم نموذج للشركات المصدرة جدير بالاحترام والدعم والمحاكاة . أما الهند فهي نموذج يحتذى وكاف ومحفز للتغيير في كافة مناهي الاقتصاد الهندي ، وانتهت الدراسة إلى أن من أهم عوامل النجاح في كل من تايوان والهند هو السياسات الحكومية .

■ دراسة (Martin and Ricard, 2005) تناولت التأثير المحتمل لـ Offshoring على الاقتصاد ، وركزت علي مدي تعرض الوظائف بشكل خاص للخطر ، حيث تحول بعض الشركات الوظائف الجيدة من البلد الأم للعمل في الخارج ضمن Offshoring وتم تقييم الوظائف ومدي الخطر عليها في إطار البيئة التنظيمية والبيئة السياسية والاجتماعية التي يتخذ ممثلو موردي الخدمة من خلالها قرارات Offshoring ، حيث قد تحدد الحكومة الوظائف التي يمكن أن ترسل للخارج في مناطق معينة في ضوء قضايا الأمن القومي مثلاً . وقسمت الوظائف إلى نوعين : النوع الأول - وظائف معرضة للخطر في ظل Offshoring والمتمثلة في الوظائف التي لا يتطلب أداؤها أن تكون قريبة من الأسواق المحلية مثل تقنية المعلومات (مكاتب طلب المساعدة من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني ، إعداد البرامج ، إعداد الأنظمة ، تحويل البيانات) . والنوع الثاني - وظائف غير معرضة للخطر في ظل Offshoring مثل الصحافة ، والأمن ، والخدمات المالية ، والخدمات العقارية ، والخدمات المحاسبية ، والخدمات القانونية ، والرعاية الصحية ، والوظائف الشخصية مثل التدريس . وأشارت الدراسة إلى أن الوظائف التي لم تكن معرضة للخطر لم تعد كذلك ، فمثلاً الرعاية الصحية كأحد الأمثلة التي تعد أقل تعرضاً للتهديد حيث

١. الدراسات السابقة : تعددت الدراسات التي تناولت الخدمات الخارجية Offshoring من الجوانب المختلفة إلا أن الدراسات التي تناولت تكلفتها بصفة عامة قليلة للغاية - في حدود علم الباحث - أما الدراسات التي تناولت تكلفتها المستترة فتكاد أن تكون نادرة - في حدود علم الباحث - ، وسوف يتم - بمشيئة الله - تناول أهم تلك الدراسات وفقاً لتسلسلها التاريخي علي النحو التالي :

■ دراسة (Anthony, 2003) تناولت تطور قطاع البرامج الجاهزة في الهند باعتباره قرينة كبرى على التطور التوافقي غير المتكافئ ، حيث أشارت إلى أن الطلب العالمي امتد إلى العديد من المجالات من خلال بعض التقاربات الاقتصادية والتقنية التي تحققت ، إلا انه ترتب علي تحقيقها بعض التناقضات وعلى مستويات مختلفة . وركزت الدراسة على الانتشار غير المتكافئ للتعليم التقني في الهند ، ففي حين يزداد التكامل في قطاع البرامج الجاهزة كمصدر للتطور، وكيف يمكن لهذا القطاع الناجح والمتنشط التعايش والتكامل مع قطاعات أخرى متخلفة ، وكيف أن هذا التعايش غير المتكافئ يمثل بشكل عملي المجتمع الهندي . وانتهت الدراسة إلى أنه يمكن تحمل مثل هذه التناقضات والتي تحقق تكاملاً غير متكافئ كمرحلة انتقالية ، وتحمل المشاكل الهيكلية العميقة التي قد تكون مصدر إزعاج ، وذلك بهدف أن يصبح التطور أكثر شمولاً .

■ دراسة (Julian, et al., 2003) تناولت التنبؤ بتكلفة الصفقة في مجال الخدمات الخارجية Offshoring في ضوء وفورات الحجم والمجال الاقتصادي ، وركزت الدراسة على خدمات ويب Web ، وأكدت أيضاً على أن خدمات ويب Web تقدم وصفاً أكثر وضوحاً واكتمالاً ، كما قدمت بعداً آخر من خلال مقارنة المزايا التقليدية التي تركز على التبادل السلمي . وانتهت إلى أن المزايا التكاليفية في الهياكل الصناعية في مجال الخدمات الخارجية Offshoring تكون أقل وضوحاً ، ومن ثم تصبح أقل فائدة لاستخدامها في التنبؤ بتكلفة صفقات الخدمات .

علاقات Offshoring وهي : الشركات المملوكة بالكامل ل Offshoring ، والشركات التابعة ل Offshoring ، باتعي خدمات Offshoring الواردة لهم من الشركة الأم. وميزت الدراسة بين التكاليف المحتملة للصفقة ومشاكل الرقابة في المراحل المتتالية والتي تتصف بدرجة كبيرة من عدم التأكد ، وأشارت إلى أن تكلفة الصفقة تتأثر إلى حد بعيد بالبنية التحتية بالدولة المضيفة والترتيبات منها واليهما ، والأحكام والتنظيمات الدولية ، وبنود التعاقد ، والحوافز المتاحة ، هذا بالإضافة إلى بعض المعلومات السرية مثل الضريبة والرهن وعقود الإيجار والمطالبات الطبية ودفعات بطاقة الانتماء . وتمثل الدور الرقابي عليها في كل من : ضمان معايير توحيد المقاييس واستخدام تقنية المعلومات وضعف ترتيبات الحوافز التعاقدية . وانتهت الدراسة إلي أنه نظراً لارتفاع درجة عدم التأكد وزيادة الفرص البديلة لدي بعض الأنشطة خاصة البائعين يصعب الاعتماد على اقتصاديات تكلفة الصفقة في تحقيق الرقابة الفعالة ، وبرزت ذلك بأن البائعين ليس لديهم معلومات تفصيلية عن الخدمة واللائمة في حالات المنافسة خاصة في ظل غياب البيانات المتناظرة عن العملاء والصفقات ، ونتيجة الالتزام التعاقدية بعدم الكشف عن بيانات العملاء من قبل الباعة .

■ دراسة (William and Kannan, 2008) تناولت إطاراً مقترحاً يهدف إلى تقديم خدمات Offshoring دون تعقيدات في مجال المعرفة ، ويعتمد الإطار المقترح على ضرورة تكامل الإدارة والخبرة في ظل إستراتيجية واضحة يتم تحديدها على ضوء التحديات الملازمة لأداء الخدمة ، وحاولت الدراسة عمل مقارنة بين Offshoring في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات ، وانتهت إلى التشابه الكبير بينهما إلى الحد الذي يمكن معه تقديم الخدمة بشكل جيد في ظل عمل مؤسسي متتابع مثلما هو في القطاع الصناعي.

■ دراسات كل من : (Kraiwinee et al., 2007) (Arvind, 2007) (Rich, 2008) ركزت على أحد الأسباب الرئيسية لخدمة Offshoring وهي نقل عملية إنتاج الخدمة إلي بلاد تنخفض فيها أجور العمالة حيث التباينات المفرطة في

أنه ليس من المنطقي أن يسافر الفرد للخارج لزيارة طبيب لأنه أقل تكلفة . إلا أنه في ظل التقنيات الحديثة أصبحت الخدمات الطبية التي يمكن أن تؤدي عن بعد مرشحة ل Offshoring ومهددة مثل بعض التخصصات التي يمكنها القيام بالتشخيص عن بعد كتحويل الأنسجة ، أو قراءة الأشعة عن بعد ، أو العلاج الإشعاعي . وانتهت الدراسة إلى :

➤ أن الوظائف التي تتطلب مهارات متوسطة أو عالية في بعض الصناعات تكون في خطر بدرجة أكبر من تلك التي تتطلب مهارات منخفضة في نفس الصناعة التي تتطلب القرب من الأسواق أو التي تواجه قواعد تنظيمية معينة

➤ أن التطور الكبير في التقنيات وضع جل الوظائف في دائرة الخطر في ظل Offshoring ، وتمثل الخطر في إمكانية أداء هذه الوظائف عن بعد بهدف تخفيض التكلفة وبصفة خاصة تكلفة العمالة مما يؤثر على كفاءة الخدمة حيث قد لا تكون المهارات والكفاءات على المستوى المطلوب بالإضافة إلى أهمية السرية والأمان .

➤ على الرغم من أن Offshoring لا يصلح لجميع الوظائف خاصة تلك التي تتطلب القرب من الأسواق جغرافياً إلا أن التقنيات الحديثة أدت إلى تضائل هذا المؤثر إلى حد كبير.

➤ أن معظم وظائف تقنية المعلومات ذات المهارات العالية لا تناسب Offshoring حتى الآن على الأقل .

➤ في ظل التطورات التقنية السريعة والهائلة أصبحت معظم الوظائف في البلد الأم مهددة حتى تلك التي لم تكن معرضة من قبل للخطر .

➤ يتطلب التخفيض من حدة تلك التهديدات ردود أفعال حامية مثل : الحماية الجغرافية ، والمواعن التنظيمية (حصول المحامين أو المتخصصون في قراءة الأشعة على تراخيص لمزاولة المهنة خارج الدولة في ظل Offshoring ، وسياسة عدم تعويض من يقوم بخدمات إشعاعية أو مختبرية بالخارج ضمن التامين الصحي) وهذه السياسات تعد ضغوط إيجابية لتخفيض التهديدات والمحافظة إلى حد ما علي جودة وأمان وسرية الخدمة .

■ دراسة (Brian, et al., 2006) تناولت تكلفة الصفقة من خلال إطار نظري للرقابة عليها ، كما قامت بدراسة تجريبية علي ثلاثة أنواع من

الفترة من ١٩٩٩: ٢٠٠٤م ، واعتمدت على قياس تشكيلة المبيعات ، والربح كنسبة من المبيعات ، وتكلفة العمالة/ المبيعات ، والأرباح/ تكلفة العمالة . وتوصلت الدراسة إلى أن Offshoring يلائم تطوير البرامج الجاهزة والتطورات المتعلقة ب IT وصيانتها ، وتأدية الأعمال القياسية مثل الرواتب والإقرارات الضريبية ، ومراكز النداء Call Centers . وقامت الدراسة بمقارنة متوسط الأداء للشركات باستخدام ANOVA ، واستخدمت تحليلي الانحدار والارتباط اللابارامترى لعينة الدراسة التجريبية ، وانتهت الدراسة إلى أنه لم تشير أي من هذه الاختبارات والتحليلات إلى أي ارتباط واضح بين أداء الشركات ومدى استخدام Offshoring ، وأشارت إلى أنه يجب أن ندرس متى وكيف يتم عمل Offshoring .

وباستعراض الدراسات السابقة يمكن إيجاز ما توصلت إليه فيما يلي :

- من أهم عوامل النجاح لخدمات Offshoring في كل من تايوان والهند هو السياسات الحكومية
- على الرغم من النجاحات التي حققها Offshoring إلا أنه لا يصلح للتطبيق في جميع الخدمات .
- قد يوجد العديد من التناقضات العميقة في مستويات التطور داخل البلاد الواحد في ظل Offshoring مما يحقق تكاملاً غير متكافئ ، إلا أنه يمكن تحمل مثل هذه التناقضات كمرحلة انتقالية .
- أن المزايا التكاليفية في الهياكل الصناعية ل Offshoring تكون أقل وضوحاً ، ومن ثم تصبح أقل فائدة لاستخدامها في التنبؤ بتكلفة صفقات الخدمات .
- التشابه الكبير بين Offshoring في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي إلى الحد الذي يمكن معه تقديم الخدمة بشكل جيد في ظل عمل مؤسسي متتابع مثلما هو في القطاع الصناعي .
- نظراً لارتفاع درجة عدم التأكد وزيادة الفرص البديلة لدي بعض الأنشطة خاصة البائعين يصعب الاعتماد على اقتصاديات تكلفة الصفة في تحقيق الرقابة الفعالة .

معدلات الأجور ، فعلى الرغم من أنها تناسب إلى حد كبير الخدمات التي يمكن نقلها إلكترونياً إلا أنه نظراً للانخفاض النسبي في انتشار Offshoring حتى الآن مما يجعل تقييم التجربة عملية صعبة ، واقترحت الدراسة الاعتماد على نظم قياسية لأداء الخدمة مع ضرورة أن تأتي الشركات التي لها نفس العمليات بحلول مختلفة سعياً إلى التميز ومركز تنافسي أفضل .

■ دراسة (Devashish and Priya, 2008) تناولت الآثار الإيجابية والآثار السلبية للبلد المضيف لخدمة Offshoring خاصة في ظل عدم التجانس الكامل بين المسافة الثقافية بين ممثل موردي الخدمة والعملاء في البلد المضيف حيث قد تحدث تأثيرات مؤقتة أو دائمة لخدمة Offshoring ويحتمل أو يستفيد من التأثير الأولي هو البلد المضيف حيث تحبس بها تلك التأثيرات أولاً ثم تنتقل بفعل ديناميكية Offshoring إلى الشركة المنتجة ثانياً . وانتهت الدراسة إلى أن احتمالات التأثيرات السلبية والتأثيرات الإيجابية على البلد المضيف متوازنة

■ دراسة (Shiri, et al., 2008) تناولت أثر اختلاف التوقيت بين بلد موردي الخدمة وبلد العملاء على تعقيد العلاقة بين الاستثمارات الأساسية والأصول المحددة لتلك العلاقة في حالة اتخاذ قرارات بالدخول في تحالفات Offshoring وتحريك الاستثمارات خارج البلاد . وانتهت الدراسة إلى أنه يمكن دمج تلك الاستثمارات بمهارة ونفاذ بصيرة بما يساعد على التغلب على تحديات اختلاف التوقيت تدريجياً .

■ دراسة (Ari, 2008) قارنت بين Offshoring في الولايات المتحدة واليابان باعتبارهما دولتين متوازنتين من حيث التقدم الصناعي والتقني ، وأشارت إلى أن الشركات الإلكترونية الأمريكية قامت على نطاق واسع بالاتجاه نحو Offshoring في الأنشطة الصناعية بالذات ، أما الشركات الإلكترونية اليابانية فقد تمثلت حصة كبيرة منها في Offshoring ولكن بقي ذلك في شكل تكامل رأسي .

■ دراسة (Ajay, et al., 2008) ركزت على الشركات الغربية الكبرى في قطاع تكنولوجيا المعلومات IT ومدى ملائمة خدمات Offshoring لها ، وقامت بدراسة تجريبية عن

العمالة . وعلى سبيل المثال تكلفة الساعة للعمالة بمركز الاتصال بالعملاء تعادل ١٣ - ١٥ دولار أمريكي في الصين ، وتعادل ١٣ - ١٨ دولار أمريكي في الهند والفلين ، وتعادل ٢٥ - ٣٢ دولار أمريكي في جمهورية التشيك ، وهذه التكاليف منخفضة بشكل كبير عنها في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تصل في الأعمال المماثلة إلى ٣٠ - ٦٠ دولار أمريكي (Fluss,2004).

ويؤكد (Widenbaum,2005 ; Kraiwinee et al.,2007 ; Arvind,2007) على أنه نظراً لأن تقديم الخدمات والمعرفة بصفة عامة يتطلب عمالة كثيفة إلى حد كبير فإنه من منظور التكلفة البحتة (Pure Cost) يصبح من الحكمة الاتجاه إلى المصادر الخارجية Outsourcers بشكل أكبر من خلال مواقع Offshoring حيث تكون العمالة رخيصة في العديد من الدول عنها في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الصناعية الكبرى . كما أشار كل من (Martin and Ricard,2005 ; Brian,et al.,2006) أيضاً إلى أنه من أهم التكاليف الظاهرة الأخرى وغير المتوقعة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار - عند اتخاذ قرارات إنتاج وعروض خدمات Offshoring - تلك التكاليف المترتبة علي ما يلي :

■ ارتفاع معدل دوران العمالة . فعلى سبيل المثال تفقد الهند ١٥-٢٠% سنوياً من القوى العاملة المتميزة ، ونظراً لزيادة الطلب على العمالة في الهند تضطر الشركات إلى استقطاب عمالة بمستويات مهارة أقل من تلك التي كانت متاحة من قبل ، وتقوم بتدريب هذه العمالة ، وفي أوقات أقل تنافسية . ودفع ذلك الكثير من المراكز إلى التدريب بشكل مستمر لإعداد المهارات المطلوبة ، وتتمثل التكاليف الظاهرة في التكاليف اللازمة لاستقطاب عمالة جديدة بمستويات مهارة منخفضة وتدريبها وما يستتده ذلك من وقت وجهد .

■ نقل العاملين من وإلى أعمالهم .
■ تحديث البنية التحتية . حيث يؤدي ضعف أو انقطاع الطاقة وسوء أو ضعف الاتصالات إلى تعطيل أو تأخير العمليات ، ويترتب على ذلك انخفاض معدل الإنتاج وتحمل نفقات تشغيل إضافية .

■ أن احتمالات التأثيرات السلبية والتأثيرات الإيجابية ل Offshoring علي البلد المضيف متوازنة .

■ يجب الاعتماد على نظم قياسية لأداء خدمة Offshoring مع ضرورة أن تأتي الشركات التي لها نفس العمليات بحلول مختلفة سعياً إلى التميز ومركز تنافسي أفضل .

■ أنه يمكن دمج الاستثمارات المادية والبشرية بمهارة ونفاذ بصيرة بما يساعد على التغلب على تحديات اختلاف التوقيت تدريجياً .

■ الشركات الالكترونية الأمريكية قامت على نطاق واسع بالاتجاه نحو Offshoring في الأنشطة الصناعية في شكل انتشار افقي ، أما الشركات الالكترونية اليابانية فقد تمثلت حصة كبيرة منها في Offshoring ولكن بقي ذلك في شكل تكامل رأسي .

■ في ظل التطورات التقنية السريعة والهائلة أصبحت معظم الوظائف في البلد الأم مهددة حتى تلك التي لم تكن معرضة من قبل للخطر في ظل انتشار Offshoring .

■ بمقارنة متوسط الأداء للشركات ليس هناك ارتباط واضح بين أداء الشركات ومدي استخدام Offshoring .

ويري الباحث أنه على الرغم من الإضافات والإسهامات الهامة التي تناولتها الدراسات السابقة إلا أنها لم تتناول ما يترتب علي تطبيق نظام الخدمات الخارجية Offshoring من تكاليف مستترة، ومن ثم يري الباحث ميراً للقيام بهذه الدراسة .

وبعد أن تناولت الدراسة الدراسات السابقة سيتم بمشيئة الله تناول التكاليف المستترة، ومحركاتها ، وأثرها على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring .

٢. التكاليف المستترة، ومحركاتها ، وأثرها على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring

يتم اتخاذ قرارات خدمات Offshoring بطريقة تقليدية علي أساس التكلفة المرئية (الظاهرة) Visible وبصفة خاصة تكلفة

■ وفي حين لا تتطلب الصناعة حضور العميل أثناء العملية الإنتاجية ، فإن بعض الخدمات تتطلب تدخل العميل وحضوره شخصياً خلال تشغيل الخدمة ، حيث يفترض أن العميل جزء من عملية تشغيل الخدمة ، وهذا الافتراض يكون لديه التأثير الأكثر عمقا على القضايا اللازمة وتلك المترتبة علي إنتاج الخدمة ، لأن النتيجة الفورية لـ Offshoring هي كيف يمكن تيسير مشاركة العميل في الوقت الحقيقي وعبر المسافة؟

■ ونظراً لأن الحكم على جودة الخدمة يعد حكماً شخصياً للعميل إلى حد كبير ، فإن ذلك يتطلب تحديد كيف يمكن للعملاء الذين لا يستخدمون لهجات أجنبية الحكم على جودة الخدمة ؟ وإلا فقد تتعرض الخدمات الخارجية Offshoring إلى مخاطر تحول العملاء ، أو احتمال فقد استمرارية الأعمال كلية . إذا كانت الخبرة أو الممارسة في تقييم الخدمة غير ملائمة لتحقيق ذلك .

وحيث أن الهدف هو تحقيق التقارب المزدوج بين قرارات إنتاج وعروض خدمات Offshoring ، فعندما يمكن تحديد الدرجة التي يكون للعملاء فيها التأثير الأكثر عمقا على نظام إنتاج وعرض الخدمة يكون العميل جزءاً من إنتاج الخدمة ، ويستدعي ذلك حضور العميل واتصاله وتفاعله ومشاركته ، كما يجسد الشروط والمضمون الذي تعد الأساس لتفاعل العملاء مع نظام الخدمة إلى درجة كبيرة ، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه **شدة التفاعل** ، والتي يفترض بأنها احدي محركات التكاليف المستتر لـ Offshoring . (Anne,S., et al., 2008).

■ وتؤثر المسافة الجغرافية أيضا على التفاعل حيث يؤدي بعد المسافة الجغرافية إلى اختلاف التوقيت بين المناطق الجغرافية ، فكلما كان مورد الخدمة والعملاء مستيقظين في نفس الوقت فإن تأثير اختلاف المنطقة الجغرافية على التوقيت يكاد أن يكون معدوماً . كما يؤثر أيضاً تداخل حاجزي الثقافة واللغة بشكل كبير على التفاعل وعلى جودة الخدمة ، فعلى سبيل المثال: نتيجة لاختلاف المعايير الثقافية قد تعد درجة المخاطبة بشكل مباشر شيئاً له قيمة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بينما يعتبر وقاحة في دول آسيا (Hall and Hall,1990 ;

وتمثل التكاليف الظاهر جزءاً من التكاليف الكلية للخدمات الخارجية Offshoring ، ونظراً لأن الموظفين الأجانب - في أغلب الأحيان - ليس لديهم فهم كامل لكل من : بيئة العمل الداخلية ، وحاجات وتوقعات العملاء لمستوي جودة الخدمة ومدى الالتزام بمواعيد تسليمها ، فقد يترتب على ذلك ظهور تكاليف مستترة ترتبط بالاتصالات المتعلقة باستخدام الموردین الأجانب لخدمات Offshoring (Anne, et al., 2008).

وقامت احدي الدراسات التجريبية بعملية مسح لعملاء Offshoring في الولايات المتحدة الأمريكية ، وانتهت إلى أن ثلثي العملاء سوف يخفضون مشترياتهم أو يوقفونها كلية من وكالات خدمة العملاء لهذه الشركات (Anton and Setting, 2004) ، وفي مثل هذه الحالة سوف تضطر وكالات خدمة عملاء Offshoring إلى ضرورة أن تتحمل التكاليف اللازمة لجذب عملاء جدد لتعويض الفقد في الإيراد الناتج عن تحول العملاء الذين يتوجهون إلى موردين آخرين ، أو هؤلاء الذين يخفضون أعمالهم مع الشركة جزئياً أو كلياً ، وفي حالة تردد أو عدم رغبة تلك الوكالات في تحمل هذه التكاليف يفضل إعادة Offshoring إلى الدولة الأم ، مثلاً إعادة Offshoring من الهند إلى الولايات المتحدة الأمريكية . (Brewin,2003).

وتصبح القضية المركزية هي كيف يمكن تحديد التكاليف المستترة؟

توحي كلمة تكاليف مستترة (خفية) بأنها تكاليف يصعب تحديدها بدقة ووضوح عند اتخاذ القرار بتقديم خدمات من مواقع Offshoring ، وتنتج بشكل رئيس من الخصائص الفريدة للخدمات ، والتي تختلف عن خصائص المنتجات الصناعية ، حيث أنه : (Kellogg and Chase,1995 ; Kellogg and Nie,1995) .
■ في حين تكون مخرجات الصناعة ملموسة مما يجعل مواصفات المنتج واضحة ، فإن المكونات المعنوية تمثل حصة مرتفعة من الخدمات مما يجعل من الصعب أن تكون المواصفات واضحة ، وهنا تصبح المشكلة هي كيف يمكن تحديد الجزء المعنوي من خدمات Offshoring بشكل واضح .

التكاليف غير الظاهرة عند اتخاذ القرار بتقديم خدمات من مواقع Offshoring. (Anne,S., et al., 2008). ويمثل شدة التفاعل ومسافة التفاعل المحركان الرئيسيان لهذه التكاليف ، وقد يكون محرك هذه التكاليف هو الانخفاض في جودة خدمة العميل ، أو عدم فعاليتها (استنفاد وقت أطول في أداء الخدمة ، أو استنفاد جهد أكبر لأداء نفس الخدمة بنفس الجودة) والمترتبة على شدة التفاعل أو مسافة التفاعل.

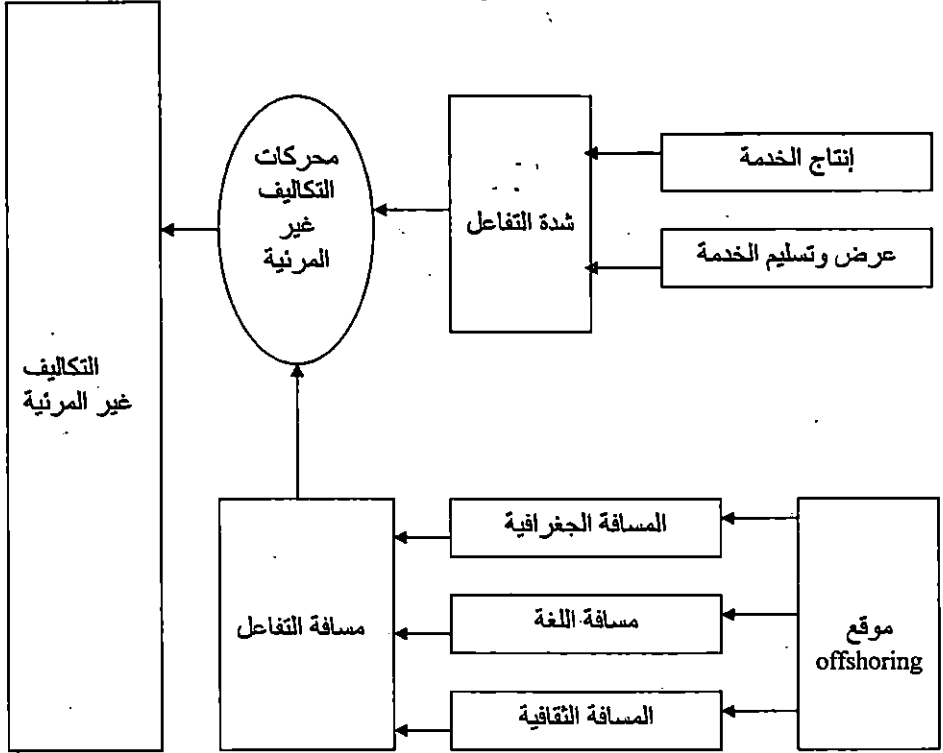
وتختلف التكاليف المستترة وفقاً لموقع Offshoring ، حيث لا تتحمل جميع المواقع تكاليف مستترة بنفس القدر ، كما أن التكاليف المستترة تعتمد على البلاد التي يتم اختيارها لخدمات Offshoring .

ويمثل شكل رقم (1) محركات التكاليف المستترة لخدمات Offshoring وسوف يتم تناولها في الصفحات التالية بمشيئة الله .

(Pompitakpan, 2001 ; Nir, 2007) وتمثل كل من المسافة الجغرافية والمسافة الثقافية ومسافة اللغة ما يمكن أن يطلق عليه مسافة التفاعل . والتي يفترض بأنها احدي محركات التكاليف المستترة ل Offshoring. (Anne,S., et al.,2008)

ويخلص الباحث من العرض السابق إلى أن قرارات الخدمات الخارجية Offshoring يجب أن تأخذ في الاعتبار كلا من التكاليف الظاهرة والتكاليف المستترة ، حيث تتمثل التكاليف الظاهرة في التكاليف التي يمكن تحديدها بدقة ووضوح عند اتخاذ القرار بتقديم خدمات من مواقع Offshoring ومن أمثلتها : تكلفة العمالة ، والتكاليف التشغيلية ، والتكاليف غير المتوقعة الأخرى المترتبة على العمل في بيئة أجنبية معينة لها خصوصيتها (مثل التكاليف الناتجة عن : ارتفاع معدل دوران العمالة ، ونقل العاملين من وإلى أعمالهم ، وتحديث البنية التحتية) . وتتمثل التكاليف المستترة في

شكل رقم (١)
محركات التكاليف المستترة
لخدمات Offshoring



المقبولة قبولاً عاماً لقياس الجودة في الخدمات الشخصية وهي أن تكون : موثوقاً بها Reliability, (ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة بشكل دقيق وموثوق به) ، والضمان Assurance (ويقصد به معرفة وكياسة ولطف ومجاملة الموظفين لدى موردي الخدمة وقدرتهم على زرع الثقة واليقين والتأكيد لدى العملاء) ، وملموسة/واضحة Tangibles ، والتعاطف/ الاستحسان Empathy ، وسرعة الاستجابة Responsiveness .

وبعد أن تناولت الدراسة الدراسات السابقة ، والتكاليف المستترة ومحركاتها وأثرها على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring ، سيتم بمشيئة الله تناول شدة التفاعل كمحرك للتكاليف غير المرئية.

وسوف نتناول الدراسة - بمشيئة الله - تأثير شدة التفاعل ومسافة التفاعل على التكاليف المستترة (باعتبارهما المحركان الرئيسان للتكاليف مستترة لخدمات Offshoring) ، وذلك من خلال التركيز على أثرهما على انخفاض جودة الخدمة ، وما قد يتمخض عنه من انخفاض/ فقد العملاء الحاليين أو المتوقعين أو تحولهم جزئياً أو كلياً ، بمعنى أن أخذ في الاعتبار التحديات المترتبة علي المبادلة الضمنية بين التكلفة والجودة .

وحيث أن خدمات Offshoring تعتمد في تقديمها بشكل كبير على الخدمات الشخصية ، فسوف يتم - بمشيئة الله - تحديد الأثر على مستوي الجودة بهدف تحديد الأثر على التكاليف المستترة باستخدام الأبعاد الخمسة التي أشار إليها (Parasuraman et al.,1988) للمقاييس

التفاعل بين العملاء وموردي الخدمة يمكن أن يتم بأقل ما يمكن من الحوارات القابلة للبرمجة . على سبيل المثال يمكن تحديد موقع أداء الخدمة عن طريق الإجابة على قائمة من الأسئلة المغلقة Closed Questions من خلال بعض المطبوعات البسيطة ، أو حوارات وأساليب قياسية ، أو المراسلة من خلال شبكة ويب Web .

■ أما إذا تم عرض الخدمة بوضوح من منظور مورديها فقط ، إلا أنه لا يكون واضحاً للعملاء أو مفهوماً لهم ، حيث يتوقع العملاء عروض ومواصفات تختلف عن مواصفات الخدمة المحددة من منظور الموردين ، وفي هذه الحالة تزداد شدة التفاعل ، ويضطر موردي الخدمة إلى استخدام قائمة من الأسئلة المفتوحة Open-ended Questions لفهم نقاط الاختلاف والتعرف على المواصفات المطلوبة ، وما يتطلبه ذلك من وقت وجهد وتكلفة.

■ أما عندما لا يعرف العملاء ما يريدون ويستطيع موردي الخدمة توضيح عروض خدمتهم مثل ما يحدث في الغالب في مجال تكنولوجيا المعلومات ، Information Technology (IT) فمثلاً : قد يضطر موردي

الخدمة إلى التعامل مع عملاء يشكون من أن أجهزة الكمبيوتر لديهم لا تعمل ، ولكن لا يعرفون كيف يصفون أو يوضحون المشكلة . فهنا يتطلب التفاعل الأولي من موردي الخدمة أن يكون لديهم معرفة ومهارة عالية في هذا المجال ، ومن ثم يمكنهم تقديم الأسئلة الدقيقة والصحيحة التي تقود إلى تشخيص المشكلة ، وعندما تكون المشكلة محددة وتم تشخيصها بدقة يمكن أن يستخدم موردي الخدمة حوارات وأساليب قياسية لتقديم الحلول الممكنة والمتاحة

■ وعندما يعرف العملاء ما يريدون وموردي الخدمة لا يمكنهم توضيح عروض خدمتهم (ومثال على ذلك يعرف العملاء ما نوع وصلة ويب Web التي يريدونها بينما لا يعرف موردي الخدمة ما إذا كان يمكنهم إنجاز ذلك أم لا ؟) ، فإن التفاعلات الشديدة والعميقة بين العملاء وموردي الخدمة تكون ضرورية لتخطي هذه الفجوة.

■ أما إذا كان كل من العملاء وموردي الخدمة غير قادرين على تحديد عروض الخدمة

٣ . شدة التفاعل (Interaction Intensity) كمحرك للتكاليف غير المرئية* .

يمكن النظر إلى إدارة عمليات الخدمة كبدائية لعمل اتصال مع العميل ، وهناك أسلوبان أساسيان للاتصال بالعميل : الاتصال المباشر وجها لوجه ، والاتصال غير المباشر ، ويتطلب الاتصال المباشر وجها لوجه بالعملاء أن يكون العملاء موجودين جسدياً لدى موردي الخدمة عند تنفيذ الخدمة مثل حلقة الشعر. أما الاتصال غير المباشر فيمكن النظر إليه كاتصال من خلال وسائط تكنولوجية Technology-Mediated ، أو محادثات تليفونية Telephone Dialogue ، أو الاتصال عن بعد Teleconference ، أو من خلال الشبكة العنكبوتية (الإنترنت Internet) ، أو البريد الإلكتروني E-Mail ، أو المراسلة البريدية المنتظمة Regular Mail Correspondence . وتتعال إدارة خدمات Offshoring - في الغالب من خلال وسائط تكنولوجية. ويقصد بشدة التفاعل الدرجة التي يتفاعل بها العملاء مع موردي الخدمة ويكون للعملاء فيها التأثير الأكثر عمقا على نظام إنتاج وعرض الخدمة ، ومن ثم يكون العميل جزءاً من إنتاج الخدمة . ويتم تحديدها بشكل كبير بواسطة عملية عرض/تسليم الخدمة وعملية إنتاج الخدمة. (Anne,S., et al.,2008; Martin and Ricard, 2005) . وسيتم تناولهما بمشيئة الله على النحو التالي :

٣-١ . عرض/ تسليم الخدمة / Service Delivery/ Offering يقصد بعرض /تسليم الخدمة طبيعة الخدمة التي يتم عرضها للعملاء ، وقد تكون هذه الخدمة ملموسة (وجبة غذائية ، إعداد تقرير مراجعة مثلا) وقد تكون غير ملموسة (الشعور بالنشوة بعد جلسة استشارية مثلا). وهنا تجب التفرقة بين الحالات التالية :

(Anne,S., et al.,2008 ; Brian.,et al., 2006)

■ أن يتم عرض الخدمة من منظور مورديها فقط والعملاء يفهمون ويقبلون مواصفاتها ، فإن

* تنشأ التكاليف المستترة نتيجة أثر شدة التفاعل على جودة الخدمة ، وتم الإقتصار على عاملي الثقة والضمان من عوامل قياس الجودة .

محاولة - غير مأمونة العواقب - في سد تلك الفجوة ، ويكون التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء مركزاً وعميقاً .

ويري الباحث أنه يمكن تلخيص العرض السابق في الجدول رقم (١) على النحو التالي :

جدول رقم (١)
تصنيفات عروض الخدمة وتأثيرها على شدة التفاعل

من منظور الموردين		محددة بدقة	عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة	من منظور العملاء
عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة				
غير محددة بدقة	محددة بدقة			
شدة تفاعل متوسطة.	شدة تفاعل منخفضة.	محددة بدقة	عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة	من منظور العملاء
حوارات غير قابلة للبرمجة.	حوارات قابلة للبرمجة.			
مجموعة من الأسئلة المفتوحة .	مجموعة من الأسئلة المغلقة.			
عمق في المعرفة.	معرفة أساسية.			
الاتصال المباشر.	عدم الاتصال المباشر.	غير محددة بدقة	عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة	من منظور العملاء
شدة تفاعل مرتفعة.	شدة تفاعل متوسطة.			
حوارات غير قابلة للبرمجة.	حوارات غير قابلة للبرمجة.			
لا تصلح أسئلة مفتوحة أو مغلقة.	مجموعة من الأسئلة المفتوحة			
معرفة خبيرة وتخصصية.	عمق في المعرفة.	محددة بدقة	عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة	من منظور العملاء
مهارات اتصال عالية.	مرونة وتكيف.			

جودة الخدمة بوضوح من منظور أي من العملاء أو موردي الخدمة أو كليهما تكون شدة التفاعل مرتفعة ، مما يتطلب تحديد جودة الخدمة بوضوح خاصة فيما يتعلق ببعدين فقط من الأبعاد الخمسة لقياس الجودة والذي من المحتمل أن يكونا موضع مساومة واختلاف وهما الثقة والضمان ، أما الأبعاد الثلاثة الأخرى واضحة وليست موضع مساومة أو خلاف ، ويتطلب ذلك جهوداً ومهارات اتصال كبيرة من جانب موردي الخدمة بهدف تعريف وشرح وتوصيل الخدمة المعروضة للعملاء المحتملين خاصة إذا كان لديهم تحديات صعبة مماثلة في توضيح وعرض احتياجاتهم من هذه الخدمة ، وفي أغلب الأحوال يؤدي ذلك إلى اتصال سيئ وفهم سيئ بين موردي الخدمة والعملاء .

وينصعب على الموردين تحقيق الثقة والضمان لدي العملاء فيما يقدمونه من خدمات في حالة عدم قدرتهم على فهم حاجاتهم أو

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه يمكن القول بأنه : تتأثر شدة التفاعل - بشكل عكسي - بمدى وضوح عروض الخدمة المطلوبة من العملاء والمتاحة لدي الموردين ، فعندما تكون عروض الخدمة واضحة ومحددة من منظور كل من العملاء وموردي الخدمة فإن شدة التفاعل تكون منخفضة للغاية ، وعندما لا تكون عروض الخدمة واضحة ومحددة من منظور كل من العملاء وموردي الخدمة تكون شدة التفاعل مرتفعة للغاية ، وفيما بينهما تتناسب شدة التفاعل عكسياً مع درجة الوضوح لدي أي منهما . ومن ثم يمكن القول بصحة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه :

تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بمدى وضوح عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة .

ويري الباحث أنه في حالة عرض خدمات Offshoring بصورة معقدة يصعب معها تحديد

يمكن فصلهما . فعلى سبيل المثال : في مطاعم .
Benihana الأمريكية - وهي سلسلة مطاعم على الطراز الياباني - عندما يقوم كبير الطباخين بإعداد الطعام أمام العملاء ، فإن هذا لا يقتصر فقط على إنتاج الخدمة (الطعام وتجربته) وإنما يمتد إلى عملية التسليم بتميز وتسلية (Fitzsimmons and Fitzsimmons,2004 ; Rich, 2008)

وأشار (Shostack,1987) إلى أن هناك ثلاث خصائص أساسية لتحديد إنتاج الخدمة وتأثيرها على شدة التفاعل وهي أن تكون العملية : قياسية ، وفي حاجة إلى الحكم عليها ، واعتمادية . ويقصد بأن العملية قياسية أي يمكن تفصيلها بخطوات منطقية ومتتالية لتيسير رقابتها وتحليلها ، ويقصد بأن العملية تكون في حاجة للحكم عليها أن النتائج قد تختلف كنتيجة للحكم أو للرأي أو للمصادفة ، ويقصد بأن العملية اعتمادية أنها تتم في شكل متتابع أو مشترك أو متبادل .

ويمثل الجدول رقم (٢) الخصائص الثلاثة لتحديد إنتاج الخدمة على النحو التالي :

جدول رقم (٢)
خصائص تحديد إنتاج الخدمة
وتأثيرها على شدة التفاعل

شدة التفاعل مرتفعة	شدة التفاعل منخفضة	خصائص تحديد إنتاج الخدمة
غير قياسية . لا يمكن التنبؤ به . يتطلب مدخلات من العميل وأخرى أثناء التشغيل .	قياسية . تحديد مسبق لسلسلة من الخطوات . يمكن وضعه في شكل نص مكتوب .	القياسية
مرتفعة . أحكام معقدة . يتطلب معرفة واضحة وضمنية .	منخفضة . أحكام بسيطة . يتطلب فقط معرفة واضحة .	الحاجة إلى الحكم
تبادل الاعتمادية . تكون الخطوات غير قياسية . يتطلب اتصال معقد . اتصال متكرر وثنائي أو متعدد الاتجاه .	تابع أو مشارك . تكون الخطوات قياسية . يتطلب اتصال بسيط . اتصال من اتجاه واحد .	الاعتمادية

١-٢-٢ . قياسية العملية Process Standardization
تشير قياسية العملية ضمناً إلى أن كل خطوة تتم وفقاً لترتيب وتسلسل معين ، حيث تستخدم

ويمكن تناول هذه الخصائص على النحو التالي :
(للتوسع : Olson and ; Shostack,1987 ;
(Olson,2000; Anne,S., et al.,2008

وعندما يستند الحكم على المعرفة الواضحة يكون من الممكن للخبراء تحويل المعرفة للأخرين من خلال التدريب الشامل ، أو التدريب الشخصي ، أو كتيبات التعليمات ، أو نصوص تفصيلية . فمثلاً قراءة وتحليل مخطط للأشعة السينية يعتمد الحكم عليه بشكل كبير على الخبرة ، وهذا النوع من الخبرة قابل للتحويل للأخرين ، على الرغم من أنه قد يستغرق سنوات من الدراسات والتدريب التقني والمتقدم للوصول إلى هذه الخبرة (Shostack,1987).

وعلى الجانب الآخر عندما يستند الحكم على المعرفة الضمنية يتم إدخال هذه المعرفة ضمن العوامل الشخصية والمشاركة التي لا يمكن وضعها بشكل واضح ، مثل الاعتقاد الشخصي والتعلم . كما أن هناك بعض حالات المعرفة الضمنية التي تعتمد على البديهة ومستويات اللاشعور أو اللاوعي في التفكير حيث أن العلماء مازالوا لا يعرفون كيف يمكن اكتشافها (Nonaka and Takeuchi,1995). وأشار (Gladwell,2005) إلى قصة حقيقية مثيرة لرجل اسمه Braden ، وهو لاعب تنس عالمي ، تراكمت لديه الخبرة إلى الحد الذي يجعله قادراً على أن يعرف متى يكون لاعب التنس علي وشك الوقوع في خطأين متتابعين في اللحظة التي يرمي فيها اللاعب الكرة في الهواء ويجب ظهر مضربه ويكون على وشك أن يقوم بضرب الكرة ، لاعب التنس العالمي هذا منذ أن كان صغيراً وحتى أن أصبح مدرباً قام بتدريب ونصح العديد من لاعبي التنس في تاريخ اللعبة لمدة ٥٠ سنة ، وقد عرف بالغريزة متى يمكن أن يحدث خطأين متتابعين ، وأنه لم يستطيع أن يفسر كيف عرف ذلك ، هذا النوع من المعرفة يكون صعب للغاية إن لم يكن من المستحيل نقلها.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أنه يمكن القول بأن : شدة التفاعل تعتمد بشكل كبير على نوع المعرفة (واضحة / ضمنية) التي يعتمد عليها الحكم الذي يحتاجه أداء الخدمة ، فعندما يستند الحكم على المعرفة الواضحة تكون شدة التفاعل منخفضة ، وعندما يستند الحكم على المعرفة الضمنية تكون شدة التفاعل مرتفعة . ومن ثم يمكن القول بصحة الفرض الفرعي

لتحديد تسلسل الخطوات أو المواصفات الأساسية لإتمام واستمرار العملية . فعلى سبيل المثال مطاعم الوجبات الجاهزة مثل ماكدونالد تنتج وتسلم الخدمة بطريقة واحدة ، فعندما يقرر العميل أن يحصل على وجبة من ماكدونالد فإنه يتم تجهيز الوجبات وفق خطوات قياسية محددة لإنتاج وتسليم الخدمة ، ولا تختلف هذه الخطوات من عميل لآخر أو من مقدم خدمة لآخر، ويمكن أن يتبع مقدمو الخدمة حرفياً نفس السيناريو لتقديم الخدمة . (Levitt,1976 ; Lovelock,1984 ; Ari, 2008)

وعلى الجانب الآخر تشير عدم قياسية العملية إلى التعامل مع مشكلة غير متوقعة ، بالإضافة إلى اختلافات وانحرافات غير محددة ، ومن الصعب - إذا لم يكن من المستحيل - تحديد المواصفات أو تسلسل الخطوات الأساسية ، وإنما يتم تحديد ذلك وقتاً لما يسفر عنه التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء .

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أنه يمكن القول بأنه : عندما تكون العملية قياسية فإن شدة التفاعل تميل إلى أن تكون منخفضة وبسيطة ويمكن توقعها ، بينما إذا كانت العملية غير قياسية فإن شدة التفاعل تكون معقدة ولا يمكن التنبؤ بها وتميل إلى الارتفاع. ومن ثم يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الأول من فروض الدراسة والذي ينص على: تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بمدى قياسية عملية الخدمة.

٣-٢. الحاجة إلى الحكم Need for Judgment بالإضافة إلى خاصية القياسية يشير (Shostack,1987) إلى الخاصية الثانية لعملية إنتاج الخدمة وهي الحاجة إلى الحكم ، حيث يرى أن بعض الخدمات خاصة تلك التي تعمل في حقل المعرفة يستلزم الحكم بأن دعم المعرفة المتخصصة والخبرة المهنية وسنوات الخبرة في هذا المجال يساعد على تصنيف المعرفة علي أنها إما واضحة أو ضمنية (Polanyi,1967). حيث أن المعرفة الواضحة يمكن تقنينها وتوضيحها بينما المعرفة الضمنية لا يمكن تقنينها إلا أنها تكون مفهومة ضمناً .

الاعتماد المتبادل Reciprocal Interdependence في ظل الاعتماد المتبادل يعمل الأعضاء بكل فريق بالتوازي مع الفرق الأخرى ، ويكون الاتصال بينهم بشكل مستمر ، ويتم تحديث معايير كل فريق استجابة للتغيرات لدي الآخرين . وأن مدى ونوع الاتصال المطلوب للاعتماد المتبادل بين الفرق يسمى الاقتران Coupling ، ويساهم الاقتران بشكل كبير في تحديد هيكل وطبيعة العمل ومن ثم يتطلب شدة التفاعل ، ويعتمد على الأرضية المشتركة للمشاركين ، كما يعتمد الاقتران المحكم tightly Coupling - بشكل كبير- على مواهب ومهارات فرق العمل وان لا يكون روتينياً أو غامضاً ، كما يتطلب اتصال معقد ومتكرر بين أعضاء المجموعة مع مشاركات متبادلة في صورة تغذية عكسية وتدفقات متعددة من خلال الاتصالات. وعلى النقيض من ذلك يتطلب الاقتران الضعيف تكراراً أقل أو تفاعلات أقل تعقيداً. واتصال بسيط ومن اتجاه واحد .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه يمكن القول بأنه : شدة التفاعل تتأثر بشكل كبير بدرجة الاعتمادية بين خطوات العملية ، حيث أنه في ظل الاعتماد المتتابع تتطلب العملية الإنتاجية أن تكون شدة التفاعل منخفضة ، وفي ظل الاعتماد المشترك تتطلب العملية الإنتاجية أن تكون شدة التفاعل معتدلة ، أما وفي ظل الاعتماد المتبادل تتطلب العملية الإنتاجية أن تكون شدة التفاعل مرتفعة. ومن ثم يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بدرجة الاعتمادية بين خطوات وتتابع العملية.

٣-٣. شدة التفاعل والتكاليف المستترة: عندما تكون عملية إنتاج الخدمة غير قياسية و/أو المعرفة ضمنية و/ أو الاعتماد غير متتابع تكون عروض الخدمة معقدة ، ويكون مستوي جودتها في خطر لأن ذلك يتطلب حكماً معقداً ، واعتماداً متبادلاً بين خطوات تحقيق الثقة وضمنان جودة الخدمة ، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن أداء الخدمة - التي وعد بها الموردون - بشكل دقيق وموثوقاً به من الصعب تحقيقه

الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بنوع المعرفة (واضحة / ضمنية) .

٣-٣.٢. الاعتمادية Interdependence بالإضافة إلى خاصتي القياسية والحاجة إلى الحكم تتمثل الخاصية الثالثة لعملية إنتاج الخدمة في الاعتمادية ، وتتمثل الاعتمادية في العلاقات الداخلية ودرجة الاعتمادية والتكامل بين الخطوات وفرق العمل ، كما أنها تحدد مدى تعقيد العلاقات الداخلية لإنتاج الخدمة ، وتسهم إلى حد كبير في تحديد هيكل العملية الإنتاجية من خلال إطاراً لتكامل المتتابع أو المشترك أو المتبادل بين فرق ومجموعات العمل . وتنقسم الاعتمادية إلى ثلاثة أنواع (Olson and Olson,2000) :

الاعتماد المتتابع Sequential Interdependence والذي تتم فيه العملية الإنتاجية في شكل خطوات متتابعة ، حيث يسلم كل عضو ما قام بعمله للعضو التالي في الخطوة التالية ، وتكون علاقة الاعتمادية أسهل في إدارتها ، وتكون الخطوات قياسية . وضمنياً يكون التفاعل منخفضاً ، وفي أغلب الأحوال يكون الاتصال بسيط وفي أماكن مشتركة (مكان التفاعل) للنشاط .

الاعتماد المشترك Pooled Interdependence والذي فيه يمكن أن يعمل موردي الخدمة في شكل فريق ، ومن أمثلة ذلك الشركات الاستشارية ، وفي أغلب الأحوال يعمل موردي الخدمة بنفس الشركة في المواقع المختلفة كفريق داخلي ، ويعمل الأعضاء في كل فريق بالتوازي مع الفرق الأخرى وتشارك نتائجهم في النهاية . ومن أمثلة ذلك أنه عند إعداد دراسة أو كتاب متعدد المؤلفين ، تكون البداية التوقيع بالأحرف الأولى وجهاً لوجه أو من خلال التفاعل المتزامن باستخدام وسائط تكنولوجية للموافقة على النطاق وتحديد وتقسيم العمل وتحديد أعضاء الفريق ، عندئذ قد يستخدم كل مؤلف أسلوب أو منهج أو مدرسة مختلفة حتى يتم إعداد المسودة ، ثم يلتقي المؤلفون مرة أخرى للاتفاق على المضمون والشكل النهائي للدراسة أو الكتاب . ويتطلب ذلك مهارات في الاتصال والتفاوض أثناء التفاعل .

مستترة سيتم بمشيئة الله تناول المحرك الثاني وهو مسافة التفاعل على النحو التالي :

٤ . مسافة التفاعل Interaction Distance كمحرك للتكاليف غير المرئية*.

بالإضافة إلى شدة التفاعل ، فإن مسافة التفاعل تمثل المحرك الحيوي الثاني للتكاليف مستترة المرتبطة بـ Offshoring ، حيث تستخدم للدلالة على التكاليف المستترة المتعلقة بالاحتكاك والاتصال عبر الحدود بين موردي الخدمة والعملاء، والناجمة عن الاختلافات في المواقع الجغرافية واللغة والثقافة ، مما يعد عائقاً للتفاعل بين موردي الخدمة والعملاء .

ويري الباحث أن الرسائل المتبادلة بين العملاء وموردي الخدمة قد تتضمن أفكاراً أو مقترحات أو طلبيات أو مواصفات أو مشاكل إلا أنها قد لا تصل كلية إلي متلقيها خلال قنوات الاتصال ، أو قد تفقد جزء من محتوياتها إذا لم تكن قنوات الاتصال جيدة ، وقد تصل مختلفة أو مشوشة أو غير مفهومة ، وقد تكون مفهومة ولكن لا تتوفر الكفاءة لدي متلقيها لفهمها ، وهنا تبرز الفجوة بين مفهومها لدي مرسل ومتلقي الرسالة وهو ما تمثله مسافة التفاعل والتي تؤثر بدورها على فعالية التفاعل . ويتطلب التفاعل الفعال بين العملاء وموردي خدمات Offshoring أربعة شروط أساسية لتخفيض مسافة التفاعل ومن ثم تحقيق الفعالية التشغيلية وهي : وجود قناة اتصال مناسبة وجيدة ، ووجود لغة مشتركة ومفهومة ، ووجود وسيلة مشتركة وواضحة للتفسير، وكفاءة القائمين بإرسال وتلقي الرسائل .

وتمحض عن تطبيق خدمات Offshoring اختلافات جغرافية واختلافات اللغة واختلافات ثقافية ، وجميعها تمثل تحديات حقيقية لفعالية التفاعل ومن ثم الفعالية التشغيلية ، حيث تؤثر الاختلافات الجغرافية علي مدي توفر قنوات الاتصال الفعالة ، ويهدد اختلاف اللغة وجود لغة مشتركة للفاهم ، وتؤدي الاختلافات الثقافية إلى

عندما لا يكون من الممكن وضع خطوات قياسية لإنتاج الخدمة ومقاييس لجودتها ، نظراً لأن عدم وجود مقاييس لجودة الخدمة يؤدي إلى وجود تباينات وتناقضات في مستوي جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وسوف يفسر العملاء ذلك بأنه يمثل قصور في مدي معرفة موردي الخدمة وقدرتهم على تقديم خدمة ذات جودة عالية وموحدة ، مما قد يؤدي إلى تحول العملاء الحاليين وفقد العملاء المتوقعين . وتتمثل التكاليف المستترة في ما قد يتحمله الموردون من مهارات اتصال لإقناع العملاء بعدم التحول وتوضيح عروض الخدمة ، وما يتطلبه ذلك من تكاليف ، هذا بالإضافة إلى المكاسب المفقودة نتيجة فقد المبيعات التي كانت متوقعة لهؤلاء العملاء. (للتوسع: (Anne,S., et al., 2008).

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه إذا لم تفتقر عروض الخدمة المعقدة بعمليات وخطوات قياسية لإنتاج الخدمة سوف ينعكس ذلك سلباً على مستوي جودة الخدمة في مواقع Offshoring مما يساهم بشكل كبير في أن تكون شدة التفاعل مرتفعة مما يؤثر سلباً على فعالية التفاعل ، وما يترتب على ذلك من احتمال فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين ، وتتمثل التكاليف المستترة فيما يتحمله مورد الخدمة من تكاليف لتفادي ذلك ، أو ما يفقده من مكاسب إذا لم يتمكن من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً ، وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الرابع من فروض للدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر التكاليف المستترة طردياً بمدي شدة التفاعل بين ممثل/ موردي الخدمة والعملاء.

ويري الباحث أنه بثبوت صحة الفروض الفرعية الأول والثاني والثالث والرابع تثبت صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر شدة التفاعل والتكاليف المستترة بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بخصائص إنتاج الخدمة.

ويعد أن تناولت الدراسة الدراسات السابقة والتكاليف المستترة ومحركاتها وأثرها على نجاح واستمرارية الخدمات الخارجية Offshoring، وشدة التفاعل كمحرك للتكاليف

* تنشأ التكاليف المستترة نتيجة أثر شدة التفاعل على جودة الخدمة ، وتم الاختصار على عامل الثقة والضعمان من عوامل قياس الجودة .

المتزامن بما يسمح بالتغذية العكسية الفورية ،
وييسر بشكل كبير حل فوري للمنازعات .
ويقصد باختلاف منطقة التوقيت بأن يختلف يوم
العمل بين مواقع موردي الخدمة والعملاء ، مما
يجعل من الصعب تحقيق التوافق الزمني . وإذا
كان هذا الاختلاف ٨ ساعات أو أكثر - باعتبار
أنها تمثل عدد ساعات العمل الرسمية - يكون
من الصعب تحقيق التوافق الزمني خلال وقت
العمل الرسمي ، ويكون من المستحيل تحقيق
الاتصال المتزامن وإنما يتم في اليوم التالي.
Shiri, et al., 2008 ; Anne., et al., 2008) ;
(Brian., et al., 2006) .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه
يمكن القول بأنه : تزداد مسافة التفاعل بين
موردي الخدمة والعملاء كلما زادت اختلافات
مناطق التوقيت عن عدد ساعات العمل الرسمي .
مما يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . ومن ثم
يمكن القول بصحة الفرض الفرعي السادس من
فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر
مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء طردياً
بزيادة عدد مناطق التوقيت وزيادة الاختلافات بين تلك
المناطق .

٢-١-٤. المسافة الجغرافية والتكاليف
المستترة. Geographic Distance and Invisible
Costs. حتى تكون خدمات Offshoring متاحة
للعملاء في الوقت الملائم لهم قد يضطر
الموردون إلى العمل خارج ساعات العمل
الرسمية في شكل ورديات على مدار الساعة في
وطنهم الأم مما يسمح بحل مشكلة التعارض مع
أوقات النهار في الأماكن المختلفة في العالم
مهما بعدت المسافة الجغرافية. وأشارت احدي
الدراسات إلى أن تطبيق نظام الورديات يؤثر
بشكل سلبي علي رضا ممثلو موردي الخدمة
القائمين بخدمات العملاء (Zedeek et al.,1983)
 . وبطبيعة الحال من المتوقع أن يرتبط عدم
رضا هؤلاء العاملين بتقديم مستويات
منخفضة من
الجودة لخدمة العملاء (Schneider and
Bowen,1995) .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه إذا
اختلفت المنطقة الزمنية بين دولة موردي

صعوبة التفسير. وسوف يتم بمشيئة الله تناول
هذه التحديات على النحو التالي :

٤-١. المسافة الجغرافية Geographic
Distance يستلزم تطبيق Offshoring على
الأقل درجة ما من تباعد المسافة الجغرافية ،
ويوجد بعدان مؤثران عليها وهما : مسافة السفر
، واختلاف منطقة التوقيت .

٤-١-١. مسافة السفر Travel Distance على
الرغم من التطورات السريعة والهائلة في
تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصالات
وانتشار وسهولة الاتصال الإلكتروني إلا أنه قد
يكون في بعض الأحيان لا بديل للاتصال وجهاً
لوجه ، نظراً لتفاوت مستوي وسائط الاتصال
من حيث الاستمرارية أو السرعة أو الكفاءة من
بين الاتصال وجهاً لوجه (باعتباره أعلى وسائل
الاتصال) وحتى البريد الإلكتروني (باعتباره
أدنى وسائل الاتصال) . ويجسد الاتصال الجيد
كل أنماط الاتصال المحتملة - فيما عدا الاتصال
وجهاً لوجه - من الكلمة المنطوقة وحتى
التلميحات غير المنطوقة ، كما انه يسمح
بالتغذية العكسية الفورية ، وهذا يساعد بشكل
كبير في حل القضايا المعقدة التي ليس لها
جواب صحيح واحد . إلا أنه في حالة الحاجة
إلى ضرورة السفر للاتصال وجهاً لوجه تخلق
عائقاً لهذا النوع من الاتصال ، ومن ثم يؤدي
إلى زيادة مسافة التفاعل بين موردي الخدمة
وعملاتهم . (Daft and Lengel,1984 ; Martin
and Ricard,2005 ; Brian., et al., 2006;
Nir,2007)

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه
يمكن القول بأنه : تزداد مسافة التفاعل بين
موردي الخدمة والعملاء ، وكلما زادت المسافة
الجغرافية وكانت الحاجة ضرورية للاتصال
وجهاً لوجه . ومن ثم يمكن القول بصحة
الفرض الفرعي الخامس من فروض الدراسة
والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً
بمسافة السفر بين موردي الخدمة والعملاء .

٤-١-٢. اختلاف مناطق التوقيت (المسافة الزمنية)
Time Zones Difference إذا لم يكن الاتصال
وجهاً لوجه ضرورياً بين موردي الخدمة
والعملاء فقد تكون هناك حاجة ماسة للاتصال

٤-٣. مسافة اللغة Language Distance
بالإضافة إلى المسافة الجغرافية بعد اختلاف
اللغة عائقاً أمام التفاعل الفعال بين موردي
الخدمة والعملاء. ويمكن تعريف مسافة اللغة
بأن المرسل والمستلم لا يشتركان في لغة أم
مشتركة . (Soldow and Thomas,1984 ;
Thomas,1992) ، كما أن خصائص أصوات
الأفراد مثل معدل سرعة الكلام ، واللكنة ،
والحدة تنقل مباشرة معاني ومشاعر ضمنية أو
غير ملحوظة مع رسالة اللغة (Myers and
Herndon,1988) : وتتمثل مسافة اللغة في
عنصرين أساسيين هما : فهم الكلام ، اللهجة
كهوية وطنية ، وسيتم تناولهما بمشينة الله على
النحو التالي :

٤-٣-١. فهم الكلام Speech Intelligibility
تلعب اللهجات دوراً كبيراً في استقبال وفهم
محتوي الرسالة التي قد تتضمن أفكاراً أو
مقترحات أو طلبيات أو مواصفات أو مشاكل ،
وقد لا يسهل تمييز الصوت مما يصعب معه فهم
محتويات الرسالة ، ومن ثم تعد وكأنه لم يتم
استلامها (Harrison,2002) ، وعلى الرغم من
ذلك فإن كثيراً من نبرات بعض المتحدثين من
غير المواطنين قد تكون حادة إلا أنها مفهومة
(Munro and Derwing,1997 ;
Derwing,1995a). ويميل البعض إلى اعتبار
المتحدثين بلهجات أجنبية حادة كما لو أن لهجتهم
بها عيوب ، ومن ثم يميل المستمع إلى التركيز
على تصحيح الألفاظ والقواعد الأجنبية بدلا من
التركيز علي محتوى الرسالة (Weygman, 2001)
، ويترتب على ذلك أن يستغرق المستمع وقتاً
أطول في معالجة وفهم نبرة أو لهجة المتحدث
الأجنبي من الوقت المطلوب للمتحدثين المحليين
(Munro and Derwing,1995a ; Schmid and
Yeni-Kormshian,1999) . وعلى الجانب
الأخر يؤدي تكيف المستمع مع نبرة أو لهجة
المتحدث إلى وضوحها بالنسبة إليه ومن ثم فهم
محتوي الرسالة. (Gass and Varonis,1984 ;
Wingstedt and Schulman,1987) .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه يمكن
القول بأنه : كلما زادت اختلافات اللهجات بين

الخدمة والعملاء نتيجة بعد المسافة الجغرافية
يمكن توقع أن يؤدي ذلك إلى وجود صعوبات
في الاتصال ، نظراً لاختلاف ساعات العمل
الرسمية بين موردي الخدمة والعملاء ، وحتى
يمكن الوفاء بمتطلبات العملاء في الأوقات
الملائمة لهم سوف يضطر العاملون لدي
موردي الخدمة للعمل في أوقات لا تلائمهم ،
مما يؤدي لاستيائهم وعدم رضائهم ، ويعكس
ذلك سلباً في اتجاهين : الأول - ارتفاع معدل
دوران العمالة ، وتتولد عنه تكاليف مستترة
تتمثل فيما يتحملة موردي الخدمة من تكاليف
لازمة للمحافظة على العمالة الحالية ، وتكاليف
لازمة للحصول على عمالة جديدة وتدريبها .
والثاني - انخفاض مستوي جودة الخدمة في
موقع Offshoring مما يؤدي إلى احتمال فقد
العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين ،
وتتولد عنه تكاليف مستترة تتمثل فيما يتحملة
موردي الخدمة من تكاليف لتفادي ذلك ، أو ما
يفقدونه من مكاسب إذا لم يتمكنوا من تفاديه
جزئياً أو كلياً . ومن ثم يري الباحث أنه يمكن
القول بأنه : كلما زادت المسافة الجغرافية كلما
زاد احتمال اختلافات المدى الزمني في مواقع
Offshoring بين موردي الخدمة والعملاء ،
وكلما كان عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من
مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ،
ويؤثر سلباً على فعالية التفاعل ، ومن ثم
التكاليف المستترة. وعليه يمكن القول بصحة
الفرض الفرعي السابع من فروض الدراسة
والذي ينص على أنه : تتأثر التكاليف المستترة
طردياً باختلاف المسافة الجغرافية بين موردي
الخدمة والعملاء.

ويري الباحث أنه بثبوت صحة الفروض
الفرعية الخامس والسادس والسابع تثبت صحة
الفرض الرئيس الثالث من فروض الدراسة
والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل
والتكاليف المستترة طردياً بالمسافة الجغرافية بين
موردي الخدمة والعملاء .

وبعد أن تناولت الدراسة المسافة
الجغرافية كأحد العوامل المؤثرة على مسافة
التفاعل سيتم بمشينة الله تناول العامل الثاني وهو
مسافة اللغة على النحو التالي :

مسافة التفاعل طردياً باختلاف اللهجات كهوية وطنية بين موردي الخدمة والعملاء .

٣-٤-٣. مسافة اللغة والتكاليف المستترة Language Distance and Invisible Costs. الواضح مطلوب وضروري بين الشخص طالب الخدمة والموظف الذي يؤديها ، حيث أن فهم طبيعة طلب أو مشكلة العميل يكون شرطاً مسبقاً لإمكانية تلبية الطلب أو حل المشكلة ، ويتربط على صعوبة الفهم نتيجة عدم وضوح الاتصال تهديداً خطيراً لمستوي جودة الخدمة وعلى مدى تأكيد الثقة بين العملاء وموردي الخدمة .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه إذا كان هناك اختلاف في اللغة الأم بين دولة موردي الخدمة والعملاء كلما ترتب على ذلك صعوبات في فهم الكلام ووضوح الخطاب نتيجة اختلاف اللهجة أو اللفظة أو نبرة أو حدة الصوت أو سرعة الكلام ، ومن ثم يمكن توقع وجود صعوبات الاتصال الفعال ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، وينعكس ذلك سلباً على مستوي جودة الخدمة في مواقع Offshoring ، ويعتمد هذا التأثير على اللغة المحددة للتعامل ، مما يؤدي إلى احتمال فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين . وتتمثل التكاليف المستترة فيما يتحملة موردي الخدمة من تكاليف لتفادي ذلك ، أو ما يفقدونه من مكاسب إذا لم يتمكن من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً . ومن ثم يري الباحث أنه يمكن القول بأنه كلما زادت مسافة اللغة في موقع Offshoring بين ممثل موردي الخدمة والعملاء ، كلما كان عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل ، ومن ثم التكاليف المستترة. وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي العاشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر التكاليف المستترة طردياً باختلاف مسافة اللغة بين ممثل/ موردي الخدمة والعملاء.

ويري الباحث أنه بثبوت صحة الفروض الفرعية الثامن والتاسع والعاشر تثبت صحة الفرض الرئيس الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة

موردي الخدمة والعملاء كلما تأثر مدي وضوح خطاب موردي الخدمة بالنسبة للعملاء ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الثامن من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف اللهجات بين موردي الخدمة والعملاء .

٣-٤-٣. اللهجة كهوية وطنية National Identity تري نظرية الهوية الاجتماعية أن الناس يفضلون التفاعل مع الأشخاص الآخرين الذين يشتركون معهم في هويتهم ، وانه من السهل تأسيس وفاق مع الأشخاص الذين يعتبرون متماثلون من أولئك الذين يعتبرون مختلفون (Byrne,1971). وأشارت بعض الدراسات إلى أن الأفراد ذوي اللهجات الأجنبية أو غير القياسية يعتبرون أقل تأهيلاً وأقل إقناعاً (Giles,1972 ; Ryan et al.,1982 ; Tsalikis et al.,1991 ; Lippi-Green,1997) ، وعلي سبيل المثال فإن الانجليز من أصل ياباني أثاروا مشاعر سلبية لدي المستمعين الإنجليز الأصليين. (Cargile and Giles,1996) ، وكذلك أيضا الإنجليز الذين من أصل كوري أو عربي أو صيني (Llurda,2000) . وتوجد بعض الدلائل على أن اللهجات الأجنبية تعتمد إلى حد ما على اللهجة الأصلية للمتحدث (Giles et al.1995 ; Ramirez,2003)

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما زادت اختلافات اللهجات كهوية وطنية بين موردي الخدمة والعملاء كلما أثر ذلك سلباً ليس على مدي وضوح خطاب موردي الخدمة بالنسبة للعملاء فحسب وإنما أيضا على جودة خدمات Offshoring كنتيجة لوجود عائقاً أمام تحقيق الجودة في علاقات العمل ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي التاسع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر

، ففي ظل الثقافات المتشابهة جداً تكون المسافة الثقافية منخفضة (Arvind,2007 ; Nir,2007 ; Jonas, et al.,2006). والفهم الحقيقي لتأثير الاختلافات بين الثقافات يعد عاملاً مساعداً لتحديد أبعاد البنية التحتية للثقافة ، ويتأثر العمال ليس فقط بالثقافة الوطنية ، ولكن أيضاً بالثقافات المهنية والتنظيمية . حيث أشار (Zhao,2004) إلى أن الشركات متعددة الجنسيات قد تتخذ بعض الإجراءات لمواجهة التأثيرات المضادة من البيئة المؤسسية ، وأن الشركات التي تكون قادرة علي أن تواجه كل أو بعض تأثيرات مسافة الثقافة سوف تتحمل تكاليف مستترة أقل ، وتمييز تأثيرات هذه الطبقات الثقافية ، ويقاس كل طبقة ثقافية بشكل واضح ، بدلاً من استنتاج الثقافة مجرد من عضوية المجموعة (Straub et al.,2002) ، حيث أشارت بعض الدراسات إلي عدد من الأبعاد التي تسهم في وجود الاختلافات التنظيمية ومن ثم الثقافية ومنها : الفردية – الجماعية ، ومسافة القوة ، والخصوصية – العمومية ، والتوجه بالوقت ، وأسلوب الاتصال (Hofstede,1980 ; Trompenaars,1993 ; Kolman et al.2002 ; House et al.,2004 ; Sage,2004; Michael, et al, 2008 ; Daniela, et al., 2008)

ويُلخص الجدول رقم (٣) هذه الأبعاد وفقاً لعينة مختارة من بعض الدول .

التفاعل والتكاليف المستترة طردياً بمسافة اللغة بين موردي الخدمة والعملاء .

وبعد تناول المسافة الجغرافية و مسافة اللغة كعاملين من العوامل المؤثرة على مسافة التفاعل سيتم بمشيئة الله تناول العامل الثالث وهو المسافة الثقافية على النحو التالي :

٣-٤. المسافة الثقافية Cultural Distance
يمكن تعريف الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل بما يميز أعضاء مجموعة واحدة أو قسم واحد عن الآخر (Hofstede,1991 ; Straub et al.,2003) وترتبط الاختلافات الثقافية بالقيم الثابتة لدي الأفراد ، وتكون هذه الاختلافات - في الغالب - أكثر صعوبة للملاحظة عن اختلافات اللغة ، ولذا قد لا يتم ملاحظتها ، ولهذا السبب فإن الاختلافات في السلوك نتيجة اختلاف المعايير الثقافية قد يفسر كوقاحة متعمدة من قبل أعضاء الثقافات الأخرى ، مما قد يؤثر عكسياً على علاقات عمل Offshoring . ويتأثر الأفراد ليس فقط بالثقافة الوطنية ولكن أيضاً بالعضوية في مجاميع فرعية أخرى مثل المهن والمنظمات (Myers and Tan,2002) . وعلى ذلك يجب أخذ الهياكل الثقافية المتاحة في الاعتبار عند تقديم خدمات Offshoring في محاولة لفهم بعض العوائق المتعلقة بمسافة التفاعل ، أي البناء على إدارة عمليات الخدمات الموجودة ودمج النتائج من الثقافة المشتركة ودراسة اتصالات وتقديم خدمات Offshoring (Rich, and Rohit, 2008)

ويمكن تعريف المسافة الثقافية بالمدى الذي تكون فيه الثقافة مماثلة أو مختلفة (Shenkar,2001) ، واستخدمت المسافة الثقافية بواسطة الباحثين كمقياس للاختلافات بين الثقافات (Kogut and Singh,1988 ; Shenkar,2001)

جدول رقم (٣)
الأبعاد الثقافية لبعض الدول المختارة*

الدولة	الجماعية	مسافة القوة	الخصوصية	التوجه بالوقت	أسلوب الاتصال
الولايات المتحدة	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
بريطانيا	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
كندا	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
استراليا	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
أيرلندا	منخفض - متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
ألمانيا	منخفض - متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
جمهورية التشيك	متوسط - مرتفع	مرتفع	منخفض	غير معروف	غير معروف
المكسيك	متوسط - مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع
الهند	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	غير معروف
الفلبين	متوسط - مرتفع	مرتفع	غير معروف	مرتفع	مرتفع
ماليزيا	متوسط - مرتفع	مرتفع	غير معروف	مرتفع	مرتفع
الصين	مرتفع	مرتفع	مرتفع	غير معروف	مرتفع

(Hofstede,1993)*

والصريحة (Ohbuchi, et al.,1999) ، هذا الاختلاف في الأسلوب المفضل في النزاعات من المتوقع أن يؤثر على شكل الاتصالات الثقافية المشتركة بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم فإن الاختلافات في الفردية والجماعية تزيد مسافة التفاعل .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما زادت اختلافات بين الفردية/الجماعية بين موردي الخدمة والعملاء كلما أثر ذلك على شكل الاتصالات الثقافية المشتركة ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الحادي عشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف الفردية /الجماعية بين موردي الخدمة والعملاء.

٢-٣-٤ . مسافة القوة Power Distance وتشير مسافة القوة إلى تدرج المساواة نتيجة العلاقة بالسلطة ، فكلما كان المدى واسعاً بين الأعضاء الأقل والأكبر قوة - من المؤسسات والمنظمات - في البلاد التي تكون القوة موزعة أو متوقع أن تكون موزعة فيها بشكل غير متساوي تكون

ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي :

١-٢-٤ . الفردية -الجماعية Individualism-Collectivism وتشيراً لفردية إلى المدى الذي ينظر أعضاء المجتمع فيه إلى أنفسهم مبدئياً كأفراد ، وبأهداف فردية ، وقليل من الارتباط العاطفي لجوهر المجموعة . وعلى النقيض من ذلك تشير الجماعية إلى المدى الذي ينظر أعضاء المجتمع فيه إلى أنفسهم مبدئياً كأعضاء في مجموعات ، وبأهداف وارتباط وانتماء المجموعة إلى المجموعة (Triandis et al,1988) ، وينظر الباحثون إلى الفردية كأحد المحددات الهامة لاختلاف الثقافات في السلوك الاجتماعي (Imamoglu,1998) . الفرديون مثل الولايات المتحدة الأمريكية يكتسبون مشاعرهم وهويتهم من أنفسهم كأفراد ، بينما الجماعيون مثل الصينيون يكتسبون هويتهم من انتمائهم كأعضاء في المجموعات المختلفة (Farok, and Sumit , 2004; Michael, et al, 2008 ; Daniela, et al., 2008)

ويميل الأفراد ذوي الثقافات الفردية إلى تفضيل حل المشاكل والنزاعات بشكل علني وصریح ، بينما يميل الأفراد ذوي الثقافات الجماعية أكثر إلى تفادي الحلول العلنية

الخصوصية مثالية للأصدقاء والأقارب بغض النظر عن القاعدة . وتمثل الولايات المتحدة الأمريكية مجتمع العمومية ، بينما تمثل الصين وفنزويلا أمثلة لبلدان الخصوصية (Trompenaars,1993) ..

ويري الباحث أنه في البلاد التي تسود ثقافة الخصوصية قد يكون ذلك سبباً في أن يكون موردي الخدمة أقل ثقة في نتائج التطبيق لعدم وجود قاعدة يعتمد عليها عند التخطيط للنتائج المتوقعة ، ويتطلب ذلك من ممثل موردي الخدمة في ظل ثقافة الخصوصية جمع المزيد من المعلومات قبل الوصول إلى النتائج المتوقعة ، مما يعيق فعالية الاتصال بالعملاء ويجعلها أكثر تكلفة ، وتتوقف هذه الثقة على مستوى تبني ثقافة الخصوصية في المجتمع .

وتأسيساً على ذلك يرى الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما زادت ثقافة الخصوصية كلما أثر ذلك سلباً على شكل الاتصالات الثقافية المشتركة بين موردي الخدمة والعملاء ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الثالث عشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف مستوى ثقافة الخصوصية/ العمومية بين ممثل/وكيل موردي الخدمة والعملاء.

٤-٣-٤ . اختلاف توجيه الوقت The Difference of Time Orientation تختلف الثقافات من حيث نظرتها لتوجيه الوقت إلى نوعين: النوع الأول - مثل الولايات المتحدة ، تعتبر الوقت مورداً محدوداً يجب إنفاقه بحكمة ، ويجب تخصيصه بعناية ، ولا يجب وقفه على أنشطة محددة . والنوع الثاني - على النقيض من ذلك مثل دول أمريكا اللاتينية ، يرون أنفسهم محددين بالوقت ، وبأنشطة مخططة ، ويكون من السهل تغيير نشاط بنشاط آخر مماثل أو أكبر منه في الأهمية. (Kaufman ,1992 ; Bluedorn et al.,1992) (Hall,1983) (et al,1992) . وفي ظل التجارة الإلكترونية E-Commerce وجد (Rose et al.,2003) أن المشاركين من دول النوع الأول

مسافة القوة غالبية ، أي تميل البلاد ذات مسافة القوة المرتفعة إلى أن تكون القوة موزعة بشكل غير متساوي بين المؤسسات والمنظمات . وعلى سبيل المثال : في الهند تعد ذات ثقافة مرتفعة لمسافة القوة حيث تكون العلاقات هرمية يتم دعمها بواسطة نظام الطوائف والتقاليد البيروقراطية ، ونظراً لاختلاف القوة بين الطوائف فإن القوة تكون موزعة بشكل غير متساوي . وعلى النقيض من ذلك تميل البلاد ذات مسافة القوة المنخفضة إلى أن تكون القوة موزعة بشكل متساوي أو على الأقل متقارب ، وعلى سبيل المثال : في الولايات المتحدة الأمريكية تكون ذات ثقافة منخفضة لمسافة القوة نظراً لأن القوة موزعة أو متوقع أن تكون موزعة بشكل متساوي بين المؤسسات والمنظمات . (Lawler et al,1997 ; Hofstede ,1997 ; Anthony, 2003 ; Farok, and Sumit ,2004) .

ويري الباحث أنه في البلاد التي تكون مسافة القوة فيها مرتفعة قد يعد ذلك سبباً لأن يكون موردي الخدمة أقل ثقة عند الاتصال بالعملاء ، ويتوقف مستوى هذه الثقة على مستوى مسافة القوة بين ممثل / وكيل موردي الخدمة والعميل ، حيث قد يساهم العميل في سوء أو عدم فعالية الاتصال .وتأسيساً على ذلك يرى الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما زادت مسافة القوة بين ممثل / وكيل موردي الخدمة والعملاء كلما أثر ذلك على شكل الاتصالات الثقافية المشتركة ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الثاني عشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف مستوى مسافة القوة بين ممثل /وكيل موردي الخدمة والعميل.

٤-٣-٢ . العمومية - الخصوصية Universalism-Particularism يقصد بالعمومية المدى الذي تخضع فيه القرارات بالمجتمع للقاعدة ولا توجد استثناءات ، أما الخصوصية فيقصد بها المدى الذي تخضع فيه القرارات بالمجتمع للاستثناءات (Trompenaars,1993) ، وتكون مجتمعات

خاصة في حالة ما إذا كان الاتصال لمسافات طويلة جزءاً لا يتجزأ من Offshoring ، بالإضافة إلى أنه قد يكون صعباً على العاملين القيام بذلك . وتأسيساً على ذلك يري الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما كانت الثقافات مرتفعة السياق كلما أثر ذلك سلباً على شكل وأسلوب الاتصالات الثقافية المشتركة بين موردي الخدمة والعلماء ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعلماء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الخامس عشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف أسلوب الاتصال في موقع العميل وتلك التي في موقع موردي الخدمة .

٤-٣-٦. المسافة الثقافية والتكاليف المستترة Distance and Invisible Costs Cultural يمكن تحقيق الجودة من خلال بعدي الضمان والثقة . ويتحقق الضمان من خلال المعرفة ولطف ومعاملة الموظفين وقدرتهم على نقل الثقة والإطمئنان للعملاء . ويعتمد اللطف والمعاملة بشكل محسوس على نغمة الصوت [كيف تنطق الكلمات] ، والتأديب [استخدام كلمات مثل برجاء ، شكرًا لكم] ، حيث أن كل عميل يتصور أن الاهتمام الذي يتلقاه إنما هو اهتمام شخصي من مورد الخدمة ، إلا أنه من الصعب جداً تحقيق ذلك مع العميل الذي يكون مختلف ثقافياً ، ويرجع ذلك إلى أن المسافة الثقافية المختلفة قد تؤثر على المدى اللازم لتطوير وتحسين التصور ، كما يتطلب الاهتمام الشخصي بأن يحدد مورد الخدمة الحاجات الحالية والمتوقعة للعميل ، ومن المتوقع أن يكون هذا أكثر صعوبة إذا كان ممثل المورد لا يألف بشكل كبير ثقافة العميل ، حيث يصعب عليه ملاحظة الإشارات والتلميحات الدقيقة التي يقصد بها العميل ما يريده أو ما يجب عليه أن يفعله . (Anne,S., et al.,2008) . وفي حين قد يكون إدراك المجاملة واللطف محسوساً ومقبولاً في ثقافة ما ، قد يعد وقاحة وغير مقبول في ثقافة أخرى ، ومن المهم أن يفهم ممثلو موردي خدمات Offshoring معايير الاتصال بالعملاء في ظل اختلاف الثقافات حتى يمكنهم

كانوا أكثر اهتماماً بزمن تأخير شحن البضائع من دول النوع الثاني . ويرى الباحث أنه إذا كانت هناك اختلافات في ثقافة رؤية وتوجيه الوقت بين دولة موردي الخدمة والعملاء يمكن توقع وجود صعوبات الاتصال . وتأسيساً على ذلك يري الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما زادت اختلافات في ثقافة رؤية وتوجيه الوقت بين موردي الخدمة والعملاء ، كلما كان عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي الرابع عشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف رؤية وتوجيه الوقت بين ممثل/وكيل موردي الخدمة والعملاء .

٤-٣-٥. أسلوب الاتصال . Communication Style . بصفة عامة تتباين أساليب الاتصال من بلد لآخر ، ففي الثقافات منخفضة السياق (In Low Context Cultures) مثل الولايات المتحدة وبريطانيا لا توجد معلومات عامة يفترض أن تكون مشتركة مسبقاً بواسطة المرسل والمستلم ولذلك تكون الرسائل واضحة ، وأسلوب الاتصال في الثقافات ذات السياق المنخفض يمكن اعتباره صريح ومباشر وحازم ، ويتحمل الموصولون مسؤولية توضيح المعلومات للمستمع (Porpitakpan,2000) . أما الثقافات مرتفعة السياق (IN High Context Cultures) مثل اليابان والصين يوجد مراكز للمعرفة العامة التي تساعد على تفسير الرسائل ، وتكون الاتصالات أقل وضوحاً ، وتعتمد على تفسير الفروق الدقيقة وغير الملحوظة وما وراء المعني في الأنواع المختلفة من الرسائل ، وهذه الفروق الدقيقة يمكن تفسيرها بسهولة أكثر بشكل شخصي عنه في حالة الرجوع إلى مراكز المعلومات ، ويفترض تحمل المستمع مسؤولية فهم الرسالة (Nisbett,2003 ; Friederike, 2008)

ويرى الباحث أنه في البلاد التي تسود الثقافات مرتفعة السياق يفضل أن يتم الاتصال وجهاً لوجه تفادياً لاحتمالات الفهم الخاطئ للرسائل ، أو لاستغراق وقت أطول في فهمها ، إلا أن ذلك سوف يتطلب تكاليف قد تكون باهظة

ضرورة الاتصال وجهاً لوجه بين موردي الخدمة والعملاء وإلا ستكون النتيجة المتوقعة عدم رضاه العميل .

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أنه إذا كانت هناك اختلاف في المسافة الثقافية بين ممثل موردي الخدمة والعملاء نتيجة وجود اختلافات تنظيمية مثل : الفردية/ الجماعية ، ومسافة القوة ، والخصوصية /العمومية ، واختلاف رؤية توجيه الوقت ، وأساليب الاتصال ، فإنه يكون من المتوقع وجود صعوبات في تحقيق الاتصال الفعال ، مما يزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، وينعكس ذلك سلباً على بعدي الضمان والثقة ، ومن ثم مستوي جودة الخدمة في مواقع Offshoring ، مما يؤدي إلى احتمال فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين ، وتتمثل التكاليف المستترة فيما يتحملة موردي الخدمة من تكاليف لتفادي ذلك أو ما يفقده من مكاسب إذا لم يتمكن من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً . ومن ثم يرى الباحث أنه يمكن القول بأنه : كلما زادت المسافة الثقافية في مواقع Offshoring بين ممثل موردي الخدمة والعملاء ، كلما كان عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل ، ومن ثم التكاليف المستترة . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الفرعي السادس عشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر التكاليف المستترة طردياً باختلاف المسافة الثقافية بين ممثل موردي الخدمة والعملاء .

ويرى الباحث أنه بثبوت صحة الفروض الفرعية الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر والسادس عشر تثبت صحة الفرض الرئيس الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل والتكاليف المستترة طردياً بالمسافة الثقافية بين موردي الخدمة والعملاء .
ويُلخص الجدول رقم (٤) تأثير مسافة التفاعل التحديات الثلاثة (المسافة الجغرافية ، ومسافة اللغة ، والمسافة الثقافية) المكونة لمسافة التفاعل على كل من خدمات Offshoring والتكاليف المستترة.

تحقيق الضمان. وتتحقق الثقة من خلال مدي قدرة موردي الخدمة على زرع الثقة لدى العملاء . وقد يكون اختلاف مسافة القوة بين موظفي الاتصال بالعملاء لدى موردي الخدمة وعمالهم سبباً في التأثير على قدرة ممثلي موردي الخدمة على زرع الثقة ، فعلى سبيل المثال : العميل من ثقافة مسافة قوة منخفضة مثل الولايات المتحدة قد يفهم أن لطف ومجاملة ممثلي الخدمة من ثقافة مسافة قوة مرتفعة على انه إذعان وخضوع ، وقد يفترض أن هذه المعاملة اللطيفة والمجاملة تعكس نقصاً في القدرة ، وقد ينتهي من ذلك إلى أن جودة الخدمة غير ملائمة . كما أن الأفراد ذوي الثقافات الفردية يميلون إلى حل نزاعاتهم بمواجهتها بشكل مفتوح (بصراحة / وبشكل علني) ، بينما الأفراد ذوي ثقافة الجماعية تميل بشكل أكبر إلى تجنب النزاعات العلنية وصعبة الحل ، ويحاولون أن يتم حلها عن طريق وسيط أو طرف ثالث ، فعلى سبيل المثال الهنود يستخدمون الحد الأدنى من النزاع ، ويميلون إلى تجنبها تماماً . بالإضافة إلى أن رؤية وتوجيه الوقت قد يؤثر على إدراك مدي أهمية سرعة الاستجابة ، فعلى سبيل المثال إذا اختلف ممثل المورد والعميل في رؤية توجيه الوقت عندئذ يمكن أن يكون هناك فهم مختلف عن مدي الحاجة إلى حل سريع للمشكلة ، حيث أن تأجيل المشكلة يمكن أن يكون أكثر قبولاً في الهند أكثر منه في الولايات المتحدة . (Lewis,2002) (Stitt,2002) ؛ . كما أن الأفراد ذوي ثقافة العمومية تعتمد القرارات لديهم على القاعدة ولا توجد استثناءات ، ومن ثم يكون موردي الخدمة أكثر ثقة في نتائج التطبيق ، أما الأفراد ذوي ثقافة الخصوصية يكون موردي الخدمة أقل ثقة في نتائج التطبيق لعدم وجود قاعدة يعتمد عليها عند التخطيط لتلك النتائج ، مما يعيق عملية الاتصال الفعال ، مما يتطلب جمع المزيد من المعلومات حتى يمكن وضع قاعدة يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط للنتائج المتوقعة . كما أن اختلاف أسلوب الاتصال يؤدي إلى عدم وضوح الاتصالات ، واحتمال الفهم الخاطي ، أو عدم فهم الرسائل ، أو استغراق وقت أطول في فهمها ، وعدم الكفاءة في وضوح عروض للخدمة لعدم وجود عمليات قياسية قد يتطلب

جدول رقم (٤)
تأثير مسافة التفاعل على خدمات Offshore
والتكاليف غير المرئية

التكاليف غير المرئية	الأثر على خدمات Offshore	مسافة التفاعل
■ التكاليف اللازمة للسفر، وتختلف وفقاً لمسافة السفر .	قد يتطلب الاتصال وجهاً لوجه في الحالاتِ تُتطلبُ اتصالاً متبادلاً بين موردي الخدمة والعملاء.	مسافة السفر
■ تكاليف لازمة للمحافظة على العمالة الحالية . ■ تكاليف لازمة للحصول على عمالة جديدة وتدريبها. ■ تكاليف تفادي فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين. ■ المكاسب المفقودة إذا لم يتمكن المورد من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً.	قد يكون الاتصال غير فعال لعدم التوافق الزمني لساعات العمل الرسمية بين موردي الخدمة مما يؤدي إلى الحاجة للعمل خارج ساعات العمل الرسمية في شكل ورديات ، ويترتب على ذلك عدم رضا العاملين لدى مورد خدمة ، ومن ثم ارتفاع معدل دوران العمالة ، وانخفاض مستوى جودة خدمات Offshore.	منطقة التوقيت
■ تكاليف تفادي فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين. ■ المكاسب المفقودة إذا لم يتمكن المورد من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً.	يؤدي اختلاف اللهجة أو اللفظة أو نبرة أو حدة الصوت أو سرعة الكلام إلى عدم وضوح الاتصال ، ومن ثم صعوبة تحديد طبيعة طلب أو مشكلة العميل . ويترتب على ذلك انخفاض مستوى جودة خدمات Offshore وعدم الكفاءة في عروض الخدمة وغموضها خاصة إذا لم تكن قياسية ، ويؤدي ذلك إلى عدم رضا العميل .	فهم الكلام
	يؤدي اختلاف اللهجة كهوية وطنية إلى عدم رضا العميل بصفة عامة في التعامل مع موردي الخدمة الأجانب. نوي اللهجات الأجنبية غير القياسية ، ويعتمد ذلك على اللهجة الأصلية للمتحدث واللغة المحددة للتعامل مما يعد عائقاً أمام تحقيق الجودة في علاقات العمل .	اللهجة كهوية وطنية

<ul style="list-style-type: none"> ■ تكلفة الوقت الضائع المترتب على البطء في اتخاذ القرارات المرتبطة بحل المشاكل. ■ تكاليف تفادي فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين. ■ المكاسب المفقودة إذا لم يتمكن المورد من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً. 	<p>يؤدي اختلاف الفردية/ الجماعية إلى بطء حل النزاعات والمشاكل مما تؤدي إلى نفاذ صبر واستياء العميل .</p>	<p>الفردية/ الجماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ التكاليف اللازمة لزرع الثقة لدى العملاء . ■ تكاليف تفادي فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين. ■ المكاسب المفقودة إذا لم يتمكن المورد من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً. 	<p>يؤدي اختلاف مسافة القوة إلى أن يكون موردي الخدمة أقل ثقة عند الاتصال بالعملاء ، مما يؤدي إلى عجز موردي الخدمة عن تحقيق الضمان للعميل في الخدمة .</p>	<p>مسافة القوة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تكاليف جمع المزيد من المعلومات قبل الوصول إلى النتائج المتوقعة اللازمة لوضع قاعدة يمكن الاعتماد عليها ، ومن ثم زيادة الثقة في نتائج التطبيق . 	<p>يؤدي اختلاف العمومية/ الخصوصية إلى أن يكون موردي الخدمة أقل ثقة في نتائج التطبيق لعدم وجود قاعدة يعتمد عليها عند التخطيط لتلك النتائج ، مما يعيق عملية الاتصال الفعال .</p>	<p>العمومية/ الخصوصية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تكلفة الوقت الضائع المترتب على البطء في اتخاذ القرارات المرتبطة بحل المشاكل. ■ تكاليف تفادي فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين. ■ المكاسب المفقودة إذا لم يتمكن المورد من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً. 	<p>يؤدي اختلاف رؤية وتوجيه الوقت إلى أن بطء أداء الخدمة يؤدي إلى نفاذ صبر العميل ، القهم المختلف للمواعيد النهائية لأداء الخدمة يؤثر على إدراك مدي أهمية سرعة الاستجابة مما يؤدي إلى مشاكل بين فرق العمل وبينها وبين العملاء .</p>	<p>التوجه بالوقت</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تكلفة الوقت الضائع المترتب على البطء في فهم الرسائل ، واتخاذ القرارات المرتبطة بها. ■ التكاليف المترتبة على الفهم الخاطئ للرسائل. ■ التكاليف اللازمة للسفر في حالة الاتصال وجهاً لوجه. ■ تكاليف تفادي فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين. ■ المكاسب المفقودة إذا لم يتمكن المورد من تفادي ذلك جزئياً أو كلياً. 	<p>يؤدي اختلاف أسلوب الاتصال إلى عدم وضوح الاتصالات واحتمال الفهم الخاطئ أو عدم فهم الرسائل أو استغراق وقت أطول في فهمها ، وعدم الكفاءة في العروض الغامضة للخدمة لعدم وجود عمليات قياسية ، وما قد يتطلبه من الاتصال وجهاً لوجه ، ومن ثم عدم رضا العميل .</p>	<p>أسلوب الاتصال</p>

٥. التأثير المتبادل بين شدة التفاعل ومسافة التفاعل وأثره على التكاليف المستترة لخدمات Offshoring

العملي للخدمة في ظل هذه الظروف توفيراً كبيراً في تكلفة العمالة ، وتخفض مسافة التفاعل كما تتخفف الحاجة إلى المهارات والمعرفة الثقافية المطلوبة إلى أدنى حد ممكن ، وتصل التكاليف المستترة المتعلقة بمسافة التفاعل إلى أدنى حد ممكن ، كما ينعكس ذلك ايجابياً على شدة التفاعل وعلى التكاليف المستترة المترتبة عليها حيث يمكن تحديد عروض الخدمة بشكل جيد ، وتكون عملية الخدمة قياسية ، وتتضمن أحكام بسيطة وغير معقدة ، وخطوات عملية متتابعة ، فإن تطبيق هذا النوع من خدمات Offshoring يكون سهلاً نسبياً .

عندما يكون تحديد عروض الخدمة عملية معقدة ولا يمكن معابرتها ويتم تحديدها بدون أحكام أو بأحكام معقدة معتمدة على المعرفة الضمنية وخطوات عملية متبادلة تكون شدة التفاعل مرتفعة ، وبوجه تطبيق هذا النوع من خدمات Offshoring تحدي أكبر ، ويكون أكثر تكلفة ، حيث أن موظفي الخدمة الذين يتفاعلون مع العملاء لا يمكنهم الاعتماد على أي نصوص مكتوبة ، ولكن من الضروري وجود نوعاً ما من المعرفة الخبيرة ومهارات اتصال عالية . ومن ثم يري الباحث أنه لأسباب التكلفة فإن هذا النوع من الخدمات الخارجية Offshoring يجب أن يكون فقط في الدول التي تكون قريبة من موقع العملاء جغرافياً ولغوياً وثقافياً ، بمعنى أن تكون مسافة التفاعل منخفضة جغرافياً ولغوياً وثقافياً .

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث أنه إذا أمكن تخفيض مسافة التفاعل وبصفة خاصة مسافة اللغة والمسافة الثقافية سيكون المردود المباشر هو تحقيق الثقة والضمنان مما يؤدي إلى تخفيض شدة التفاعل ، و ينعكس ذلك ايجابياً على العلاقة بين شدة التفاعل والتكاليف المستترة . وعليه يمكن القول بصحة الفرض الرئيس السادس من فروض الدراسة والذي ينص على أن : هناك علاقة طردية بين مسافة التفاعل والعلاقة الايجابية بين شدة التفاعل والتكاليف المستترة .

وعلى الجانب الآخر يري الباحث أنه يمكن تخفيض مسافة التفاعل من خلال القيام ببعض الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك ، ففيمما يتعلق بطريقة الكلام أو السلوك يمكن تدريب الموظفين باستخدام نصوص بسيطة مكتوبة وبأسئلة مغلقة ، وإمدادهم بالمعرفة الأساسية عن إنتاج وعرض الخدمة ، وإذا تم التدريب بشكل مناسب ، فإن موظفي خدمات Offshoring يمكنهم تأدية هذا النوع من الأعمال بفعالية مثل الموظفين المحليين تماماً . ويتربط على التطبيق

ولخص الجدول رقم (٥) اثر العلاقة بين شدة التفاعل ومسافة التفاعل على التكاليف المستترة

جدول رقم (٥) *

اثر العلاقة بين شدة التفاعل ومسافة التفاعل على التكاليف المستترة لخدمات Offshoring

مواقع Offshoring مسافة التفاعل مرتفعة مثل الصين وفيتنام .	مواقع Offshoring مسافة التفاعل متوسطة مثل الهند وجمهورية التشيك .	مواقع Offshoring مسافة التفاعل منخفضة مثل كندا وإيرلندا .	
تتطلب تحقيق التوافق خبرة ومهارة .	التكاليف قد تكون منخفضة .	التكاليف منخفضة جداً .	شدة التفاعل منخفضة مثل العمل المحاسبي الروتيني
من المحتمل أن تكون التكاليف المستترة مرتفعة جداً .	تتطلب تحقيق التوافق خبرة ومهارة .	التكاليف قد تكون منخفضة .	شدة التفاعل متوسطة مثل طريقة تناول التساؤلات الروتينية للعميل .
التكاليف المستترة مرتفعة جداً .	من المحتمل أن تكون التكاليف المستترة مرتفعة جداً .	تتطلب تحقيق التوافق خبرة ومهارة .	شدة التفاعل مرتفعة مثل طريقة تناول شكاوي العميل

* مع التصرف : (Lewis,2002 ; Stitt,2002)

ويلاحظ على الجدول رقم (٥) ما يلي :

■ عند تقسيم مواقع Offshoring فإن المقصود بكلمة مسافة تفاعل أو شدة تفاعل منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة تكون بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ، وعليه تم تمييز مواقع Offshoring كمستوي مسافة التفاعل منخفض - متوسط - مرتفع . على سبيل المثال (Lewis,2002 ; Stitt,2002) :

➤ كلاً من كندا وأستراليا سيتم تصنيفها كدول بمسافة تفاعل منخفضة بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية حيث أن كلا الدولتين تستخدم الإنجليزية كلغة رسمية ، وتقع ضمن مجموعة الثقافة الأنجلو أمريكية . ووجود أستراليا بعيداً عن الولايات المتحدة الأمريكية سوف تضعها في مسافة تفاعل أعلى من كندا .

➤ جمهورية التشيك سوف تقع في مسافة تفاعل متوسطة بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ، ويستند ذلك إلى أن نسبة كبيرة من السكان تتكلم الإنجليزية ، على الرغم من أن جمهورية التشيك تقع خارج مجموعة الثقافة الأنجلو أمريكية .

➤ الهند سوف تقع في مسافة تفاعل متوسطة بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية بسبب الاستخدام واسع الانتشار للإنجليزية وروابطها التاريخية مع بريطانيا .

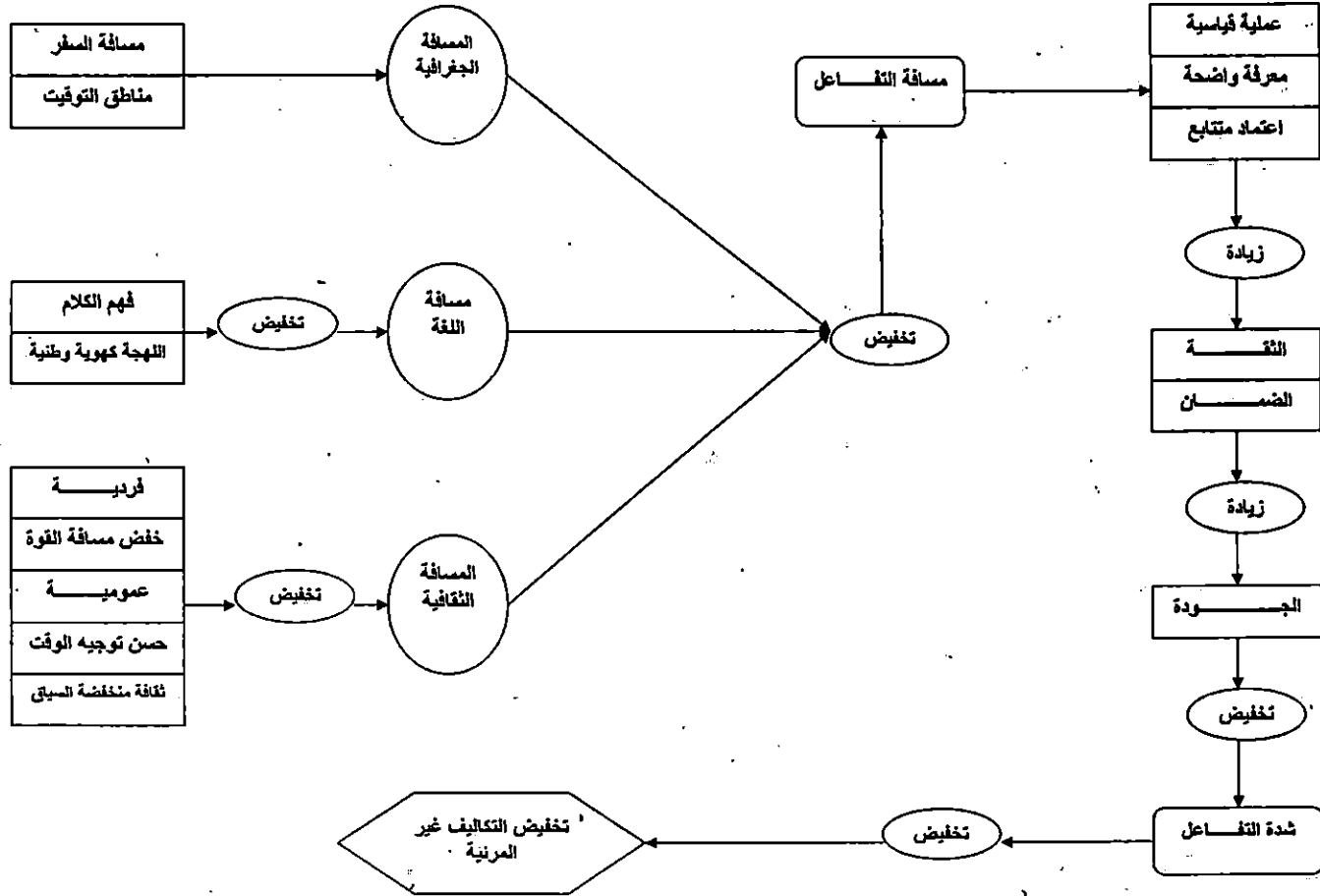
الصين وفيتنام سوف تقع في مسافة تفاعل مرتفعة بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية حيث

تستخدمان لغة صعبة ، كما توجد عوائق ثقافية ، بالإضافة إلى أنهما بعيدتان جغرافياً .
عندما تكون شدة التفاعل منخفضة ومسافة التفاعل منخفضة ، تكاليف تقديم خدمات Offshoring تكون منخفضة جداً .

عندما تكون شدة التفاعل متوسطة ومسافة التفاعل منخفضة & شدة التفاعل منخفضة ومسافة التفاعل متوسطة التكاليف قد تكون منخفضة .
عندما تكون شدة التفاعل مرتفعة ومسافة التفاعل منخفضة & شدة التفاعل منخفضة ومسافة التفاعل مرتفعة & شدة التفاعل متوسطة ومسافة التفاعل متوسطة تتطلب تحقيق توافق المعرفة الخبيرة ومهارات اتصال عالية .

عندما تكون شدة التفاعل متوسطة ومسافة التفاعل مرتفعة & عندما تكون شدة التفاعل مرتفعة ومسافة التفاعل متوسطة من المحتمل أن تكون التكاليف المستترة مرتفعة جداً .
عندما تكون شدة التفاعل مرتفعة ومسافة التفاعل مرتفعة التكاليف تكون مرتفعة جداً .

ويمثل الشكل رقم (٢) العلاقة الطردية بين مسافة التفاعل والعلاقة الايجابية بين شدة التفاعل والتكاليف المستترة.



٦. الخلاصة والنتائج

تناولت الدراسة التكاليف المستترة ومحركاتها من منظوري التشغيل والثقافة وأثرها على فعالية الخدمات الخارجية (Offshoring) ، وانتهت إلى الخلاصة والنتائج التالية :

■ يتمثل Offshoring في إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق المحلية إلا أنه يتم إنتاجها خارج حدود الدولة ، ويرجع توسع قطاع الصناعة في استخدام Offshoring لأربعة أسباب - تعد محفزات - رئيسية وهي : أنه وسيلة إلى إنتاج منخفض التكلفة ، وزيادة المهارات والمعرفة ، والاقتراب من الأسواق ، ويمكنه تقديم تغطية مستمرة لحاجات العملاء والمستهلكين الذين يحتاجون إلى الدعم علي مدار الساعة .

■ يتطلب تطبيق Offshoring على قطاع الخدمات التركيز علي ثلاثة قطب من الأسباب الرئيسية السابقة وهم : إنتاج خدمة منخفضة التكلفة ، وزيادة المعرفة والمهارات ، وتقديم تغطية مستمرة لحاجات العملاء والمستهلكين علي مدار الساعة ، أما الاقتراب من الأسواق فيمكن عدم التركيز عليه لأن Offshoring يهتم أساساً بالخدمات المقدمة في مواقع خارج حدود الدولة لخدمة الأسواق الداخلية .

■ أن خدمات Offshoring يمكنها أن تساعد الشركات على زيادة أرباحها وتحقيق مزايا تنافسية ، ذلك باعتبارها وسيلة لتخفيض التكاليف من خلال : عمالة رخيصة بالإضافة إلي انخفاض التعريفه والرسوم الجمركية ، والتخفيضات والإعفاءات الضريبية ، والحوافز الاقتصادية الأخرى المقدمة بواسطة الحكومات الأجنبية ، كما أنها وسيلة لزيادة المعرفة والمهارات ، ووسيلة لتقديم خدمات مستمرة علي مدار الساعة ، إلا أن تحقيق ذلك يصطدم بتحدي كبير يتمثل فيما قد يترتب علي تقديم خدمات Offshoring من تكاليف غير مرئية .

■ يتم اتخاذ قرارات خدمات Offshoring بطريقة تقليدية علي أساس التكلفة المرئية وبصفة خاصة تكاليف العمالة ، إلا أنه نظراً لأن تقديم الخدمات والمعرفة بصفة عامة

يتطلب عمالة كثيفة إلى حد كبير فإنه من منظور التكلفة البحتة يصبح من الحكمة الاتجاه إلى المصادر الخارجية بشكل أكبر من خلال مواقع Offshoring حيث تكون العمالة رخيصة . كما أنه من أهم التكاليف الظاهرة الأخرى وغير المتوقعة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات إنتاج وعروض خدمات Offshoring تلك التكاليف المترتبة علي : ارتفاع معدل دوران العمالة ، ونقل العاملين من وإلى أعمالهم ، وتحديث البنية التحتية .

■ أثبتت الدراسات التجريبية أن معظم عملاء Offshoring سوف يخفضون مشترياتهم أو يوقفونها كلية ، وإذا لم تحصل شركات Offshoring التكاليف اللازمة لجذب عملاء جدد لتعويض الفقد في الإيراد الناتج عن تحول العملاء الذين يتوجهون إلى موردين آخرين ، أو هؤلاء الذين يخفضون أعمالهم مع الشركة جزئياً أو كلياً يفضل إعادة Offshoring إلى الدولة الأم .

■ تختلف خصائص الخدمات عن خصائص المنتجات الصناعية : ففي حين تكون مخرجات الصناعة ملموسة مما يجعل مواصفات المنتج واضحة فإن المكونات المعنوية تمثل حصة مرتفعة من بعض الخدمات مما يجعل من الصعب أن تكون المواصفات واضحة ، وفي حين لا تتطلب الصناعة حضور العميل أثناء العملية الإنتاجية فإن بعض الخدمات تتطلب تدخل العميل وحضوره شخصياً خلال تشغيل الخدمة ، ونظراً لأن الحكم على جودة الخدمة يعد حكماً شخصياً للعميل تكون احدي نتائج ذلك هو كيف يمكن للعملاء الذين لا يستخدمون لهجات أجنبية الحكم على جودة الخدمة ؟ . ومن ثم فقد تتعرض الخدمة إلى مخاطر تحول العملاء ، أو احتمال فقد استمرارية الأعمال كلية إذا كانت الخبرة أو الممارسة في تقديم الخدمة غير ملائمة .

■ تتمثل محركات التكاليف المستترة ل Offshoring في شدة التفاعل ومسافة التفاعل .
■ يقصد بشدة التفاعل الدرجة التي يكون للعملاء فيها التأثير الأكثر عمقا على نظام

كل من العملاء وموردي الخدمة فإن شدة التفاعل تكون منخفضة للغاية ، وعندما لا تكون عروض الخدمة واضحة ومحددة من منظور كل من العملاء وموردي الخدمة تكون شدة التفاعل مرتفعة للغاية ، وفيما بينهما تتناسب شدة التفاعل طردياً مع درجة الوضوح لدي أي منهما .

■ ثبتت صحة الفرض الرئيس الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر شدة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بمدى وضوح عروض الخدمة المطلوبة والمتاحة .

■ لا يمكن للموردين تحقيق الثقة والضمان لدي العملاء فيما يقدمونه من خدمات في حالة عدم قدرتهم على فهم حاجات العملاء أو توصيل عروض الخدمة بطريقة يمكن أن يفهمونها ، حيث ستكون جودة هذه الخدمات غامضة أو غير واضحة لهم ، وسوف يفسر هذا الغموض على أنه قصور في جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء ، مما قد يؤدي إلى تحول العملاء الحاليين وقد العملاء المتوقعين . وتتمثل التكاليف المستترة في ما قد يتحملة الموردون من تكاليف لإقناع العملاء بعدم التحول ، وما يتطلبه ذلك من تكاليف لتوضيح عروض الخدمة ، هذا بالإضافة إلى المكاسب المفقودة نتيجة فقد المبيعات التي كانت متوقعة لهؤلاء العملاء .

■ هناك ثلاث خصائص أساسية لتحديد إنتاج الخدمة وتأثيرها على شدة التفاعل وهي أن تكون العملية : قياسية ، وفي حاجة إلى الحكم عليها ، واعتمادية . ويقصد بأن تكون العملية قياسية أي يمكن تفصيلها بخطوات منطقية ومتتالية لتيسير رقابتها وتحليلها مما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول .

■ ويقصد بأن تكون العملية في حاجة للحكم عليها أن النتائج قد تختلف كنتيجة للحكم أو للرأي أو للمصادفة ، وعندما يستند الحكم على المعرفة الواضحة يكون من الممكن للخبراء تحويل المعرفة للأخرين من خلال التدريب الشامل ، أو التدريب الشخصي ، أو كتيبات التعليمات ، أو نصوص التفصيلية وعندما يستند الحكم على المعرفة الضمنية يتم إدخال هذه المعرفة ضمن العوامل الشخصية

إنتاج وعرض الخدمة ، أي يكون العميل جزءاً من إنتاج الخدمة ، وقد يستدعي ذلك حضور العميل واتصاله وتفاعله ومشاركته ، كما يجسد الشروط والمضمون الذي يعد الأساس لتفاعل العملاء مع نظام الخدمة .

■ تتمثل مسافة التفاعل في كل من : المسافة الجغرافية (حيث يؤدي بعد المسافة الجغرافية إلى اختلاف التوقيت بين المناطق الجغرافية) والمسافة الثقافية ومسافة اللغة (يؤثر حاجزي الثقافة واللغة بشكل كبير على التفاعل وعلى جودة الخدمة) .

■ أن قرارات خدمات Offshoring يجب أن تأخذ في الاعتبار كلا من التكاليف الظاهرة والتكاليف المستترة، حيث تتمثل التكاليف الظاهرة في : تكلفة العمالة ، والتكاليف التشغيلية ، والتكاليف غير المتوقعة الأخرى المترتبة على العمل في بيئة أجنبية معينة لها خصوصيتها (مثل التكاليف الناتجة عن : ارتفاع معدل دوران العمالة ، ونقل العاملين من وإلى أعمالهم ، وتحديث البنية التحتية) ، وتتمثل التكاليف المستترة في : التكاليف غير الظاهرة عند اتخاذ القرار بتقديم خدمات من مواقع Offshoring وتتمثل محركات هذه التكاليف في محركين رئيسيين هما : شدة التفاعل ، ومسافة التفاعل .

■ ويعتمد تقديم خدمات Offshoring بشكل كبير على الخدمات الشخصية ، ومن ثم يتم تحديد الأثر على مستوي الجودة بهدف تحديد الأثر على التكاليف المستترة باستخدام خمسة أبعاد وهي أن تكون : موثوقاً بها/ يعتمد عليها) ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة بشكل دقيق وموثوق به) ، والتأكيد /الضمان (ويقصد به معرفة وكياسة ولطف ومعاملة الموظفين لدي موردي الخدمة وقدرتهم على زرع الثقة واليقين والتأكيد لدي العميل) ، وملموسة/واضحة ، والتعاطف/ الاستحسان ، وسرعة الاستجابة . وركزت الدراسة على بعدي الثقة والضمان فقط لأنهما من المحتمل أن يكونا موضع مساومة واختلاف .

■ تتأثر شدة التفاعل - بشكل عكسي - بمدى وضوح عروض الخدمة المطلوبة من العملاء والمتاحة لدي الموردين ، فعندما تكون عروض الخدمة واضحة ومحددة من منظور

وقد تصل مختلفة أو مشوشة أو غير مفهومة ، وقد تكون مفهومة ولكن لا تتوفر الكفاءة لدي متلقيها لفهمها ، وهنا تبرز الفجوة بين مفهومها لدي مرسل ومتلقي الرسالة وهو ما تمثله مسافة التفاعل والتي تؤثر بدورها على فعالية التفاعل.

■ يتطلب التفاعل الفعال بين العملاء وموردي خدمات Offshoring أربعة شروط أساسية لتخفيض مسافة التفاعل ومن ثم تحقيق الفعالية التشغيلية وهي وجود : قناة اتصال مناسبة وجيدة ولغة مشتركة ومفهومة ووسيلة مشتركة وواضحة للتفسير وكفاءة القائمين بإرسال وتلقي الرسائل .

■ تمخض تطبيق خدمات Offshoring عن اختلافات جغرافية واختلافات اللغة واختلافات ثقافية ، وجميعها تمثل تحديات حقيقية لفعالية التفاعل ومن ثم الفعالية التشغيلية ، حيث تؤثر الاختلافات الجغرافية علي مدي توفر قنوات الاتصال الفعالة ، ويهدد اختلاف اللغة وجود لغة مشتركة للفهام ، وتؤدي الاختلافات الثقافية إلى صعوبة التفسير.

■ يوجد بعدين مؤثرين على المسافة الجغرافية وهما : مسافة السفر ، واختلاف المنطقة الزمنية .

■ تزداد مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، وكلما زادت المسافة الجغرافية وكانت الحاجة ضرورية للاتصال وجهاً لوجه مما يثبت صحة الفرض الفرعي الخامس .

■ يقصد باختلاف منطقة التوقيت بأن يختلف يوم العمل بين مواقع موردي الخدمة والعملاء ، مما يجعل من الصعب تحقيق التوافق الزمني ، وتزداد مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء كلما زادت اختلافات مناطق التوقيت عن عدد ساعات العمل الرسمي مما يؤثر سلباً على فعالية التفاعل مما يثبت صحة الفرض الفرعي السادس.

■ عند اختلاف المنطقة الزمنية بين دولة موردي الخدمة والعملاء نتيجة بعد المسافة الجغرافية يمكن توقع أن يؤدي ذلك إلى وجود صعوبات في الاتصال ، نظراً لاختلاف ساعات العمل الرسمية بين موردي الخدمة والعملاء ، مما قد يضطر العاملون لدي موردي الخدمة للعمل في أوقات لا تلائمهم ،

والمشتركة التي لا يمكن وضعها بشكل واضح ، مثل الاعتقاد الشخصي والتعلم . مما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني .

■ ويقصد بأن العملية اعتمادية أنها تتم في شكل متتابع أو مشترك أو متبادل ، وتمثل الاعتمادية في العلاقات الداخلية ودرجة الاعتمادية والتكامل بين الخطوات و فرق العمل ، كما أنها تحدد مدي تعقيد العلاقات الداخلية لإنتاج الخدمة ، وتسهم إلى حد كبير في تحديد هيكل العملية الإنتاجية من خلال إطار التكامل المتتابع أو المشترك أو المتبادل بين فرق ومجموعات العمل. في ظل الاعتماد المتتابع تتطلب العملية الإنتاجية أن تكون شدة التفاعل منخفضة ، وفي ظل الاعتماد المشترك تتطلب العملية الإنتاجية أن تكون شدة التفاعل معتدلة ، أما وفي ظل الاعتماد المتبادل تتطلب العملية الإنتاجية أن تكون شدة التفاعل مرتفعة. مما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث

■ عندما تكون عملية إنتاج الخدمة غير قياسية و/ المعرفة ضمنية و/ أو الاعتماد غير متتابع تكون عروض الخدمة معقدة ، ويكون مستوي جودتها في خطر لأن ذلك يتطلب حكماً معقداً ، واعتماداً متبادلاً بين خطوات تحقيق الثقة وضمان جودة الخدمة قد يؤدي ذلك إلى تحول العملاء الحاليين وقد العملاء المتوقعين . وتمثل التكاليف المستترة في ما قد يتحمله الموردون من تكاليف لإقناع العملاء بعدم التحول ، وما يتطلبه ذلك من تكاليف لتوضيح عروض الخدمة ، هذا بالإضافة إلى المكاسب المفقودة نتيجة فقد المبيعات التي كانت متوقعة لهؤلاء العملاء. مما يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع .

■ يثبت صحة الفروض الفرعية الأول والثاني والثالث والرابع تثبت صحة الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر شدة التفاعل والتكاليف المستترة بين موردي الخدمة والعملاء - بشكل عكسي - بخصائص إنتاج الخدمة.

■ أن الرسائل المتبادلة بين العملاء وموردي الخدمة قد تتضمن أفكار أو مقترحات أو طلبيات أو مواصفات أو مشاكل إلا أنه إذا لم تكن قنوات الاتصال جيدة قد لا تصل الرسائل كلية إلي متلقيها ، أو تفقد جزء من محتوياتها ،

ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل. مما
يثبت صحة الفرض الفرعي التاسع .

■ إذا كان هناك اختلاف في اللغة الأم بين دولة
موردي الخدمة والعملاء كلما ترتب على ذلك
صعوبات في فهم الكلام ووضوح الخطاب
نتيجة اختلاف اللهجة أو اللفظة أو نبرة أو حدة
الصوت أو سرعة الكلام ، ومن ثم يمكن توقع
وجود صعوبات الاتصال الفعال ، ويزيد من
مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ،
وينعكس ذلك سلباً على مستوي جودة الخدمة
في مواقع Offshoring ، مما يؤدي إلى احتمال
فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين
وتمثل التكاليف المستترة فيما يتحملة موردي
الخدمة من تكاليف لتفادي ذلك ، أو ما يفقدونه
من مكاسب إذا لم يتمكن من تفادي ذلك جزئياً
أو كلياً . مما يثبت صحة الفرض الفرعي
العاشر .

■ بثبوت صحة الفروض الفرعية الثامن
والعاشر والتاسع تثبت صحة الفرض
الرئيس الرابع من فروض الدراسة
والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل
والتكاليف المستترة طردياً بمسافة اللغة بين
موردي الخدمة والعملاء .

■ يقصد بالمسافة الثقافية المدى الذي تكون فيه
الثقافة مماثلة أو مختلفة ، وفي ظل الثقافات
المتشابهة جداً تكون المسافة الثقافية منخفضة ،
وهناك خمسة أبعاد تسهم في وجود الاختلافات
التنظيمية ومن ثم الثقافية وهي : الفردية -
الجماعية ، ومسافة القوة ، والخصوصية -
العمومية ، والتوجه بالوقت ، وأسلوب
الاتصال .

■ تشيراً لفردية إلى المدى الذي ينظر أعضاء
المجتمع فيه إلى أنفسهم مبدئياً كأفراد ،
وبأهداف فردية ، وقليل من الارتباط العاطفي
لجوهر المجموعة . وعلى النقيض من ذلك
تشير الجماعية إلى المدى الذي ينظر أعضاء
المجتمع فيه إلى أنفسهم مبدئياً كأعضاء في
مجموعات ، وبأهداف وارتباط وانتماء
المجموعة إلى المجموعة. ويميل الأفراد ذوي
الثقافات الفردية إلى تفضيل حل المشاكل
والنزاعات بشكل علني وصريح ، بينما يميل
الأفراد ذوي الثقافات الجماعية أكثر إلى تفادي

مما يؤدي إلى عدم رضائهم ، وينعكس ذلك
سلباً في اتجاهين : الأول - ارتفاع معدل
دوران العمالة ، وتتولد عنه تكاليف مستترة
تتمثل فيما يتحملة موردي الخدمة من تكاليف
لازمة للمحافظة على العمالة الحالية ،
وتكاليف لازمة للحصول على عمالة جديدة
وتدريبها . والثاني - انخفاض مستوي جودة
الخدمة في موقع Offshoring مما يؤدي إلى
احتمال فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء
المتوقعين ، وتتولد عنه تكاليف مستترة تتمثل
فيما يتحملة موردي الخدمة من تكاليف لتفادي
ذلك ، أو ما يفقدونه من مكاسب إذا لم يتمكنوا
من تفاديه جزئياً أو كلياً . مما يثبت صحة
الفرض الفرعي السابع .

■ بثبوت صحة الفروض الفرعية الخامس
والسادس والسابع تثبت صحة الفرض الرئيس
الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على
أنه : تتأثر مسافة التفاعل والتكاليف المستترة
طردياً بالمسافة الجغرافية بين موردي الخدمة
والعملاء .

■ يقصد بمسافة اللغة بأن المرسل والمستلم لا
يشتركان في لغة أم مشتركة ، كما أن
خصائص الأصوات مثل معدل سرعة الكلام
واللكنة والحدة تنقل مباشرة معاني ومشاعر
ضمنية أو غير ملحوظة مع رسالة اللغة ،
وتتمثل مسافة اللغة في عنصرين أساسيين
هما : فهم الكلام ، واللهجة كهوية وطنية .

■ كلما زادت اختلافات اللهجات بين موردي
الخدمة والعملاء كلما تأثر مدي وضوح
خطاب موردي الخدمة بالنسبة للعملاء ، مما
يعد عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة
التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن
ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . مما يثبت
صحة الفرض الفرعي الثامن .

■ كلما زادت اختلافات اللهجات كهوية وطنية
بين موردي الخدمة والعملاء كلما أثر ذلك
سلباً ليس على مدي وضوح خطاب موردي
الخدمة بالنسبة للعملاء فحسب وإنما أيضاً على
جودة خدمات Offshoring كنتيجة لوجود
عائق أمام تحقيق الجودة في علاقات العمل ،
مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ويزيد من
مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ،

■ تختلف الثقافات من حيث نظرتها لتوجيه الوقت إلى نوعين الأول - يعتبر الوقت مورداً محدوداً يجب إنفاقه بحكمة ، ويجب تخصيصه بعناية ، ولا يجب وقفه على أنشطة محددة .
الثاني - على النقيض من ذلك يرون أنفسهم محددين بالوقت ، وبأنشطة مخططة ، ويكون من السهل تغيير نشاط بنشاط آخر مماثل أو أكبر منه في الأهمية ، وإذا كانت هناك اختلافات في ثقافة رؤية وتوجيه الوقت بين دولة موردي الخدمة والعملاء يمكن توقع وجود صعوبات الاتصال . مما يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع عشر .

■ تتباين أساليب الاتصال من بلد لآخر ، ففي الثقافات منخفضة السياق لا توجد معلومات عامة يفترض أن تكون مشتركة مسبقاً بواسطة المرسل والمستلم ، ولذلك تكون الرسائل واضحة ، و يمكن اعتبار أسلوب الاتصال صريحاً ومباشراً وحازماً ، ويتحمل الموصولون مسؤولية توضيح المعلومات للمستمع . أما الثقافات مرتفعة السياق يوجد مراكز للمعرفة العامة التي تساعد على تفسير الرسائل ، وتكون الاتصالات أقل وضوحاً ، وتعتمد على تفسير الفروق الدقيقة وغير الملحوظة وما وراء المعنى في الأنواع المختلفة من الرسائل ، وهذه الفروق الدقيقة يمكن تفسيرها بسهولة أكثر بشكل شخصي عنه في حالة الرجوع إلى مراكز المعلومات ، ويفترض تحمل مستلم الرسالة مسؤولية فهمها ، وفي البلاد التي تسود الثقافات مرتفعة السياق يفضل أن يتم الاتصال وجهاً لوجه تفادياً لاحتمالات الفهم الخاطئ للرسائل أو لاستغراق وقت أطول في فهمها ، إلا أن ذلك سوف يتطلب تكاليف قد تكون باهظة خاصة في حالة ما إذا كان الاتصال لمسافات طويلة جزءاً لا يتجزأ من Offshoring ، بالإضافة إلى أنه قد يكون صعباً على العاملين القيام بذلك . وكلما كانت الثقافات مرتفعة السياق كلما أثر ذلك سلباً على شكل وأساليب الاتصالات الثقافية المشتركة بين موردي الخدمة والعملاء ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ، ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، ومن ثم يؤثر سلباً على فعالية التفاعل . مما يثبت صحة الفرض الفرعي الخامس عشر .

الحلول العنئية والصريحة. وكلما زادت اختلافات الفردية/ الجماعية بين موردي الخدمة والعملاء كلما أثر ذلك على شكل الاتصالات الثقافية المشتركة ، مما يعد عائقاً للاتصال الفعال ويزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء . مما يثبت صحة الفرض الفرعي الحادي عشر .

■ تشير مسافة القوة إلى تدرج المساواة نتيجة العلاقة بالسلطة ، وتميل البلاد ذات مسافة القوة المرتفعة إلى أن تكون القوة موزعة بشكل غير متساوي بين المؤسسات والمنظمات ، وعلى النقيض من ذلك تميل البلاد ذات مسافة القوة المنخفضة إلى أن تكون القوة موزعة بشكل متساوي أو على الأقل متقارب . ففي البلاد التي تكون مسافة القوة فيها مرتفعة قد يعد ذلك سبباً لأن يكون موردي الخدمة أقل ثقة عند الاتصال بالعملاء ، ويتوقف مستوى هذه الثقة على مستوى مسافة القوة بين ممثل / وكيل موردي الخدمة والعميل ، حيث قد يساهم العميل في سوء أو عدم فعالية الاتصال. مما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني عشر .

■ يقصد بالعمومية المدى الذي تخضع فيه القرارات بالمجتمع للقاعدة ولا توجد استثناءات ، أما الخصوصية فيقصد بها المدى الذي تخضع فيه القرارات بالمجتمع للاستثناءات . وفي البلاد التي تسود فيها ثقافة الخصوصية قد يكون ذلك سبباً في أن يكون موردي الخدمة أقل ثقة في نتائج التطبيق لعدم وجود قاعدة يعتمد عليها عند التخطيط للنتائج المتوقعة ، ويتطلب ذلك من ممثل موردي الخدمة جمع المزيد من المعلومات قبل الوصول إلى النتائج المتوقعة ، مما يعيق فعالية الاتصال بالعملاء ويجعلها أكثر تكلفة ، وتتوقف هذه الثقة على مستوى تبني ثقافة الخصوصية في المجتمع . مما يثبت صحة الفرض الثالث عشر .

■ ثبتت صحة الفرض الفرعي العاشر من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : تتأثر مسافة التفاعل طردياً باختلاف مستوى ثقافة الخصوصية/ العمومية بين ممثل/وكيل موردي الخدمة والعملاء .

تفادي ذلك جزئياً أو كلياً . مما يثبت صحة الفرض الفرعي السادس عشر .
■ يثبت صحة الفروض الفرعية الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر والسادس عشر تثبت صحة الفرض الرئيس الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: تتأثر مسافة التفاعل والتكاليف المستترة طردياً بالمسافة الثقافية بين موردي الخدمة والعملاء
■ إذا أمكن تخفيض مسافة التفاعل فإنه يمكن تخفيض شدة التفاعل ومن ثم تخفيض التكاليف المستترة، ومن ثم تثبت صحة الفرض الرئيس السادس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه : هناك علاقة طردية بين مسافة التفاعل والعلاقة الإيجابية بين شدة التفاعل والتكاليف المستترة.
■ عند اتخاذ قرار بتقديم الخدمات الخارجية يجب أن يؤخذ في الاعتبار التكاليف المستترة المترتبة على هذا القرار .

■ في ظل المسافة الثقافية يمكن تحقيق الجودة من خلال تحقيق عنصرين أساسيين الأول - الضمان ويتحقق من خلال المعرفة ، ولطف ومعاملة الموظفين ، وقدرتهم على نقل الثقة والاطمئنان للعملاء . والثاني - الثقة وتتحقق من خلال مدي قدرة موردي الخدمة على زرع الثقة لدي العملاء. وإذا كانت هناك اختلافات في المسافة الثقافية بين ممثل موردي الخدمة والعملاء نتيجة وجود اختلافات تنظيمية مثل : الفردية/ الجماعية ومسافة القوة والخصوصية/ العمومية واختلاف رؤية توجيه الوقت وأسلوب الاتصال فإنه يكون من المتوقع وجود صعوبات في تحقيق الاتصال الفعال ، مما يزيد من مسافة التفاعل بين موردي الخدمة والعملاء ، وينعكس ذلك سلباً على مستوي جودة الخدمة في مواقع Offshoring ، مما يؤدي إلى احتمال فقد العملاء الحاليين وتحول العملاء المتوقعين ، وتمثل التكاليف المستترة فيما يحمله موردي الخدمة من تكاليف لتفادي ذلك أو ما يفقده من مكاسب إذا لم يتمكن من

المراجع

- Ajay,B., et al.,(2008),” Is More IT Offshoring Better? An Exploratory Study of Western Companies Offshoring To South East Asia”, *Journal Of Operations Management*, Vol.26,pp.322-335.
- Anne,S., et al.,(2008)” Invisible Costs in Offshoring Services Work”, *Journal of Management*”, Vol.,26,Iss.2 ,Mar., pp.164-179.
- Anthony, D., (2003),” Uneven and Combined Development: Understanding Indian’s Software Exports”, *World Development*,Vol.31,No.1,pp.211-226.
- Anton,J. and Settingt.,T., (2004), “The American Consumer Reacts To The Call Center Experience And The Offshoring Of Service Calls”, Benchmark Portal , Inc. (2004).
- Ari, V., (2008),” Modularity And The Organization Of International Production”, *Japan And World Economy* ,Vol.20,pp.353-368.
- Arvind,P.,(2007),” International Outsourcing of Services : Introduction to the Special Issue”, *Journal of International Management*, Vol.13, Iss.1, pp3-6.
- Ben, K. and Somnath, L., (2007), “ International Outsourcing of Services : A Partnership Model”, *Journal of International Management*, Vol.13, Iss.1, pp22-37.
- Bluedorn, A. et al., (1992),” How Many Things Do You Like To Do At Once? An Introduction To Monochromic And Polychronic Time”, *Academy Of Management Executive*, Vol.6,Iss. 4 , pp. 17-26.
- Brewin,B,(2003),”User Complaints Push Dell To Return PC Support To U.S. December” <http://www.Sciencedirect.Com/Science>.
- Brian,N , et al., (2006),” Transaction Costs And Control Of Outsourced Accounting Case Vidence From India”, *Management Accounting Research* ,Vol. 17, pp. 238-258

- Buchanan,P.,(2004),” **Where The Right Went Wrong**”, St. Martin's Press, New York.
- Byrne,D.(1971),” **The Attraction Paradigm** “, Academic Press, New York .
- Cargile,A. and Giles,H., (1996),” **Language Attitudes Towards Varieties Of English: An American-Japanese Context, Speech Communication Conference San Diego .**
- Chase,R. and Tansik,D.,(1983),” **The Customer Contact Model For Organization Design**”, **Management Science**, Vol. 29 ,Iss.9, pp. 1037-1050.
- Chase,R.,(1978),” **Where Does The Customer Fit In A Service Operation?**”, **Harvard Business Review**, Vol. 56,Iss. 6, pp. 137-142.
- ————.,(1981),” **The Customer Contact Approach To Services: Theoretical Bases And Practical Extension** “, **Operations Research**,Vol. 29,Iss.4, pp. 698-706.
- Daft,R. And Lengel,R.,(1984),” **Information Richness: A New Approach To Managerial Behavior And Organization Design**”, **Research In Organizational Behavior**, Vol., 6, pp.191-233.
- Daniela, B., et al.,(2008) “ **Does Culture Influence Asset Managers Views and Benhavior?** “,**Behavior & Organization** , Vol.67,Iss.3-4 ,pp.624-643.
- Derwing,T. And Munro,M.,(1997),” **Accent, Intelligibility, And Comprehensibility: Evidence From Four L1s**”, **Studies In Second Language Learning**, Vol. 19, pp. 1-16.
- Farok, J. And Sumit K.,(2004),” **The Role Of Export-Driven Entrepreneurship In Economic Development: A Comparison Of Software Exports From India , China, And Taiwan** “, **Technological Forecasting & Social Change** , Vol.71,pp.799-822.
- Ferdows,K.,(1997),” **Making The Most Of Foreign Factories**”, **Harvard Business Review** March-April, pp. 73-88:
- Fitzsimmons,J. and Fitzsimmons,M.,(2004),” **Service Management: Operations, Strategy And Information Technology**”, 4th.Ed., Mcgraw-Hill, London .
- Fluss,D., (2004), **Successfully Navigating The Offshore Outsourcing Waters**, **Call Center Magazine**, May , pp. 8-10.
- Forrester,M.,(2004),” **Forrester Finds Near-Term Growth Of Offshore Outsourcing Accelerating** . Press Release. Forrester Research, Orlando, FL. May
- Friederike, M.,(2008),” **Matching Structure and the Cultural Transmission of Social Norms** “,**Behavior & Organization** , Vol.67,Iss.3-4 ,pp.608-623.
- Gass,S. and Varonis,E., (1984),” **The Effect Of Familiarity On The Comprehensibility Of Nonnative Speech**”, **Language Learning**, Vol. 34 , pp. 65-89.
- Giles,H., et al., (1995),” **Reactions To Anglo- And Hispanic-American Accented Speakers: Affect, Identity, Persuasion, And The English-Only Controversy**”, **Language And Communication**, Vol. 15 , pp. 107-120.
- Giles,H.,(1972),” **Evaluation Of Personality Content From Accented Speech As A Function Of Listeners' Social Attitudes**”, **Perceptual And Motor Skills**, Vol. 34 , pp. 168-170.
- Gladwell,M.,(2005)” **The Power of Thinking Without Thinking**, **Little Brown And Company**, New York , pp. 48-49.
- Gong, Z.,(2005),”**GM Overtakes VW In Chinese Auto Sales**”, **Asian Wall Street Journal**, Jul., p. 7.
- Hall,E. and Hall,M.,(1990),” **Understanding Cultural Differences**”, Intercultural Press, Yarmouth, ME .
- Hall,E.,(1983),” **The Dance Of Life: The Other Dimension Of Time**”, Anchor Press, New York.
- Harrison,C.,(2002),” **New Service Challenges Arise When U.S. Firms Move**” **Call Centers Overseas**, Sep.
- Hofstede,G.,(1980),” **Culture's Consequences**, Beverly Hills, Sage .
- ————.,(1991),” **Cultures And Organizations: Software Of The Mind**”, Mcgraw-Hill, London.p28.

- _____, (1993), "Cultural Constraints In Management Theories", **Academy Of Management Executive**, Vol. 7, Iss.1, pp. 81-94.
- Horngren, C., et al., (1996), "Cost Accounting :A Managerial Emphasis ", 9th .ed. Ed. Prentice-Hall, INC., New Jersey, pp. 99-105.
- _____, (2006), "Cost Accounting :A Managerial Emphasis ", 12th .ed. Ed. Prentice-Hall, INC., New Jersey, pp. 386-387.
- House, R., et al., (2004), "Editors, Culture, Leadership, And Organizations", Beverly Hills, Sage
- Imamoglu, O., (1998), "Individualism And Collectivism In A Model And Scale Of Balanced Differentiation And Integration", **The Journal of Psychology**, Vol. 132, Iss.1, pp. 95-105.
- Jonas, F., et al., (2006), "Cultural Convergence Through Web-Based Management Techniques ? The Case of Corporate Web Site Recruiting ", **Journal of International Management**, Vol. 12, Iss.2, pp. 181-195.
- Julian, J., et al., (2003), "Critical Competencies in Virtual Service Webs ", **European Management Journal**, Vol. 21, No. 1, pp. 48-61.
- Kaufman, C., et al., (1991), "Exploring More Than 24 H A Day: A Preliminary Investigation Of Polychronic Time Use", **Journal Of Consumer Research**, Vol. 18, pp. 392-401.
- Kellogg, D. and Chase, R., (1995), "Constructing An Empirically Derived Measure For Consumer Contact", **Management Science**, Vol. 41, Iss.11, pp. 1734-1749.
- Kellogg, D. and Nie, W., (1995), "Nie, A Framework For Strategic Service Management", **Journal Of Operations Management**, Vol. 13, Iss.4, pp. 323-337.
- Kogut, B. and Singh, H., (1988), "The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode", **Journal Of International Business Studies**, Vol. 19, Iss.3 Fall, pp. 411-432.
- Kolman, L., et al., (2002), "Cross-Cultural Differences In Central Europe", **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. 18, Iss.1, pp. 76-88.
- Kraiwinee, B., et al., (2007), "International Offshoring of Services : A Parity Study", **Journal of International Management**, Vol. 13, Iss.1, pp. 7-21.
- Lawler, E., et al., (1995), "Creating High Performance Organizations: Practices And Results Of Employee Involvement And TQM In Fortune 1000 Companies". San Francisco, Jossey-Bass.
- Levitt, T., (1976), "The Industrialization Of Service", **Harvard Business Review** Sep.-Oct., pp. 63-71.
- Lewis, N., (2002), "What Works, What Doesn't: Lessons From Two Companies That Outsource Back-Office Tasks." <http://www.Sciencedirect.Com/Science> .
- Lippi-Green, R., (1997), "English With An Accent: Ideology And Discrimination In The United States ", Routledge, New York .
- Llorca, E., (2000), "Effects Of Intelligibility And Speaking Rates On Judgments Of Non-Native Speakers' Personalities", **International Review Of Applied Linguistics In Language Teaching**, Vol. 38, Iss.3/4, pp. 289-299.
- Lovelock, C., (1983), "Classifying Services To Gain Strategic Marketing Insights", **Journal Of Marketing (Summer)**, pp. 9-20.
- _____, (1984), "Strategies For Managing Demand In Capacity-Constrained Service Organizations", **Service Industries Journal**, Vol. 4, Iss.3, November, pp. 12-30.
- Martin, S. And Ricard, D., (2005), "Another Look At Offshoring: Which Jobs Are At Risk And Why?", **Business Horizons**, Vol. 48, pp. 513-523.
- Michael, G., et al., (2008), "Culture Sometimes Matters : Intra-Cultural Variation in Pro-Social Behavior Among Tsimane Amerindians ", **Behavior & Organization**, Vol. 67, Iss.3-4, pp. 587-607.
- Mills, P. and Margulies, N., (1980), "Toward A Core Typology Of Service Organizations", **Academy Of Management Review**, Vol. 5, Iss.2, pp. 255-265.

- Munro, M. and Derwing, T., (1995b), "Processing Time, Accent; And Comprehensibility In The Perception Of Native And Foreign-Accented Speech", *Language And Speech*, Vol. 45, Iss.3, pp. 289-306.
- _____, (1995a), "Foreign Accent Comprehensibility And Intelligibility In The Speech Of Second Language Learners", *Language Learning*, Vol.45, Iss.1, pp. 73-97.
- Myers, M and Tan, F., (2002), "Tan, Beyond Models Of National Culture In Information Systems Research", *Journal Of Information Systems Management*, Vol.10, Iss.1, pp. 24-32.
- Myers, V. and Herndon, R., (1988), "Dynamics Of Speech, National Textbook Company", Lincolnwood, IL.
- Nir, K., (2007), "International Factors Affecting Offshoring Business Process and Information Technology Outsourcing", *Journal of International Management*, Vol.13, Iss.1, pp38-56..
- Nisbett, R., (2003), "The Geography Of Thought: How Asians And Westerners Think Differently ... And Why", Free Press, New York.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995), "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, New York.
- Ohbuchi, O., et al., (1999), "Cultural Values In Conflict Management: Goal Orientation, Goal Attainment, And Tactical Decision", *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, Vol.30, pp. 51-71.
- Olson, G. and Olson, J., (2000), "Distance Matters", *Human Computer Interaction*, Vol. 15, pp. 139-178.
- Parasuraman, A., et al., (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Customer Perceptions Of Service Quality", *Journal Of Retailing*, Vol. 64, Pp. 12-40.
- Patricia, M., et al. (2007), "Does It Pay To Be Different? Competitive Non-Conformity Under Different Regulatory Regimes", *Journal Of Business-Research*, Vol.60, pp.1135-11430
- Peterson, A., (2002), "Personal Interview With Andrew Peterson", General Manager Of America Online Member Services India Private Ltd..
- Polanyi, M. (1967), "The Tacit Dimension", Anchor Books, Garden City, New York.
- Pornpitakpan, C., (2000), "Trade In Thailand: A Three-Way Cultural Comparison", *Business Horizons*, March-April.
- Ramirez, Y., (2003), "Studies Show Accents Create Obstacles For Job-Seeking Foreigners 11/21, Daily Universe, Brigham Young University.
- Rich, M. And Rohit, V., (2008), "History Of Offshoring Knowledge Service", *Journal Of Operations Management*, Vol.26, pp.141-147.
- Rose, G. et al., (2003), "Culture And Consumer Responses To Download Time", *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 50, Iss.1, pp. 31-44.
- Ryan, E. et al., (1982), "An Integrative Perspective For The Study Of Attitudes Toward Language Variation. In: E.B. Ryan And H. Giles, Editors, *Attitudes Toward Language Variation 1-19*", Edward Arnold, London.
- Schmid, P. and Yeni-Kormshian, G., (1999), "The Effects Of Speaker Accent And Target Predictability On Perception Of Mispronunciations", *Journal Of Speech, Language, And Hearing Research*, Vol. 42, pp. 56-64.
- Schneider, B and Bowen, D., (1995), "Winning The Service Game", Harvard Business School Press, Boston.
- Shenkar, O., (2001), "Cultural Distance Revisited: Toward A More Rigorous Conceptualization And Measurement Of Cultural Distance", *Journal Of International Business Studies*, Vol. 32, pp. 519-535.
- Shiri, D. et al., (2008), "Analysis of Interactions Among Core, Transaction And Relationship-Specific Investments: The Case of Offshoring", *Journal Of Operations Management*, Vol.26, pp.180-197.

- Shostack,G., (1987),” Service Positioning Through Structural Change”, **Journal Of Marketing** , Vol. 51 , pp. 34-43.
- Siems,T. And Rather,A., (2003),” Do What You Do Best, Outsource The Rest?”, Federal Reserve Bank Of Dallas Southwest Economy (November/December 2003), pp. 13-14.
- Soldow,G. and Thomas,G.,(1984),” Relational Communication: Form Versus Content In The Sales Interaction”, **Journal Of Marketing** , Vol. 48, Iss.1, pp. 84-93.
<http://www.Sciencedirect.Com/Science>
- Straub,D., et al., (2002),”Toward A Theory Based Measurement Of Culture”, **Journal Of Global Information Management** , Vol.10, Iss.1, pp. 13-23.
- Sturgeon,J. and Levy,F.,(2005), “ Measuring The Offshoring Of Service Work”. **Working Paper. Massachusetts Institute Of Technology.**
- Thomas,G.,(1992),” The Influence Of Processing Conversational Information On Inference, Argument Elaboration, And Memory”, **Journal Of Consumer Research** , Vol.19, Iss.2, pp. 83-92.
- Timothy, W., et al, (2008)“ The Diminishing Effect of Cultural Distance on Subsidiary Control” , **Journal of International Management**, Vol.14, Iss.2, pp93-107.
- Triandis,H., et al., (1988), “ Villareal, Individualism And Collectivism: Cross-Cultural Perspectives On Self-Ingrouop Relationships”, **Journal Of Personality And Social Psychology** , Vol. 54, Iss.2, pp. 323-338.
- Trompenaars,F., (1993),”Riding The Waves Of Culture: Understanding Diversity In Global Business”, Irwin, Burr Ridge, IL.
- Tsalikis,J., et al., (1991),” The Role Of Accent On The Credibility And Effectiveness Of The Salesperson”, **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 11 (Winter), pp. 31-41.
- Viotor,R. and Veytsman,A.(2005),” **American Outsourcing**”, Harvard Business School Publishing, pp.705-737 .
- Weidenbaum,M.,(2005),” Outsourcing: Pros And Cons”, **Business Horizons**, Vol. 48 Jul.-Aug.,Iss.4; pp. 311-315.
- Weisingery. and Trauth,M.,(2003),” The Importance Of Situating Culture In Cross-Cultural IT Management”, **IEEE Transactions On Engineering Management**, Vol. 50,Iss.1, pp. 26-30.
- Wemmerlov,U.,(1990),” A Taxonomy For Service Process And Its Implications For System Design”, **International Journal Of Service Industry Management** ,Vol.1,Iss.3, p. 29.
- Weygman,L., (2001), “Do You Know What I Mean?”, **HR Professional**, Apr.-May, pp. 34-37.
- William, Y. And Kannan, R.,(2008),” Offshoring Knowledge And Service Work: A Conceptual Model And Research Agenda”, **Journal Of Operations Management**, Vol.26, pp.212-221.
- Wingstedt,M and Schulman,R.,(1987),” Comprehension Of Foreign Accents. In: W. Dressler, Editor, **Phonologica 1984: Proceedings Of The Fifth International Phonology Meeting Eisenstadt, 25-28 June 1984**”, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 336-344.
- Zedeck,S., et al., (1983),” Shift Work Schedules And Their Relationship To Health, Adaptation, Satisfaction, And Turnover Intention”, **Academy Of Management Journal**, Vol. 26,Iss.2, pp. 297-310.
- Zhao,M.,(2004),” Doing R&D In Countries With Weak IPR Protection: Can Corporate Management Substitute For Legal Institutions? **Working Paper.**
[http://www.Sciencedirect.Com/Science.](http://www.Sciencedirect.Com/Science)