**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير تسويق**

**2009- 2010**

**العملية**

**في تسويق الخدمات**

 **إشراف الدكتور : غياث الترجمان**

**إعداد الطلاب**

**طارق الحكواتي سالم شحرور**

**دياب السالم**

**المحتويات:**

أولاً : أسباب الدعوة إلى مزيج تسويقي خاص بالخدمات .

ثانياً : مفهوم العملية .

ثالثاً : نظام الخدمة .

رابعاً : عملية تنفيذ النماذج الفعالة في الشركات الخدمية .

* مراحل التنافسية في العمليات .

خامساً: تصميم عملية الخدمة -استخدام الخرائط ونماذج التصميم والرسوم البيانية والهندسية .

الحالة العملية : مكتبة الأسد

سادساً: الأدوار و الوثائق (النشرات التدريبية) في تلقي الخدمة .

سابعاً: استراتيجيات مقترحة لحل مشكلات إدارة تشغيل العمليات .

ثامناً : مصادفات الخدمة .

تاسعاً : إعادة تصميم عملية الخدمة .

عاشراً : جودة الخدمة .

* أبعاد جودة الخدمة .
* كيف يمكن تقديم خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية **.**

**المراجع**.

**أولاً : أسباب الدعوة إلى مزيج تسويقي خاص بالخدمات :[[1]](#footnote-2)**

برزت أصوات تنادي بضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائما لقطاع الخدمات, حيث يرى هؤلاء أن عملية التكييف هذه ضرورية لعدة أسباب منها :

1. المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلا للشركات الصناعية .
2. أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم.
3. أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات.

**أولا :أن المزيج التسويقي قد تم وضعه أصلا للشركات الصناعية :**

عندما طور (Borden ) فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في ستينيات القرن الماضي , أوضح منذ البداية أن عناصر المزيج التسويقي ( المنتج و السعر و التوزيع و الترويج ) إنما تختص بالقطاع الصناعي حصراً, بدليل انه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة , و لم يتطرق إطلاقا للخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية .

 وفي وقت لاحق جاء (McCarthy ) بنموذج محدث للمزيج التسويقي , عندما ذكر أن هذا المزيج ليس واحد لجميع المؤسسات , حيث أن بإمكان المؤسسة أن تكيفه حسب أوضاعها و إمكاناتها .

و أضاف (McCarthy) أن المزيج التسويقي التقليدي في جوانب قد يصلح لقطاع الخدمات قدر تعلق الأمر بالعناصر الملموسة في الخدمة , وهي العناصر التي تسهل عملية تقديم الخدمة .

**ثانياً : أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم :**

أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشاكل و حالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي يواجهونها في المؤسسات الصناعية . إن معظم هذه الاختلافات ينحصر في المجالات التالية :

1. مشاكل تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع ) .
2. إن الناس الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة قد يصبحون جزءاً من منتج الخدمة ( و هذا غير وارد في قطاع السلع ).
3. إن مؤسسات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة.
4. إن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع و اشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة. فالتفاعلات بين مورد الخدمة و المستفيد . و بين المستفيدين أنفسهم , تعتبر حيوية و حاسمة في قطاع الخدمات قياسا إلى قطاع إنتاج السلع. فالخدمة تستهلك في لحظة إنتاجها بينما السلع لا تستهلك في الغالب لحظة إنتاجها .

**ثالثاً : أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات :**

يوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات و الطلبات الخاصة بقطاع الخدمات , مثال ذلك : أن المزيج التسويقي لا يأخذ بعين الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة (مورد الخدمة ) . كما لا يأخذ بالاعتبار البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها . في حين أن هذين العنصرين أي موردي الخدمة و البيئة المادية , يعدان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات . كما أن المزيج التسويقي الموروث **لا يتطرق إلى أحد ابرز عناصر الخدمة , وهو عملية الخدمة** ذاتها مما يدل على عدم صلاحية المزيج التقليدي لقطاع الخدمات .

و بالتالي يصبح المزيج التسويقي الخاص بالخدمات يتكون من:

المزيج التسويقي الخدمي

**ثانياً : مفهوم العملية :[[2]](#footnote-3)**

العملية هي فن و أسلوب بناء الخدمة, فهي تصف طريقة و تسلسل عمل نظم تشغيل الخدمة و تحديداً كيف ترتبط مع بعضها لخلق القيمة التي وعد بها العملاء. ففي الخدمات عالية الاتصال يصبح العملاء بأنفسهم جزء لا يتجزأ من العملية و العملية تصبح خبرة بالنسبة لهم .

فالعمليات التي تصميمها سيء على الأغلب أنها سوف تزعج العملاء : فالنتائج بطيئة , مخيبة للآمال , بالإضافة إلى أن جودة التقديم ستكون سيئة . و بشكل مشابه بالنسبة لمقدمي الخدمة فالعمليات السيئة ستجعل عملهم صعب و إنتاجيتهم قليلة و سوف يزداد خطر الخطأ بإنجاز الخدمة.

**طبيعة عمليات الخدمة :[[3]](#footnote-4)**

نظرا لما يتميز به منتج الخدمة من خصائص غير ملموسة , و يدرك تلك الحقيقة كل من مجهز الخدمة و المستفيد منها . فلقد أثرت هذه الخصائص على طبيعة عمليات تصنيع الخدمة , مما يجعلها مختلفة في بعض مراحل انجازها عن عمليات تصنيع السلع , أضف إلى ذلك مشاركة الزبون في بعض مراحل عملية انجاز الخدمة مما زاد السلسلة حلقة في جعل حالات عدم التأكد تنتاب كثيرا من عمليات إنتاج الخدمة , و من هذه العمليات التي تتأثر بخصائص الخدمة هي :

1. تمتاز بعض عمليات الخدمة بكونها ذات درجة عالية من التفاعل بين المنتج ( المجهز ) و الزبون .

حيث يعتبر الزبون موردا لطاقة نظام الإنتاج الذي يصنع الخدمة . و هذا ما يخلق مصاعب كثيرة في إدارة عمليات الخدمة و منها خلق حالة عدم التأكد للمدراء حول وقت المعالجة و جودة المنتج اللازمين للمستفيد .

1. منتج الخدمة لا يمكن نقله , فإن ذلك يلزم الزبون الانصياع لنظام تسليم الخدمة أو انصياع الأخير للزبون ( أي ترتيب تسهيلات نظام الإنتاج وفق حاجة الزبون أو تكيف الزبون وفق ترتيب تسهيلات عمليات الخدمة ) .
2. بسبب خاصية الخدمة غير الملموسة , فان مخرجات نظام الإنتاج و قياس مستويات الطاقة لعمليات الخدمة غالبا ما تكون غير موضوعية و لا يمكن أحيانا التحكم في نوعيتها .
3. تكون هناك صعوبة في قياس الإنتاجية في بعض منظمات الخدمة , كما هو الحال في المنظمات التي تقدم خدمات الاستشارة مثل المحاماة و الرعاية الصحية و التي تكون فيها الإنتاجية صعبة الفهم و القياس بالنسبة للمتخصصين و العاملين في هذه المنظمات . لكن ذلك لا يمنع من قياس الإنتاجية في منظمات الخدمة مثل عدد مرضى المستشفيات الذين تمت معالجتهم لكل ساعة , أو عدد المسافرين لكل ساعة بالنسبة لمنظمات النقل أو عدد الطلبة خلال السنة بالنسبة للجامعات و غير ذلك من المعايير التي يمكن تثبيتها لقياس الإنتاجية في منظمات الخدمة. و يمكن استخدام بعض المقاييس التي تستخدم في بيئة التصنيع لقياس إنتاجية منظمات الخدمة .
4. تعد الجودة من أكثر عمليات الخدمة صعوبة في قياسها , لكونها غير ملموسة , و لكن يمكن التحسس بها . و بما أن عمليات الخدمة تمتاز بدرجة عالية من الاتصال مع الزبون , فإن ذلك يجعل الكثير من خصائص الخدمة لا يمكن قياسها مثل :
5. معلومية الخدمة في تحقيق الفائدة المرجوة منها للزبون .
6. فهم حاجات الزبون و الوفاء بها .
7. تيسيير الخدمة لحظة طلبها من قبل الزبون .
8. الثقة المتبادلة بين المجهز و الزبون التي تتطلب توافرها .

**ثالثاً : نظام الخدمة :[[4]](#footnote-5)**

يمكن اعتبار مؤسسة الخدمة بمثابة نظام يضم عمليات خدمية حيث تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة , و تقديم الخدمة أو إيصالها , حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة و تسليم الخدمة للمستفيد ( المخرجات ) .

إن بعض أجزاء هذا النظام تكون مرئية أو واضحة للمستفيدين بيمنا أجزاء أخرى منه قد لا تكون معروفة إطلاقا من قبل المستفيدين .

و يلجأ بعض كتاب التسويق إلى استخدام مصطلحات مثل " المكتب الأمامي " ) front office ) و "المكتب الخلفي" ( back office ) للإشارة إلى الأجزاء المرئية و غير المرئية للعملية الخدمية .

 و يتحدث آخرون عن المسرح الأمامي ( front stage ) و المسرح الخلفي ( back stage ) مستعيرين مصطلحات من المسرح للتأكيد على أن الخدمة هي أداء تماما كالأداء المسرحي .

**خط التفاعل**

**خط الرؤية**

**خط التفاعل الداخلي**

**خط التنفيذ**

**المكتب الخلفي**

**المكتب الأمامي**

وهذه بعض التعريفات للخطوط التي تظهر في الشكل السابق :

**خط التفاعل :**

و هو يشير إلى حالة التواصل بين المستفيد من الخدمة و موظفوا الواجهة الأمامية .

**خط الرؤية:**

لاحظ انه على الرغم من أن معظم النشاطات التي يقوم بها موظفو الواجهة الأمامية ( في تفاعلهم مع المستفيد ) تقع فوق خط الرؤية , إلا أن هناك نشاطات أخرى يقومون بها , و تقع تحت خط الرؤية ( بمعنى أن هذه النشاطات لا يراها المستفيد )

**خط التفاعل الداخلي :**

هذا الخط يفصل بين موظفي الواجهة الأمامية و تلك العمليات التي يضلع بها موظفو الدعم , هذا النوع من التفاعل عادة ما يحصل خارج نطاق رؤية المستفيد .

**خط التنفيذ :**

و هو خط يفصل مابين العمليات التي يقوم بها موظفو الدعم و تلك التي تضطلع بها الإدارة . و يحصل أن العاملين لا يكونون على اتصال مباشر مع موظفي الدعم . و لتوضيح البعد الرأسي لخارطة الخدمة دعنا نتفحص احد عناصر عملية الخدمة و الذي يتمثل بدفع قيمة مشتريات من احد متاجر التجزئة

**رابعاً : عملية تنفيذ النماذج الفعالة في الشركات الخدمية: [[5]](#footnote-6)**

**APPLYING THE EFFICIENCY MODELS TO SERVICE FIRMS**

من وجهة نظر إدارة العمليات , فان أي نظام أو نموذج يعّد المستهلك عنصرا مهما في العملية الإنتاجية , لأن النظام متفاعل , و بالإمكان تنميط أو صنع الخدمة حسب طلب كل فرد , إن نظام إنتاج الخدمات من الصعب تطبيقه لأنه من المستحيل استخدام فكرة المخزون أو مضاعفة الإنتاج للمستهلك , و هذا النظام متصل بالسوق الذي يتغير بشكل دائم من يوم إلى آخر , ومن ساعة إلى أخرى , و من دقيقة إلى أخرى , وهذا يخلق مشاكل كثيرة في تخطيط الطاقة و الاستخدام الأمثل . في الواقع هذا النموذج المبسط يعتبر أن الخدمات بطبيعتها لا تتوافق مع متطلبات نموذج العالم المثالي , وعلى عكس نموذج ( العالم المثالي ) الذي يركز على صنف واحد من المنتجات , فإن نظام الخدمة يتضمن عمل منتجات مختلفة لكل واحد من المستهلكين , لأن كل مستهلك يختلف عن غيره , و بما أنه عنصر مهم في العملية و بما أن لكل منتج أو تجربة عدة أنواع , فإن عدم التأكد من الخطوة التالية ستكون نسبتها كبيرة .

تتألف مدخلات نظام إنتاج الخدمة الأساسية من : البيئة المادية ,الاتصال الشخصي , المستهلكون .

إن عنصر البيئة المادية قد يبقى مستقرا , أما بالنسبة للعنصران الآخران فهما متغيران ليس فقط من حيث النوعية و إنما أيضا من حيث نسبة الدخول أو الوصول إلى العملية التشغيلية .

فإذا أخذنا أحد هذه العناصر و ليكن الاتصال الشخصي , إن العمال و الموظفين لديهم أحاسيس و مشاعر تسيطر على سلوكهم , و بالتالي فهم يتأثرون بالأمور التي تحدث في حياتهم خارج مجال عملهم , فإذا كان مزاجهم سيء فإن هذا قد يؤثر على عملهم و هو ما يؤثر على العملاء , وذلك لأن العامل ( مقدم الخدمة )هو جزء من الخبرة التي تشترى , وبالتالي فان العملاء يتعرضون لهذه التصرفات التي تؤثر على سلوكهم تجاه المؤسسة المقدمة للخدمة . وهنا يمكن أن نميز نوعين من التصرفات : النوع الأول الذي يمكن التنبؤ به مثل حماس الجماهير لفوز أحد الفرق الرياضية المحلية , و النوع الثاني الذي لا يمكن التنبؤ به لكونها أهواء فردية أو شخصية محددة .

 وأخيرا , يأتي المستهلكون للمؤسسة بنسب و أعداد غير متوقعة , و هذا ما يجعل من عملية التوقع للطلب القادم أمرا صعبا , ففي وقت ما قد يكون المطعم فارغا و بعد عشر دقائق يمتلئ هذا المطعم .

**مراحل التنافسية في العمليات :** [[6]](#footnote-7)

 **STAGES OF OPERATIONAL** **COMPETITIVENESS**

بدون وجود عمليات ناجحة في الشركة ، ستكون هذه الشركة خارج نطاق الأعمال ، لأنها لن تقدم شيئا للزبون. ومع ذلك ، تخطط الشركات لبناء عملية الخدمة بشكل تكون فيه قادرة على الاختيار من بين مجموعة كبيرة من خيارات العملية . فمن الناحية الإستراتيجية ، يمكن للشركة الخدمية أن تختار استخدام عملياتها باعتبارها عنصرا أساسيا من إستراتيجيتها للمنافسة. الأسلوب المتبع في "التنافس في العملية" يكون مطبق ضمن شركات الخدمات المختلفة التي يمكن وصفها من قبل أربع مراحل :

**المرحلة 1 : تأمين الخدمة Available for service**

ينظر إلى عمليات الشركة في هذا المستوى من القدرة التنافسية على أنها "شر لا بد منه". تكون العمليات في قمة التفاعل مع احتياجات سائر التنظيم وتقديم الخدمة على النحو المحدد . في المقام الأول يحاول قسم العمليات تفادي الأخطاء. و يكون دعم المكاتب الخلفية في أدنى حد ممكن للحفاظ على انخفاض التكاليف. وتكون الاستثمارات التكنولوجية هي أيضا إلى أدنى حد. كما هو الحال في الاستثمار في التدريب لموظفي الخط الأمامي. تصمم الإدارة المهارة للانتهاء من العمل الذي قام به هؤلاء الأفراد وتدفع لهم أقل الأجور كلما كان ذلك ممكنا.

**المرحلة 2 : العمالة الماهرة Journeyman**

في هذا المستوى من التنافسية . لم يعد يكفي القيام بالعملية بشكلها المجرد . بل يجب على الشركة الآن السعي للحصول على التغذية العكسية من عملائها من حيث التكاليف النسبية وإدراك جودة الخدمة . في هذه النقطة يصبح قسم العمليات أكثر تطلعا إلى الخارج وغالبا ما يصبح مهتما في اختبار الأداء . تميل تكنولوجيا الشركات في هذه المرحلة إلى أن تكون ُمبررا أساسيا في تحقيق وفورات في التكاليف الممكنة . كما ينظر هنا إلى المكتب الخلفي باعتباره مساهما في هذه الخدمة ولكنه يميل إلى أن التعامل على أساس أنه وظيفة الخدمة الداخلية . أما في إدارة موظفي الصف الأمامي ، يتحول التركيز من السيطرة على العمال إلى إدارة العمليات. يعتنق الموظفين في كثير من الأحيان تتبع الإجراءات وتصر الإدارة على التأكد على هذه الإجراءات .

**المرحلة 3 : كسب الكفاءات المميزة Distinctive competencies achieved**

 في هذه المرحلة ، تكون العمليات قد وصلت إلى النقطة التي تتفوق فيه باستمرار ، وأيضا تكون قد تعززت وظيفة إدارة الأفراد والنظم التي تدعم التركيز على العملاء . بحلول هذا الوقت ، تكون الشركة قد تفننت في الخدمة الأساسية و فهمت تعقيد التغير في هذه العمليات. كما ينظر إلى المكتب الخلفي الآن على أنه أقل قيمة من المكتب الأمامي . التكنولوجيا لم يعد ينظر إليها بوصفها مصدرا لتحقيق الميزة في التكلفة وحدها ، وإنما أيضا كوسيلة لتحسين الخدمة للعملاء . ولعل أكبر التغييرات تأتي في القوى العاملة وفي طبيعة إدارة الخط الأمامي . عمال الخط الأمامي يتم أخذهم بعين الاعتبار ضمن الإجراءات البديلة . دور إدارة الخط الأمامي هو الاستماع للعملاء و أن تقوم بتدريب عمال الخط الأمامي .

**المرحلة 4 : تقديم الخدمات بمستوى عالمي World-class service delivery**

للحفاظ على هذا المستوى من الأداء ، لا يجب فقط أن تتفوق العمليات باستمرار ولكن أيضا يجب عليها أن تتعلم وتبتكر بشكل سريع . فقد كانت النظرة الأولى للمكتب الخلفي على أنه مواطن من الدرجة الثانية ، أما الآن يجب أن تكون استباقية و تقوم بتطوير قدراتها الذاتية وتولد الفرص. كما أن التكنولوجيا تعتبر وسيلة لكسر الطريقة التقليدية في القيام بالأشياء إلى نماذج لا يمكن أن يقوم بها المنافسين . والقوى العاملة في حد ذاتها يجب أن يكون مصدرا للمبتكرين ، وليس فقط للمشغلين . و لتحقيق ذلك ، يجب على المشرفين على خط الجبهة تجاوز التدريب إلى الإرشاد والتوجيه. كموجهين ، فإنها تحتاج إلى أن تكون مسؤولة عن تطوير الشخصية من القوى العاملة لكي يستطيع الموظف تطوير المهارات اللازمة لهم على الابتكار في الشركة .

**خامساً : استخدام الخرائط ونماذج التصميم والرسوم البيانية والهندسية :[[7]](#footnote-8)**

إنشاء الخدمة ليس مهمة سهلة , خصوصاً تلك التي تتطلب إيصال الخدمة في الوقت الذي يكون فيه العميل حاضراً في مصنع الخدمة. لتصميم الخدمة التي تشبع العملاء وتحقق الكفاءة التشغيلية على حد سواء يجب على المسوقين و مختصي العمليات أن يعملوا سوياً وفي الخدمات العالية الاتصال من الملائم إشراك خبراء الموارد البشرية .

أن الأداة الرئيسية التي نستخدمها لتصميم الخدمات الجديدة أو إعادة تصميم الخدمات الموجود منها معروف باسم المخطط (Blueprinting) فهو يحدد بالتفاصيل كيف تشيد عملية الخدمة .

**وضع المخطط :** كيف ينبغي أن تبدأ بوضع مخطط للخدمة ؟ **[[8]](#footnote-9)**

أولاً تحتاج إلى تحديد جميع الأنشطة الرئيسية التي تشارك في خلق وتقديم الخدمة ثم تحديد الروابط بين هذه الأنشطة (في البداية أنه من الأفضل للحفاظ على هذه الأنشطة مجمعة نسبياً من أجل تحديد الصورة بشكل كامل ثم يمكن تنقيب أي نشاط لتدرك أعلى تفاصيل فيه).

على سبيل المثال:

 شركات الطيران :فنشاط المسافر الذي يريد أن يستقل طائرة ما يمثل في الواقع سلسلة من الإجراءات ويمكن أن تحلل إلى خطوات مثل : " انتظار أرقام المقاعد حتى تعلن , إعطاء بطاقة السفر للوكيل للتحقق منها , السير في الممر المؤدي إلى الطائرة , دخول الطائرة , السماح للمضيفة من التحقق من بطاقة الطائرة , العثور على المقعد و الجلوس عليه و أثناء السفر الحصول على مجموعة من الخدمات مثل وجبات الطعام و مشاهدة بعض الأفلام ...........".

 في هذا الجزء [[9]](#footnote-10) يمكن النظر إلى تحليل العملية من منظور بحوث العمليات وليس من منظور التسويق إن عملية تسليم الخدمة يمكن تحليلها هنا إلى مكوناتها المختلفة .وهذه المكونات يجب أن توضع بتسلسل يتبعه العميل ليس بالضرورة أن يكون بنفس طريقة الوظائف في البناء التنظيمي . إلا أن من الأهمية التعرف على أي اللحظات في إجراءات عملية تسليم الخدمة يكون للعميل اتصال مباشر مع المؤسسة أم مع الشخص المسؤول في مؤسسة الخدمة وخلال اللقاء الخدمي يجب أن يكون التركيز على تقديم مستوى خدمة ممتاز من أجل إرضاء وإبقاء الزبائن .

باستخدام أدوات تحليل عملية الخدمة كالخرائط والرسوم البيانية والهندسية, فإن التقسيم المعروف للمؤسسة يجب تذكره : الجزء الأول المرئي للزبائن ( المكتب الأمامي) والجزء الثاني ( المكتب الخلفي ) من العملية الخدمية . فالمخططات الهندسية والخرائط البيانية التي يمكن تطبيقها في وصف وتحليل عمليات تقديم الخدمات الأساسية والخاصة . وفي كل الخدمات , يكون التحليل من وجهة نظر الزبون . أين يتفاعل مع المؤسسة الخدمية ؟ في أي مراحل من عملية تقديم الخدمات يمكن اعتبار المستهلكين موظفين جزئيين يجب أن يؤدوا نشاطات معينة ؟

 إن الشكل \* يبين البنية الأساسية للخريطة الخدمية, فهي تظهر العناصر المختلفة من عملية تقديم الخدمات المختلفة ونقاط التفاعل

**الزبون تسلسل النشاطات كما هي متبعة من قبل الزبون أفراد الاتصال**

المكتب الأمامي (منطقة التفاعل الخارجي)

منطقة القرارات و التطبيق

منطقة التفاعل الداخلي

الخط الفاصل بين المكتب الأمامي و الخلفي

 **الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

 **الخدمية**

**طاقم الدعم (المكتب الخلفي) الإدارة العليا الإدارة العليا**

الشكل \* : البناء العام للخريطة الخدمية

ويمكن فهم الشكل كما يلي : إن الترتيب أو التسلسل الذي يتبعه الزبون يتزامن مع الخطوات أو المراحل المختلفة التي يمر بها في عملية تقديم الخدمات . كل خطوة أو مرحلة تتضمن عناصر ظاهرة وخفية من عملية تقديم الخدمات وكذلك بالنسبة للتنظيم الداخلي لمقدم الخدمات. هذه العناصر الظاهرة والخفية مرة أخرى يمكن النظر إليها من وجهة نظر الزبون .

إن درجة المرئية أو الوضوح ( وكذلك الملموسية ) يمكن أن تتفاوت بدرجات مختلفة في مختلف أرجاء العملية ككل . بعد عدد من الخطوات الخفية نسبياً , يظهر اتصال قوي مع المؤسسة الخدمية , فمثلاً زيارة الطبيب الأخصائي قد تتم بعد إجراء المريض لعدد من التشخيصات والفحوصات الشاملة في عيادات مختلفة وكذلك بعد إجراء التحاليل في المختبرات. في مثل هذه الحالة , يمكن أن تكون نشاطات المكتب الأمامي واضحة فهي معتمدة بشكل قوى على نشاطات المكتب الخلفي .

وهذا قد يساعد في تحديد مواطن الضعف في العملية ككل في عملية تقديم خدمة ممتازة النوعية , بالإضافة إلى ذلك فإنها تحدد مواقع الضعف في سلسلة النشاطات ككل والتي تهدف إلى إيصال الجودة الخدمية . كذلك تحدد أي جودة خدمية داخلية تؤثر على الجودة الخارجية .

إن الفروق بين المخططات البيانية والرسومات الهندسية والخرائط الخدمية ليست واضحة دائماً - بشكل عام يمكن استخدامها كمترادفات - مع أن الرسومات الهندسية لها مظهر تقني أكثر من غيرها , والخرائط الخدمية لها مظهر سيكولوجي , إلا أن الهدف الرئيسي من الوسائل الثلاثة هو الحصول على معرفة أكثر تفصيلاً عن عملية توصيل الخدمات ككل , بما فيها من موارد وقدرات وعمليات روتينية ضرورية , وهي تظهر أي العناصر من العملية الخدمية ظاهرة للزبون وأي منها خفي عنه ( المكتب الأمامي والمكتب الخلفي ) بالإضافة إلى أنه يساعد في تحديد الوقت اللازم للمرور في المراحل المختلفة . وبشكل متسلسل , فإن هذه الأساليب يمكن استخدامها في تطوير وتصنيع خدمات جديدة وعملية إيصال خدمة جديدة كذلك. في معظم الأحيان , إن التجديد في الخدمات يتعلق بتغييرات في العملية ومشاركة الزبون أو حضوره بناء على فرص جديدة مقدمة من تقنية المعلومات .

كما يمكن استعمال هذه الطرق في تطوير وتصميم الخدمات الجديدة أو عمليات التسليم .إن الابتكارات في الخدمات غالباً ما تتعلق بالتغيرات التي تحدث في عملية تسليم الخدمة ومشاركة العميل وتعتمد على الفرص الجديدة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات .

إن هذه الطرق تكون أيضاً مفيدة في تحليل الخدمات وعملية تسليم الخدمات لدى المؤسسات المنافسة , وبهذه الطريقة فإن الاختلاف على سبيل المثال في الإجراءات والموارد والقدرات يمكن أن يتم استعراضه وتجاوزه

إن تحليل عملية التسليم إلى مكوناتها المختلفة تعد ذات قيمة للنظر بها من وجهة نظر المؤسسة والعميل , حيث يمكن تبسيط الإجراءات أو التفاعل من خلال مدخلات آلية . فالرسوم البيانية تسمح للمدير بفهم أي من عناصر العمليات التي هي مرئية للعميل في إنتاج الخدمة , وهذا مما يسرع من عملية اتخاذ القرارات الإدارية لأن أي شخص يستطيع أن يرى ما إذا كانت المعلومات نفسها يتم المشاركة بها في المستويات نفسها والوظائف نفسها . إضافة إلى أن ذلك فإن المؤسسة الموجهة تسويقياً عليها أن تنظر إلى العملية برمتها من وجهة نظر العميل .

وهذا سيظهر كيف يدرك العميل ويقيم كامل العملية , ومثل هذا المدخل قد يقود إلى إعطاء صورة مختلفة تماماً عن البناء الداخلي , وعن كيفية تنظيم العملية عن تلك التي قد تظهرها الخريطة الرسمية للمؤسسة , فالعملاء لا ينظرون لمؤسسة الخدمة من جانب الهيكل التنظيمي الرسمي لكنهم يدركون المؤسسة من التسلسل المنطقي الذي عليهم إتباعه في الحصول على الخدمة . إن العملاء لا يكترثون بالبناء الرسمي , فهذا المدخل يعرض فرصاً جديدة لتحسين المؤسسة و تعزيز رضا العميل ونوعية الخدمة .

الشكل التالي : يظهر نموذجاً لخريطة الخدمة التي تصف المراحل التي يمر بها المسافرون عند شراء تذاكر السفر بالباصات , وهذه الخريطة يمكن تعديلها بناء على خصائص السفر وتكراره , فكل مرحلة من مراحل الخريطة الخدمية يمكن تفصيلها بشكل أكثر وضوحاً وكذلك الدعم المقدم من المكتب الخلفي ( أجهزة مكتب الحجز , مخزن التذاكر , خبرة الصيانة للموزع ...) ومن وجهة نظر العميل , فإن من الأهمية الأخذ بالاعتبار موقع الخدمة , عدد المسافرين الآخرين , الجو النفسي , وسهولة الوصول إلى الآلات ودرجة الإزعاج في الردهات ...الخ .

**إذا**ً :[[10]](#footnote-11) فمخطط العملية blueprinting يميز بين تجربة العملاء مع المكتب الأمامي وَ أنشطة الموظفين والعمليات الداعمة في المكتب الخلفي و التي لا يراها العملاء, و يوضح التفاعل بين العملاء و الموظفين , وكيف هؤلاء الموظفين يُدعمون عبر نشاطات المكتب الخلفي و أنظمته أي يوضح العلاقات المتبادلة بين أدوار الموظفين و عمليات التشغيل وتكنولوجيا المعلومات الموجودة و التفاعل مع العملاء , و يحديد نقاط الفشل المحتملة في العملية أو التي تجعل الأمور تذهب باتجاه خاطئ أو التي تنقص من جودة الخدمة و بالتالي القدرة على اتخاذ تدابير وقائية و/أو وضع خطط بديلة. كما يساعد تخطيط العملية على تحديد أوقات انتظار العملاء في كل مرحلة و توجيه التفاعلات بين العملاء و الموظفين

الزبون يقرر السفر بالباص مسبقاً , ثم الحصول على معلومات عن التذاكر والمواعيد

يصل الزبون بطريقة ما إلى المحطة

توجه المسافر بالباص إلى المحطة

يجب على المسافر بالباص إلى المحطة اتخاذ القرار المتعلق بمكان شراء التذكرة من الآلة أو من خلال مكتب بيع التذاكر

|  |  |
| --- | --- |
| **مكتب بيع التذاكر** | **آلات بيع التذاكر** |
| في أي مكتب؟ | في أي صف يجب الوقوف ؟ |
| في أي صف يجب الوقوف ؟ | قراءة وفهم التوجيهات إذا كانت متوفرة  |
| التفاعل مع الموظف | يحتاج الزبون إلى معرفة كيفية التعامل مع الآلة المناسبة وكذلك يحتاج إلى العملة المناسبة |
| دفع ثمن التذكرة | دفع ثمن التذكرة |
| الحصول على التذكرة | الحصول على التذكرة |

الحالة العملية : مكتبة الأسد

 يوجد للكتاب في مكتبة الأسد رحلتين الأولى خارجية ( وهي كيفية الحصول عليه ) و الثانية داخلية ( وهي رحلته من مستودعات الكتب إلى أيدي القراء ).

ولمكتبة الأسد خمس طرق للحصول على الكتب:

1. الإيداع القانوني: حيث يلزم كل دار نشر بوضع **خمس** نسخ من أي كتاب يقوم بنشره في مكتبة الأسد توزع على الشكل التالي ( 2 للإعارة, 1 للأرشيف , 2 للتبادل الثقافي )
2. التبادل: تتبادل مكتبة الأسد الكتب مع مكتبات عدة خارجية وفق بروتوكولات متفق عليها مثل مكتبة باريس الوطنية , تونس , إيران......
3. الإهداء: وهنا تقبل مكتبة الأسد بالكتب الغير موجودة لديها.
4. الشراء: ويتم ذلك عبر لجان خاصة من خلال أسئلة القراء و طلباتهم لكتب معين ومن خلال احتكاك المكتبة بالجو الثقافي المحيط بها.
5. معرض الكتاب: وهنا على كل دار نشر مشاركة في المعرض أن تهدي نسختين لمكتبة الأسد حتى يستطيع المشاركة في المعرض.

أما بالنسبة لرحلة الكتاب الداخلية فيمكن توضيحها بالمخطط التالي:

**ملاحظة: يوجد تسجيلات فيديو مرافقة لهذا الملف توضح كل نشاط من أنشطة عملية الخدمة في مكتبة الأسد, وسيتم كتابة رقم كل نشاط على تسجيل الفيديو الذي يمثله.**

**الدخول إلى مكتبة الأسد**

**الفيديو** [**رقم**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%AE%D9%88%D9%84%20%D8%A5%D9%84%D9%89%20%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%85%201.wmv) **1+2**

**البحث عن الكتاب الذي يريده القارئ ضمن الفهارس وهنا يوجد ثلاث خيارات للفهارس**

**اليدوية الفيديو** [**رقم3**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%87%D8%B1%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%853.wmv)

**بالمساعدة الفيديو** [**رقم4**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%87%D8%B1%D8%B3%D8%A9%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%854.wmv)

**الذاتية الفيديو** [**رقم5**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%87%D8%B1%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%855.wmv)

**طلب الكتاب من أمين القاعة**

**الفيديو** [**رقم**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%B7%D9%84%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%20%D9%85%D9%86%20%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%85%206.wmv) **6**

**إيصال الطلب إلى مستودع الكتب عبر المصعد-الفيديو** [**رقم**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%A5%D9%8A%D8%B5%D8%A7%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A8%20%D8%A5%D9%84%D9%89%20%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%AF%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%B9%D8%A8%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%85%208.wmv) **7+8**

**وصول الطلب إلى المستودع عبر المصعد –الفيديو** [**رقم9**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D9%88%D8%B5%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A8%20%D8%A5%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%AF%D8%B9%20%D8%B9%D8%A8%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B9%D8%AF%20%E2%80%93%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%859.wmv)

**جلب الكتاب من رفوف المستودع**

**الفيديو** [**رقم**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%AC%D9%84%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%20%D9%85%D9%86%20%20%D8%B1%D9%81%D9%88%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%AF%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%85%2010.wmv) **10**

**إخذ رقم الكتاب وإنزاله إلى القاعة التي طلب فيها- الفيديو** [**رقم**](Videos/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%AF/%D8%A5%D8%AE%D8%B0%20%D8%B1%D9%82%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D9%88%20%D8%B1%D9%82%D9%85%2011.wmv) **11**

**سادساً: الأدوار و الوثائق (النشرات التدريبية) في تلقي الخدمة :[[11]](#footnote-12)**

إن التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة يحدث عند مواجهة ( تلقي ) الخدمة وفي مواجهة الخدمة فإن كلاً من العميل ومقدم الخدمة يجب أن يكونا قادرين على تنفيذ مهام وواجبات معينة وهذا يتم وفقاً للتعليمات والإرشادات الموضوعة والمخطط لها.

فالعملاء يجب عليهم أن يعرفوا ما هو متوقع منهم القيام به أي ما هو الدور الواجب عليهم لعبه هذا الدور يحدد جزئياً بناء على المكانة التنافسية المختارة من قبل مؤسسة الخدمة, وعلى العلاقة التي ترغب في بنائها مع العميل.

ويمكن تعريف الدور على أنه مجموعة من الأنماط السلوكية المكتسبة من خلال الخبرة والاتصال والتي تنجز من قبل الفرد في تفاعل اجتماعي محدد(مثال مواجهة أو تلقي الخدمة ) وذلك من أجل تعظيم فاعلية تحقيق الهدف.

إن المبدأ الأساسي المقترح في مواجهة الخدمة هو أن العملاء يقومون بأدوار معينة وأن رضاهم هو دالة وظيفية مع العوامل الأخرى لمدى تطابق الدور الذي يقومون به فعلياً مع الدور المتوقع منهم القيام به (سواء أكان السلوك الفعلي من قبل العملاء والموظفين متطابقاً مع ما هو متوقع منهم القيام به أم لا) وبالتالي فمن الضروري أن تكون هذه الأدوار واضحة ومعروفة لكل شخص (ما يجب أن يقوم به أو ما لا يجب القيام به ) .

فالصراع والغموض يحدثان في حالات عدم وضوح الأدوار والروتين . وهذا مما يعيق التنفيذ الكامل لتسليم الخدمة. إن الصراع على الدور عادة ما يحدث عندما يقوم مقدم الخدمة بخدمة أكثر من شخص في الوقت نفسه وهو غير قادر على تلبية جميع طلباتهم في نطاق الوقت المحدد. وأحياناً يظهر الصراع لأن العاملين أنفسهم غير مدركين أو واعين للدور الواجب القيام به . فالغموض بالدور ينتج – إضافة إلى عوامل أخرى – عندما لا يعي العاملون دورهم الوظيفي أو ما يجب عليهم إنجازه , وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم كفاية البرامج التدريبية أو عدم ملاءمتها أو سوء في التوظيف .

إن الوثائق (النشرات التعليمية ) عادة ما تحتوي على معلومات عن الأدوار الواجب القيام بها , بالإضافة إلى الأدوار وسلوك المشاركين الآخرين في عملية التسليم , فالوثائق تصف كيف يجب أن يتصرف مقدم الخدمة والعميل أثناء تلقي الخدمة . إضافة إلى أن العملاء يمكنهم تعلم محتوى هذه الوثائق مقدماً ( قبل أن تحدث عملية المواجهة الفعلية لتلقي الخدمة ) أو التعرف عليها من خلال الخبرة والاتصال. إن المشاكل المتعلقة بعرفة المصطلحات الفنية الدقيقة بالوثائق يمكن تجنبها أو تخفيضها عن طريق تنميط الأحداث في لقاء الخدمة إلى مدى معين أو عن طريق تقديم معلومات واضحة عن الأدوار التي يفترض من كل طرف القيام بها.

فمن المحتمل أن الصراع بالدور والغموض بالدور يمكن أن يحدث بأقل حد ممكن إذا قدمت خدمات نمطية وكان لها وقت أطول في السوق مقارنة مع تلك المطورة الجديدة والمصنعة حسب الطلب أو تلك الخدمات الداعمة (Supplementary Service )التي لم يتم اختبارها بشكل كبير . فمقدمي الخدمات يستطيعون تثقيف العملاء شخصياً حول محتوى الوثائق بالضبط, وماذا يجب عليهم القيام به.

إن إعلام وتثقيف العميل من هذه الناحية يمكن فعله من خلال الإعلانات التجارية وإظهار ما يحدث فعلياً بالصورة أو الصوت أو كليهما معاً. والمهم مما سبق هو وجود توافق بين المعرفة و المهارات والكفاءات لموظف الخدمة والوظيفة , والعمليات الداخلية , والأجهزة الداعمة والخصائص المتعلقة بالعميل . وعندما تتوافق جميع هذه العناصر عندها يمكن توصيل الخدمة حسب التوقعات التي خلقت – بالإضافة إلى عوامل أخرى – عن طريق الاتصال والترويج الخارجي لمؤسسة الخدمة.

**سابعاً: استراتيجيات مقترحة لحل مشكلات إدارة تشغيل العمليات : [[12]](#footnote-13)**

من خلال أدبيات إدارة العمليات والتسويق في العقود الماضية ، تبرز أهمية إيجاد مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على بعض المشكلات في عمليات الخدمة .

 ويمكن لهذه الاستراتيجيات تصنيفها في مجالات واسعة :

1. عزل مفهوم الجوهر الفني (TC) و تقليص نظام إنتاج الخدمة .
2. الإنتاج بكامل طاقة النظام .
3. تحقيق المرونة في القدرة الاستيعابية ( العرض ) .
4. زيادة مشاركة العملاء .
5. تحرك وقت الطلب .

**أولا : عزل مفهوم الجوهر الفني و تقليص نظام إنتاج الخدمة .**

Isolating the technical core & Minimizing the servuction system

يوجد ترابط وثيق بين عزل مفهوم الجوهر الفني للشركة الخدمية والتقليل من نظام إنتاج الخدمة من وجهة نظر إدارة العمليات. ولأن مضامينهم التسويقية متشابهة أيضا . يقترح هذا المنهج أن يكون هناك فصل واضح لنظام إنتاج الخدمة "الذي يتسم بدرجة عالية من اتصال العميل" عن مفهوم الجوهر الفني للخدمة . وعندما يتم تحقيق هذا الانفصال ، تظهر فلسفات إدارية مختلفة يمكنك تبنيها لكل وحدة مستقلة في عملية التشغيل . وبعبارة أخرى ، دعونا نقسم الشركة الخدمية إلى مجالين متميزين : الاتصال العالي بالعملاء والاتصال المنخفض بالعملاء ، وأن يتم العمل بشكل مختلف في كل مجال .

في نظام إنتاج الخدمة ، ينبغي أن تركز الإدارة على تعظيم التجربة للعميل . والعكس من ذلك ، في منهج عزل مفهوم الجوهر الفني ( منطقة منخفضة الاتصال) ينبغي إتباع نموذج خط الإنتاج التقليدية . بالخلاصة ينبغي على أنظمة الاتصال العالية التضحية بالفعالية لمصلحة العملاء ، ولكن نظم الاتصال المنخفضة لا تحتاج إلى ذلك .

يحاول منهج عزل جوهر التقنية التقليل من كمية اتصال العملاء مع النظام. حيث أن العملاء تثيرون مشاكل بالنسبة للمنظمات, عن طريق تعطيل الروتين، وتجاهل ما قدمته من عروض للخدمة ، وعدم التجاوب مع الإجراءات ،........الخ , وبالتالي فان كفاءة التشغيل تكمن في تخفيض حالات الشك التي أدخلها الزبون على النظام .

تشمل أمثلة فصل مفهوم الجوهر الفني عن مجالات الاتصال العالية مع نظام إنتاج الخدمة على اقتراحات مقدمة من خبراء العمليات مثل التعامل فقط مع التوقعات على أساس شخصي (وجها لوجه) ومع المعاملات الروتينية التي تتم عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني ، كما ينبغي أن تتوافق درجة الاتصال مع متطلبات العملاء ، وينبغي أن تكون كمية الاتصال العالي بالخدمة المعروضة مقبولة من العملاء , وعموما ، تفضل دائما الكفاءة التشغيلية نظم الاتصال المنخفضة ، ولكن الفعالية التي تأتي العملاء قد تكون شيئا مختلفا تماما. عند هذه النقطة ، تبرز الحاجة إلى مشاركة إدارة التسويق في هذا المجال بصورة واضحة ،لأن اتخاذ قرار حول مدى الاتصال الذي يفضله العميل هو بوضوح مسألة تسويقية . ففي بعض الحالات يمكن استخدام درجة عالية من الاتصال بالعملاء لتمييز هذه الخدمة عن منافسيها ، في مثل هذه الحالات ، يجب أن تغطي الفوائد التنافسية ما ينشأ من تكاليف تشغيلية . وذلك بالنظر في المزايا التنافسية التي تحققها المطاعم من فئة الخمس نجوم على مطاعم الوجبات السريعة .

وعلى العكس ، ففي بعض الحالات ، ينظر إلى جزء عمليات تشغيل الشركة كمكتب خلفي غير مرئي بالنسبة للزبون .

 فعلى سبيل المثال ، في بعض الخدمات المالية تتم عملية الصرف في المكاتب الإدارية ، وهذا يعني أن موظفي المكاتب يمكنهم ترك أعمالهم الكتابية و التوجه لخدمة العملاء عند الحاجة. وللأسف ينظر العملاء إلى هذا النظام بشكل سلبي . أثناء انتظار العميل للحصول على الخدمة يمكن أن يرى نافذة الصراف مغلقة و في نفس الوقت يرى موظفي المكاتب لا يعيرون أي اهتمام لهؤلاء العملاء لأنهم يجلسون في مكاتبهم دون أن يقدموا أي مساعدة للعملاء. ومع ذلك ، فإن الواقع قد تكون المكاتب مشغولة جدا ، ولكن طبيعة العمل الإداري هو من النوع الذي قد لا يعطي مثل هذا الانطباع للعملاء .

**ثانيا : الإنتاج بكامل طاقة الإنتاج Production-lining the whole system :**

يستلزم منهج خط الإنتاج تطبيق أدوات وبرامج التكنولوجيات العالية في كل من المكتبين الأمامي و الخلفي, إن تطبيق الأدوات والآليات التكنولوجية العالية تساعد عملية الإنتاج المنمط . وبالمثل ، تشير برامج التكنولوجيا إلى القواعد واللوائح والإجراءات التي ينبغي إتباعها لتحقيق النتيجة نفسها. ويستخدم هذا النوع من خطوط الإنتاج المحددة في زيادة الكفاءة التشغيلية ، وفي الواقع توفر شركات الوجبات السريعة مثالا كلاسيكيا حيث أن خط الإنتاج هو قائمة الطعام و المشكلة هنا تظهر في كيفية عرض خدمة فعالة و موحدة في حدود جودة مقبولة و في نفس الوقت التعامل مع كل عميل بصورة مميزة . يتوقف نجاح تطبيق نظام إنتاج الخدمة في مطاعم الوجبات السريعة على الحجم الكبيرة من العملاء المتوفرين للحصول على نفس الطعام المقدم , ويجب التحديد بشكل مسبق ما هي الوجبات التي يريدها العملاء لكي يتم الاستعداد لتجهيزها . فمن المتوقع أن تكون طلباتهم جاهزة عندما يصلون إلى مكان الطلب , و من ثم يجب عليهم مغادرة مكان الطلب بسرعة .

**ثالثا : تحقيق المرونة في القدرة الاستيعابية ( العرض ) Creating flexible capacity**

إن المرات القليلة التي يتقابل فيها العرض مع الطلب تحدث بصفة رئيسية عن طريق الصدفة . وهناك طريقة واحدة تستخدم للتقليل من الآثار المترتبة على الطلب المتغير ألا وهو خلق قدرة مرنة على العرض . و يمكن تطبيق بعض الاستراتيجيات لإنشاء قدرة مرنة من خلال :

1. استخدام الموظفين بدوام جزئي :

تعتبر إستراتيجية العاملين بدوام جزئي إستراتيجية نافعة لأنها يمكن أن تستخدم لتوفير قدرات إضافية في أوقات الذروة دون زيادة التكاليف في غير أوقات الذروة . ولكن هناك عددا من الآثار التسويقية . على سبيل المثال ؛ العاملين بدوام جزئي يمكن أن توصل إلى انخفاض جودة الخدمات من العاملين بدوام كامل ؛ كم أن تفانيهم في الجودة قد يكون أقل ، وتدريبهم على الأرجح أقل شمولا. فهي تستخدم في بعض الأحيان عندما تكون العملية في حالة الازدحام ، مثل عيد الميلاد أو خلال المواسم السياحية ، وعندما يكون الطلب سريع و نشيط ، وهذا قد ينعكس على مواقفهم من الإحباط ، والتي يمكن أن تكون شديدة الوضوح للعملاء وذات تأثير سلبي على تصورات العملاء لنوعية الخدمة المستلمة .

1. التدريب المستمر للموظفين بحيث أن غالبية جهود الموظف تركز على الاتصال العملاء أثناء ساعات الذروة .
2. تبادل الخبرة مع شركات أخرى . من خلال المشاركة بالتسهيلات و القدرة الاستيعابية , مثلا : استعانة أحد الفنادق بعمال فندق آخر خلال إقامة مؤتمر عالمي لا يستطيع هذا الفندق تغطية كامل الخدمات بنفسها .

**رابعا : زيادة مشاركة العملاء Increasing customer participation**

تبرز أهمية زيادة مشاركة العملاء من خلال استبدال العمل الذي قام به العاملين في الشركة بالعمل المنجز من قبل الزبون ، و هذه الإستراتيجية خلافا لغيرها من الاستراتيجيات التي نوقشت ، والتي ركزت على تحسين كفاءة عمليات التشغيل ، فإن هذه الطريقة تركز في المقام الأول على خفض التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة للعملاء . زيادة مشاركة العملاء في تقديم الخدمة يتطلب تعديلا كبيرا في دور المستهلك . وعلاوة على ذلك ، سيكون على عاتق الزبائن المزيد من المسؤولية بالنسبة للخدمة التي يحصلون عليها . على سبيل المثال ، ماكينات الصراف الآلي ATM يوفر العديد من العمليات التي يقوم بها الأشخاص باعتباره وسيلة لتوفير العمالة ، ومن وجهة نظر العملاء فإن أجهزة الصراف الآلي توفر فرصة مناسبة للوصول إليها في جميع الأوقات و العديد من الأماكن . ومع ذلك ، فقد تبين أن بعض العملاء يعتبرونه يمثل زيادة مخاطر كما أنه يعتبر أقل سيطرة على الوضع ، وخسارة الاتصال الإنساني .

**خامسا : تحريك وقت الطلب لملائمة العرض Moving the time of demand .**

أخيرا ، تستخدم هذه الإستراتيجية لتحسين كفاءة عمليات تشغيل الخدمة من خلال تحريك الطلب وفقا لحالات الصعود و الهبوط المرتبطة بتقديم الخدمات. ولعل المثال التقليدي لهذه المشكلة هو نظام النقل الجماعي الذي يحتاج إلى خلق القدرة للتعامل مع ساعة الذروة ، ونتيجة لذلك سيكون هناك مشكلة الفائض من حافلات النقل و العمالة في ساعات انخفاض الطلب . تحاول العديد من وسائل النقل التقليل من خطورة هذه المشكلة عن طريق إغراء الزبائن من خلال خصومات للسفر خلال فترات انخفاض الطلب. ومرة أخرى يلتقي كل من إدارتي العمليات و التسويق . فتجانس الطلب هي إستراتيجية مفيدة من وجهة نظر إدارة العمليات، ولكن هذه الإستراتيجية فشلت في التعرف على التغيير في سلوك المستهلك واللازم لخلق إستراتيجية فعالة . ولسوء الحظ ، فإنه نظرا لأن السفر على نظام النقل الجماعي مشتق من الطلب على أساس أوقات عمل الركاب , وبالتالي فإن نجاح الجهود المبذولة لإعادة توزيع الطلب المتوقع قد تكون قليلة .

**ثامناً: مصادفات الخدمة The Service Encounter [[13]](#footnote-14)**

تعرف شوستاك مصادفات الخدمة على أنها " الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها العميل مباشرة مع الخدمة " و هذا التعريف يشمل جوانب شركة الخدمات التي يتفاعل معها العملاء بما في ذلك الموظفون و الأصول الطبيعية و الأدلة الملموسة الأخرى , وفي بعض الحالات يتم إنتاج و استهلاك الخدمة بكاملها أثناء هذه المصادفة , مثل هذه الخدمات يمكن أن توصف على أنها ذات "اتصال مكثف"و تكون المقابلة هي الوسيلة الوحيدة التي يقيّم بها العملاء جودة الخدمة , و في أحيان أخرى تكون المصادفة مجرد عنصر واحد من كامل عملية الإنتاج و الاستهلاك .و بالنسبة لمثل هذه الخدمات "متدنية الاتصال"يمكن أداء جزء من عملية الإنتاج بدون المشاركة المباشرة للمستهلك.

من منظور المستهلك يمكن أن يتخذ التفاعل عدة أشكال بناء على عاملين رئيسين :

* تتأثر أهمية المصادفة فيما إذا كان العميل هو الذي يتلقى الخدمة أو أحد ممتلكاته .
* تتأثر طبيعة المصادفة بدرجة وجود عناصر ملموسة ضمن عرض الخدمة .

و يبين الشكل التالي هذان البعدان كما يلي :

متلقي الخدمة

الخدمات التي تستدعي حضور العميل

الأشياء

الأشخاص

خدمات يتم أداؤها على الأشياء الطبيعية

خدمات يتم أداؤها على الأشياء غير الملموسة

خدمات يتم أداؤها على العقل

ملموسة الخدمة

منخفض

عالي

**وفقا لهذا المخطط :**

**الربع العلوي الأيسر**

تحدث هنا أبرز أنواع مصادفات الخدمة , حيث يكون المستهلك هو المستلم المباشر للخدمة , وحيث يقدم عرض الخدمة مستوى عال من الملموسية , ويمكن وصف هذه الحالات بأنها مصادفات ذات اتصال كثيف , و الأمثلة على ذلك متوفرة في معظم أنواع الرعاية الصحية , حيث أن الوجود الطبيعي لجسم العميل شرط أساسي لسلسلة من عمليات ملموسة يتم تنفيذها , وتعتبر عروض النقل العام أمثلة أخرى ضمن هذه الفئة ,فوائد خدمة قطار الركاب هي نقل الركاب جسمانيا , ودون وجود العملاء لا يمكن استلام الفوائد , و الخدمات في هذا الربع تمثل أكثر الأنواع شدة في مصادفات الخدمة , فالزبون و المنتج يجب أن يلتقيا من اجل أداء الخدمة , وهنا يصبح ضبط الجودة قضية أساسية لأن العميل معني بعمليات إنتاج الخدمة تماما كما هو معني بالنتيجة النهائية , علاوة على ذلك , أن الكثير من هذه الخدمات في هذه الفئة منتجة في مواقف متقابلة حيث يطلب حكم مقدم الخدمة فإنه من الصعب تنفيذ الكشف على ضبط الجودة قبل استهلاك الخدمة . ونظرا لضرورة حضور العميل أثناء عملية الإنتاج , فإن موقع مقابلة الخدمة يحتل أهمية كبيرة , فالطبيب الذي يكون في موقع غير ملائم أو الطبيب الذي يرفض القيام بزيارات منزلية مثلا قد يفشل في تحقيق في تحقيق أي تفاعل كان .

إن مشكلة إدارة الطلب حيوية جدا في هذا النوع من الخدمات , و التأخير في إنتاج الخدمة ذو نتائج عكسية ليس على نتيجة الخدمة فحسب بل وعلى حكم العملاء على عملية الخدمة

**الربع الأسفل الأيسر**

هنا تتغير طبيعة مصادفات الخدمة و التي يتم أداؤها على عقل المتلقي للخدمة, وهنا يكون المستهلك هو المتلقي المباشر للخدمة , ولكن لا حاجة للوجود الجسماني من أجل استلام فائدة غير ملموسة أصلا , و لاملموسية الفائدة تعني أن عملية إنتاج الخدمة يمكن في العديد من الحالات أن تفصل من حيث الحيز عن استهلاك الخدمة , وهكذا فان مشاهدي قناة تلفزيونية غير ملموسة ليسوا بحاجة للتفاعل مع موظفي شركة التلفزيون من أجل تلقي الفوائد , و بالمثل فان الذين يتلقون الخدمات التعليمية غالبا لا يحتاجون أن يكونوا موجودين جسمانيا خلال لقاء مع مقدم خدمة التعليم .

**الربع العلوي الأيمن**

هنا يتم أداء الخدمات على أشياء تخص الزبائن وليس شخصهم ومثال ذلك تصليح الأجهزة أو نقل البضائع , ويمكن أن يمر جزء كبير من عملية الإنتاج دون أن ‘يرى و دون أي مشاركة من قبل الزبون الذي يقل دوره إلى مجرد مبدأ عملية الخدمة ( توصيل السيارة إلى كراج تصليح ) و أخذ النتائج ( استلام السيارة بعد إتمام عملية التصليح ) و عملية تصيح السيارة " الخدمة الأساسية "قد تكون ذات أهمية قليلة للعميل طالما أن النتيجة النهائية مرضية إلا أن طريقة معالجتها قبل و بعد مراحل الخدمة تحتل أهمية كبيرة و يتبع ذلك أنه في حين أن الخبرات الفنية قد تكون حيوية للموظفين المشاركين في عملية إنتاج الخدمة الأساسية , إلا أن المهارة في التعامل مع العملاء تحتل أهمية كبيرة بالنسبة إلى أولئك المشاركين في مقابلة العملاء و لأن العميل غير موجود جسمانيا أثناء عملية إنتاج الخدمة الأساسية فإن توقيت و مكان هذا الجزء من العملية يتيح لشركة الخدمة الكثير من المرونة , بذلك يمكن لمصلّح السيارة أن يأخذ السيارة من منزل العميل ( وهو الأمر الأكثر ملائمة للعميل ) ويقوم بإصلاحها في الورشة المركزية ( وهو الأمر الأكثر ملائمة لمنتج الخدمة )و طالما أن وظيفة الخدمة تمت في وقتها فإن التأخير أثناء عملية الإنتاج الأساسية ذات أهمية أقل للعميل عما لو أن العميل قد تم تأخيره أثناء عملية إنتاج الخدمة .

**الربع السفلي الأيمن**

في هذا الربع يتم أداء الخدمات على الأصول غير الملموسة للعميل و بالنسبة لهذه الخدمات فهناك برهان ملموس قليل في عملية الإنتاج و يتبع ذلك أن العميل لا يحتاج عادة أن يكون موجودا شخصيا أثناء عملية الإنتاج كما هو الحال في معظم الخدمات المقدمة ,مثلا من مديري الصناديق المالية و المحامين , وهنا فإن جزء كبيرا من عملية إنتاج الخدمة الأساسية (مثل إعداد صكوك نقل ملكية بيت ) يمكن أن يتم باتصال مباشر ضئيل جدا بين العميل و الشركة , و هنا تصبح مواجهة الخدمة أقل حيوية بالنسبة للعميل , و يمكن أن تتم عن بعد دون أي حاجة للقاء الجسماني , و العملاء لا يحكمون على المعاملات ليس بناء على جودة مصادفتهم بل على النتائج إلى درجة كبيرة ( مثل أداء الحقيبة المالية ) .

**الحوادث الحرجة [[14]](#footnote-15)Critical Incidents .**

تحصل الحوادث في كل مرة يتقابل فيها المنتجون و المستهلكون , وفي حين أن الكثير من الحوادث قد تكون تافهة من حيث نتائجها على العملاء إلا أن البعض يكون مهما لدرجة أنها تصبح حرجة بالنسبة للمقابلة الناجحة , ويعرّف بيتز الحوادث الحرجة على أنها " تفاعل محدد بين العملاء و موظفي شركة الخدمات الذين يكونون إما ‘مرضين أو غير ‘مرضين "

يركز هذا التعريف على دور الموظفين في خلق الحوادث الحرجة إلا أنها يمكن أن تنشأ أيضا نتيجة التفاعل مع معدات مقدم الخدمة , في كل حادثة حرجة يكون لدى العملاء فرصة لتقييم مقدم الخدمة , ويكوّن فكرة عن جودة الخدمة , و العملية المشمولة في إنتاج الخدمة يمكن أن تكون معقدة تماما و تقود إلى عدد كبير من الحوادث الحرجة و التي يشمل الكثير منها موظفين من خارج نطاق الصف المتقدم , فعلى سبيل المثال , يقدر أنه يوجد خمسين مليون حادثة حرجة تحصل كل عام بين الخطوط الجوية الاسكندينافية و زبائنها و في كل حالة كان على الشركة أن تبرهن أنها كانت قادرة على أن تكون عند حسن ظن عملائها .

إن تعقيد مصادفات الخدمة و مشكلات ضبط الجودة الناجمة يمكن أن يحكم عليها باختبار عدد الحوادث الحرجة الموجودة .

**مثال عن التفاعل بين شركة الطيران و عملائها يكشف الحوادث الحرجة كما يلي :**

**ما قبل البيع .**

* استفسار هاتفي أولي
* إجراء الحجز
* إصدار التذكرة

**بعد البيع , قبل الاستهلاك .**

* تفتيش الحقائب
* تدقيق التذكرة
* إصدار بطاقة صعود الطائرة
* النصائح عند بوابة المغادرة
* جودة إعلانات المطار
* جودة حالات الانتظار

**الاستهلاك .**

* الترحيب عند الصعود إلى الطائرة
* المساعدة في إيجاد المقعد
* المساعدة في ترتيب الحقائب
* العناية داخل الطائرة
* مصداقية زمن الإقلاع
* جودة الطعام
* جودة التسلية أثناء الرحلة
* جودة الإعلانات
* تشغيل آمن
* النقل السريع من الطائرة إلى المحطة

**بعد الاستهلاك .**

* استعادة الأمتعة
* المعلومات المتوفرة في مطار الوصول
* الاستفسارات حول الأمتعة المفقودة

اللائحة السابقة من المراحل الحرجة من التفاعل ليست شاملة , وفي الحقيقة فان درجة كون أي نقطة حرجة ينبغي تقديرها بناء على حكم العملاء و ليس اعتمادا على تعاريف فنية من المنتج , وفي كل نقطة حرجة من عملية الخدمة فان العملاء يكونون على مصادفتهم في الخدمة .

ويؤكد غامسون أن الانجاز الناجح للعديد من الحوادث الحرجة المحددة في المثال السابق يعتمد على الأداء المرضي من موظفي المساندة الذين لا يتفاعلون مباشرة مع العملاء , فمثلا أعمال مناولي الأمتعة يمكن أن تكون حرجة في ضمان أن الأمتعة تعاد في المكان الصحيح و الوقت الصحيح و بشكل مرتب , وهذا يؤكد الحاجة إلى معاملة كل شخص ضمن الشركة الخدمية على أساس" **مسوق بدوام جزئي "**

**تاسعاً : إعادة تصميم عملية الخدمة :[[15]](#footnote-16)**

إعادة تصميم عملية الخدمة ينشط للخدمات التي باتت قديمة ومع ذلك ، فإن هذا لا يعني بالضرورة أن هذه العمليات كانت سيئة التصميم بل التغييرات في البيئة الخارجية,احتياجات جديدة للعملاء , إضافة ميزات جديدة,و تجاوز مشاكل في التصميم القديم قد تكون هي السبب .

دراسة المخططات في الخدمات القائمة قد يوحي الفرص لتحسين منتجاتها التي يمكن تحقيقها عن طريق إعادة تشكيل نظم إيصالها ، إضافة أو حذف أنشطة محددة ، أو إعادة تموضع الخدمة في قطاعات أخرى , و على المدراء المكلفين بإعادة تصميم عملية الخدمة أن يحرصوا على زيادة إنتاجيتها و جودتها بنفس الوقت . أي جهود إعادة التصميم يجب أن تركز على كل من العوامل الأربعة التالية :

1. تخفيض أي من إخفاقات عملية الخدمة .
2. خفض زمن دورة العميل في الخدمة .
3. بالطبع زيادة الإنتاجية .
4. زيادة رضا العميل .

وهذه الجهود يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع ، منها :

1. إزالة الخطوات عديمة الفائدة :

يجب أن تكون الأنشطة في المكتب الأمامي والخلفي مبسطة وذلك بهدف التركيز على المنافع بالنسبة للعميل و حتى بالنسبة لمورد الخدمة. على سبيل المثال ، عندما يريد أحد الزبائن استئجار سيارة فلن يكون مهتم كثيراً في ملء الاستمارات و عملية تجهيز السيارة

* المنافع المحتملة بالنسبة للشركة :

زيادة الكفاءة , زيادة الإنتاجية , زيادة القدرة على تكييف الخدمة , تمييز الشركة عن غيرها

* المنافع المحتملة بالنسبة للعميل :

زيادة سرعة حصوله على الخدمة , فصل أنشطة الخدمة عن التوصيل , تحويل المهام من العميل إلى الشركة

1. التحول إلى الخدمة الذاتية :

 زيادة الخدمة الذاتية عند إعادة تصميم الخدمات يمكن أن يحقق إنتاجية كبيرة بل وأحيانا يحسن نوعية الخدمة

مثال : شركة FedEx نجحت بتحويل أكثر من 50% من عملياتها من مراكز الاتصال (CALL CENTER) إلى موقعها الإلكتروني و هذا قلل العمالة لديها بحوالي 20000 شخص

* المنافع المحتملة بالنسبة للشركة :

تكاليف قليلة , تحسين الإنتاجية , تعزيز اسم الشركة بسبب استخدام التكنولوجيا , تمييز الشركة عن غيرها.

* المنافع المحتملة بالنسبة للعميل :

زيادة سرعة الحصول على الخدمة , خفض التكاليف , القدرة أكثر على التحكم

1. تقديم خدمة مباشرة :

هذا النوع من إعادة التصميم ينطوي على تقديم الخدمة للعميل بدلا من جلب العملاء للشركة الفائدة منه في كثير من الأحيان راحة للعميل , و تخفيض التكاليف و ذلك باستخدام مواقع (مباني) غير مكلفة بالنسبة للشركة

* المنافع المحتملة بالنسبة للشركة :

التخلص من التقيد بالموقع , التوسع على حساب العميل , ميزة تنافسية

 - المنافع المحتملة بالنسبة للعميل :

أكثر راحة للعميل

1. تجميع الخدمات في سلة واحدة :

أي وضع سلة من الخدمات في عرض واحد مع التركيز على مجموعة محددة جيدا من العملاء و هذا ممكن أن يزيد الإنتاجية و يخفض تكاليف التسويق بينما في نفس الوقت قيمة مضافة للعملاء من خلال تخفيض تكاليف المعاملات.

1. إعادة تصميم الجوانب المادية لعمليات الخدمة:

يركز هذا النوع على العناصر الملموسة في عملية الخدمة وتشمل التغييرات مرافق الخدمات والمعدات اللازمة و ذلك لتحسين تجربة الخدمة و هذا يؤدي إلى الراحة والفائدة للعميل ، والإنتاجية ، وغالبا ما يعزز أيضا الارتياح و الرضا من قبل موظفي الخطوط الأمامية

**عاشراً: جودة الخدمة :** [[16]](#footnote-17)

 إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنا أو ممارستها يجد انه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين . ففي بعض الأحيان قد يكون هذا التعبير واسعا للغاية بحيث يصبح لا معنى له و يصعب وضعه موضع التطبيق . و في بعض المواقف الأخرى فإن بعض الأفراد يضعون تعريفا مفصلا للجودة و الذي قد يكون ملائما لبعض الخدمات و لكنه من الصعب أن يتم تعميمه على مستوى كافة الخدمات .

و تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية . و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة " و ذلك على النحو الذي يعرضه الشكل :

**ادراكات الزبون للأداء الفعلي**

**مستوى الجودة ( الفجوة )**

توقعات الزبون **للخدمة**

جودة الخدمة

 ( الشكل: مفهوم جودة الخدمة )

و يمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي :

 جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الأداء

و في ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي :

1. الخدمة العادية :

و هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها .

1. الخدمات الرديئة :

 و هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها .

1. الخدمة المتميزة :

و هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها .

إن صعوبة قياس الجودة يعود إلى أسباب عديدة منها :

1. تتميز عمليات بعض الخدمات بالاتصال العالي مع الزبون , و هذا ما يؤثر في تحديد أولويات الخدمة للزبائن , حيث يكون هناك تأخير و تقديم في عملية تسليم الخدمة للزبائن , و بالتالي يؤثر ذلك في رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة إليه .
2. مشاركة الزبون في عمليات الخدمة , يؤثر على جودة الخدمة التي يرغب المجهز في تحقيقها . و ذلك لقلة اهتمام أو وعي الزبون عند تنفيذ عمليات الخدمة و بالتالي يؤثر على الجودة الكلية لعمليات الخدمة .
3. كون عمليات الخدمة تتميز بأنها غير معيارية و أن نظام الإنتاج فيها يكون حسب الطلب فان نوعية الخدمة تختلف من زبون إلى آخر بل للزبون الواحد من وقت لآخر .

و على الرغم مما تم ذكره من الأسباب أعلاه و التي تكمن وراء صعوبة قياس الجودة في عمليات الخدمة , فهذا لا يمنع من وجود معايير رقابية على جودة الخدمة المقدمة للزبون في كثير من منظمات صناعة الخدمة .

كما هو موضح في الجدول :

|  |  |
| --- | --- |
| المنظمة | معيار القياس |
| البريد  | دقة فرز الرسائل , المحافظة على الرسالة , سرعة إيصال الرسائل . |
| الفندق  | درجة نظافة الفندق , أنواع الخدمات المقدمة للزبون , سرعة الاستجابة في تهيئة طلبات الزبون , الاهتمام بدخول و خروج الزبون . |
| المستشفى  | عدد العمليات الناجحة إلى المجموع الكلي للعمليات , دقة التشخيص و دقة التحليل المختبري . |
| النقل  | الوقت المستغرق للرحلة , أنواع الخدمات المقدمة أثناء الرحلة , التأخر عن الموعد المحدد , درجة أمان وسيلة النقل , عدد المسافرين في الرحلة  |
| التأمين  | دقة تسجيل الحوادث و معرفة أسبابها , دقة تقدير الضرر , عدد التعويضات التي تم دفعها بالمقارنة مع التي لم تدفع . |
| المصرف  | دقة تحرير الشيكات و عدد الأخطاء الحاصلة في عمليات التسجيل و الترحيل و التبويب , دقة احتساب الفوائد و أنواع الخدمات المقدمة . |
| الجامعة  | عدد الطلبة إلى الأساتذة , عدد البحوث المنجزة إلى المخططة , عدد الطلبة الراسبين إلى الناجحين . |

**أبعاد جودة الخدمة :[[17]](#footnote-18)**

تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة , إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد .

على سبيل المثال يرى كل من ( swan and comb) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة , و الجودة التفاعلية و هي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين .

و يقول ( lehitnen and lehitnen ) أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي :

1. الجودة المادية :

و هي التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة .

1. جودة المنظمة :

 و هي التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة و الانطباع الذهني عنها .

1. الجودة التفاعلية :

و التي تمثل نتاج عمليات الخدمة .

 و في مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها توقعات الزبائن و إدراكاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة , تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسة هي :

1. **الاعتمادية :**

و تعني الاتساق في الأداء و انجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه .

1. **الاستجابة :**

و هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة فمثلا ما هو مدى استعداد و رغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبون , أو حل مشاكله المحددة ؟ هل الإدارة مثلا قادرة و مستعدة و راغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها و تدخلها لتذليل هذه المشكلة .

1. **الجدارة :**

و تعكس مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة , من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية , و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل , و في حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة و فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة و جودة خدماتها .

1. **الوصول للخدمة :**

لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب , و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملاءمة ساعات العمل , و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة , و ملاءمة موقع المنظمة .

1. **المصداقية :**

و تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة و تحسيناتها , مما يترتب عليه ثقة متبادلة .

1. **الأمان :**

و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعلومات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة .

1. **الاتصال :**

أي وجود قنوات اتصال واضحة و إجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة و إبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق و التغيير في الخدمة للمستفيد .

1. **درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد :**

و تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة , كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون و سهولة التعرف عليه , مثلا كم من الوقت و الجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون ؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون ؟

1. **الأشياء الملموسة :**

غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية ( مثل المعدات و الأجهزة و الأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة ).

1. **الباقة :**

و تعني لن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الأدب , و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الاحترام و الود بين مقدم الخدمة و الزبون .

إن هذه المعايير العشرة التي يعتمدها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها لبعض بل إن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض و قد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض .

**كيف يمكن تقديم خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية :[[18]](#footnote-19)**

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء أو العيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل المؤسسة تهيئ أفراد الخدمة و تدعمهم للقيام بذلك . والواقع أن خلق مثل هذه الثقافة في مؤسسات الخدمات تعد أكثر صعوبة مقارنة بمحاولة خلقها في المؤسسات التي تنتج السلع الملموسة, وتعود هذه الصعوبة إلى عدة أسباب أهمها :

1. إن عملية الانفصال التي توجد في عالم السلع بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك تمكن الشركات من انتقاء المنتجات المعيبة وعزلها قبل تسويقها. بينما على العكس من ذلك لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة والمكان الذي تسوق به .

 فعدم الالتزام الميكانيكي بتسليم السيارة إلى صاحبها المحدد الذي حدده له أو عدم وجود منضدة فارغة داخل المطعم علماً بأن العميل قد قام بنفسه بالحجز لأحد المناضد مقدماً تمثل أخطاء تحدث أمام المستهلك أو في ظل وجوده في مكان أداء الخدمة من أول مرة يتطلب قدراً أعلى من الفهم والتبصر لدى أفراد الخدمة مقارنة بعملية تقديم سلع مادية ملموسة خالية من العيوب .

1. إن المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية ( أي تتوقف على التقدير الشخصي للعميل ) وذلك نظراً لأن الخدمة منتج غير ملموس. بينما في المقابل نجد أن المعايير التي يتم من خلالها الحكم على خلو السلع المادية من الأخطاء معايير موضوعية. فدرجة الثقة و الاعتمادية للسيارة يمكن الحكم عليها بشكل موضوعي بصورة أكبر , وذلك باستخدام بعض المعايير المتعلقة بكل من المنتج والمستهلك مقارنة بدرجة الثقة الخاصة بخدمة تشخيص الطبيب أو خدمة استثمار الأموال ..الخ .

 فعلى سبيل المثال قد يقيم المريض درجة الثقة في تشخيص الطبيب بناء على الوقت الذي قضاه الأخير في تشخيص مرضه على الرغم من الوقت الخاص بعملية التشخيص من الناحية الفنية لأداء التشخيص قد لا يكون مهماً , ومن هنا فإن توقعات ومعايير العميل ومتطلباته هي المعايير الحقيقية لدرجة الثقة في الخدمة .

1. إن مصطلح "عيوب" له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في عالم السلع المادية , فالخدمة التي تؤدى بشكل صحيح من الناحية الفنية سوف تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذا هي أدت بشعور المستهلك إلى الإحباط أو الغموض أو القلق . إن ارتباك العميل أو إحباطه قد يؤدي إلى إغراق المؤسسة بالعديد من الاستفسارات والشكاوي ومن ثم يؤثر ذلك على فعالية النشاط التسويقي بها وكفاءة نظامها الإنتاجي .

مثال ذلك , عدم فهم العميل لعملية أداء الخدمات البنكية من منزله عن طريق استخدام الحاسوب الشخصي أو عدم فهم العميل للكتيب الذي يصف له عملية تركيبة المنتج مثلاً يعد عيباً ويقلل من درجة الثقة في الخدمة .

 ويتضح مما سبق أن درجة التعقيد المحيطة بمحاولة وصول المؤسسة إلى درجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها أو الوصول إلى تقديم خدمات خالية من الأخطاء يمثل نوعاً من التحدي لمؤسسات الخدمة التي لا بد عليها من مواجهتها للحفاظ على مصداقيتها . وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات أساسية متداخلة ومتعددة وهي :

* القيادة في تقديم الخدمة .
* القيادة بفحص واختبار الخدمة بشكل شمولي ثم إعادة فحصها واختبارها
* بناء البنية الأساسية داخل المؤسسة و اللازمة لتقديم خدمات خالية من العيوب و تدعيم هذه البنية بشكل مستمر .

**1-القيادة في تقديم الخدمة**

 إن الاستمرار بتقديم الخدمة هي الدم الرئيسي المغذي للقلب الخاص بجودة الخدمة وصحتها و إمكانية اعتماد العميل عليها . فالمؤسسة القائدة في مجال خدمتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بثقافة أساسية في عملها " أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة " . فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من صحة ودقة الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن مديري التسويق بما يلي :

-إن الوصول إلى درجة صحة في خدمتها بنسبة 100% هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدفاً للمؤسسة وشعاراً تسعى دائماً إلى تحقيقه.

-إنه من المهم أن ينتشر ويسود مفهوم صحة ودقة جودة الخدمة في كافة أرجاء المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري.

**2-الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها**

إن عملية تقديم الخدمات الجديدة إلى السوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعد أمراً أساسياً في عدم صحة وجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات. فالعديد من مؤسسات الخدمات قد لا تهتم بعملية تجربة وفحص خدماتها الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الصناعية التي تطرح بعض السلع المادية الجديدة في الأسواق , وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الخدمة شيء غير ملموس من الصعب تجربتها وفحصها قبل تقديمها إلى السوق .

وعلى الرغم من أن الجوانب غير الملموسة قد تفوق عملية تجربة الخدمة الجديدة قبل تقديمها على نطاق تجاري إلا أن على المؤسسة الخدمية التي تبحث عن طرح خدمة خالية من العيوب والأخطاء أن تبحث عن الطرق التي تمكنها من التغلب على هذا التحدي بحيث تكون قادرة على تجربة الخدمة الجديدة قبل تقديمها على نطاق واسع .

فمؤسسات الخدمات لابد وأن تعرض خدماتها الجديدة على عدد صغير من العملاء المتوقعين وكذلك على العاملين لديها وعلى بعض الخبراء وذلك لاكتشاف أية جوانب قد تسبب عدم صحة أو دقة الخدمة ثم العمل على معالجتها سواء في تصميم إنتاج الخدمة أو في نظام تسليمها للأفراد ثم يكون عليها بعد تعديل خدماتها للسوق وفقاً لنتائج هذا العرض أن تقوم بتقديم خدماتها على نطاق واسع .

وتتطلب عملية فحص وتقييم الخدمات الجديدة مرور المؤسسة في المراحل التالية :

* **مرحلة الاختبار قبل التقديم :**

 هنا تستخدم المؤسسة مكاناً بداخلها يحاكي المكان الذي سيتم تقديم الخدمة الجديدة ثم يتم اختيار عينة محدودة من العملاء المحتملين الذين يطلب منهم إبداء آرائهم واتجاهاتهم حول الخدمة المقدمة والمشاكل التي يواجهونها ثم تعمل على تعديل خدماتها وفقاً لهذه النتائج . مثال ذلك كأن يقوم أحد البنوك المشهورة ببناء مكان محدد يوضع فيه آلة للصراف والإيداع الآلي ويطلب من العملاء تقديم اقتراحاتهم عن هذه الآلة والمشكلات التي يواجهونها , وقد يقوم البنك بناء على النتائج بإجراء التعديلات المطلوبة على شاشة الجهاز واللغة والجوانب الأخرى

* **إعداد تصميم مطبوع للخدمة:**

 إن أحد الأساليب الجديدة في فحص الخدمة والتأكد من صحتها هو قيام المؤسسة بإعداد وتصميم خرائط للخدمة ذاتها , مثل هذه الخرائط تساعد على اكتشاف كافة النقاط المحتمل أن تؤثر على صحة الخدمة ودقتها . وتصميم الخدمة هو عبارة عن مستند تخطيطي وتشخيصي لكل عناصر الخدمة ومراحلها في صورة خريطة تدفق Flow Chart ومثل هذا التصميم يعطي جانباً ملموساً يسهل إدراكه من قبل العاملين على تقديمها بدلا ًمن التعامل مع الخدمة المجردة وغير الملموسة. فهو يقدم للمؤسسة طريقة مؤسسة ومتتابعة لعملية تقييم كافة مراحل الخدمة سواء في إنتاجها أو في تسليمها للعميل الأمر الذي يمكنها من اكتشاف كافة الأخطاء المحتملة على الورق وقبل حدوثها بالفعل.

* **التقييم بعد تقديم الخدمة :**

 إن عملية تعريض الخدمة للاختبارات قبل تقديمها ليست كافية لضمان دقة وصحة هذه الخدمة فالخدمة الجديدة تطلب لدقتها وجود نظام مستمر لتقييمها بعد عملية تقديمها على نطاق واسع بحيث يمكن اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والعمل على تجنبها والتعلم منها , إذ إن الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي في تقديمها هي خدمات غير متجانسة و هي تختلف من مؤدي إلى آخر ومن عميل إلى آخر بل من وقت لآخر , وبالتالي مهما كانت دقة عملية اختبار وفحص الخدمة قبل تقديمها فإنها غير كافية لضمان دقة وصحة هذه الخدمة بعد تقديمها .

ومن الطرق التي تستخدم بعض المؤسسات هي إجراء الدراسات والبحوث على جودة ما تقدمه من خلال الاستعانة بآراء العملاء والعاملين والخبراء. بالإضافة إلى الاستفادة من الشكاوي والاستفسارات التي يقدمها العملاء أو اقتراحات العاملين , وهذا بالطبع يتطلب وجود نظام دقيق يسمح بتحليل هذه الشكاوي والاقتراحات واستخراج ما يمكن الاستفادة منه في تطوير جودة العمل .

**3-بناء بنية أساسية داخل المؤسسة :**

يستخدم مصطلح البنية الأساسية للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة الواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة صحيحة وترتبط بقضايا العنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل المؤسسة.

إن اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لابد أن يؤدي إلى تقويض أو تدعيم سمعة المؤسسة ككل في عيون عملائها خصوصاً لدى مؤسسات الخدمات التي تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري ومن هذه الاتجاهات التي قد تشكل عقبة في طريق تحقيق المؤسسة لخدمات خالية من العيوب تتمثل في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى ما يقدمونه من خدمات أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل على تطوير وتحسين ما يقدمونه من خدمات للعملاء .

ولذلك فإن المؤسسات التي ترغب أن تقدم خدمات صحيحة وموثوق بها عليها أن تتأكد من استعداد العاملين وقدراتهم. ومن الإجراءات التي تساعدها على تحقيق ذلك هو حسن اختيار العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والاستعداد على أداء الخدمة بشكل صحيح , بالإضافة إلى وضع مجموعة من المعايير التي يجب عليهم الالتزام بها في أدائهم للخدمة والعمل باستمرار على التركيز على جانب الثقة في الخدمة في كافة اتصالاتها مع العاملين وتوجيهاتها إلى استمرارية الاهتمام بالتدريب .

**المراجع :**

1. بشير العلاق & حميد الطائي , **تسويق الخدمات** . (المكتبة الوطنية : عمان : 2009) **.**
2. قاسم نايف علوان المحياوي , **إدارة الجودة في الخدمات** . (دار الشروق :عمان :2006) **.**
3. هاني الضمور ,**تسويق الخدمات**.( دار وائل للنشر : عمان : 2005) **.**
4. Douglas Hoffman & John Bateson , **Services Marketing**

Christopher lovelock , **Services Marketing ,** people– Technology – Strategy

(Prentice Hall : 2001)

1. **Principles fo services marketing** Adrian Palmer (2003)
1. بشير العلاق & حميد الطائي , **تسويق الخدمات** . (المكتبة الوطنية : عمان : 2009) ص 87 [↑](#footnote-ref-2)
2. Christopher lovelock , **Services Marketing,** people– Technology – Strategy (Prentice

 Hall : 2001) p 232 **.**  [↑](#footnote-ref-3)
3. قاسم نايف علوان المحياوي , **إدارة الجودة في الخدمات** . (دار الشروق :عمان :2006) ص 59 [↑](#footnote-ref-4)
4. بشير العلاق & حميد الطائي , **تسويق الخدمات** . (المكتبة الوطنية : عمان : 2009) ص 187 [↑](#footnote-ref-5)
5. Douglas Hoffman & John Bateson **, Services Marketing**  [↑](#footnote-ref-6)
6. Douglas Hoffman & John Bateson , Services Marketing (p 135) [↑](#footnote-ref-7)
7. هاني الضمور ,**تسويق الخدمات**.( دار وائل للنشر : عمان : 2005) ص390 [↑](#footnote-ref-8)
8. Christopher lovelock , **Services Marketing,** people– Technology – Strategy (Prentice

 Hall : 2001) p 233 **.** [↑](#footnote-ref-9)
9. هاني الضمور ,**تسويق الخدمات**.( دار وائل للنشر : عمان : 2005) ص390 [↑](#footnote-ref-10)
10. Christopher lovelock , **Services Marketing,** people– Technology – Strategy

 (Prentice Hall : 2001) p 233 **.** [↑](#footnote-ref-11)
11. هاني الضمور ,**تسويق الخدمات**.( دار وائل للنشر : عمان : 2005) ص387 [↑](#footnote-ref-12)
12. Douglas Hoffman & John Bateson , Services Marketing (p 145 ) [↑](#footnote-ref-13)
13. Adrian Palmer **Principles fo services marketing** (ترجمة , محمد أيوب ) , (2003) ص 256 [↑](#footnote-ref-14)
14. **Principles fo services marketing** Adrian Palmer (ترجمة , محمد أيوب) (2003) ص259 [↑](#footnote-ref-15)
15. Christopher lovelock , **Services Marketing,** people– Technology – Strategy

 (Prentice Hall : 2001) p 242 **.** [↑](#footnote-ref-16)
16. قاسم نايف علوان المحياوي , **إدارة الجودة في الخدمات** . (دار الشروق :عمان :2006) ص 90

 [↑](#footnote-ref-17)
17. قاسم نايف علوان المحياوي , **إدارة الجودة في الخدمات** . (دار الشروق :عمان :2006) ص92 – ص 95 [↑](#footnote-ref-18)
18. هاني الضمور ,**تسويق الخدمات**.( دار وائل للنشر : عمان : 2005) ص446 [↑](#footnote-ref-19)