

## المحاضرة السابعة: تحسين جودة الخدمة وإنتاجيتها

### مقدمة

كانت الإنتاجية إحدى أهم المتطلبات الإدارية الرئيسية في السبعينات: العمل بسرعة أكبر وبكفاءة أكثر لخفض التكاليف. وخلال الثمانينات وأوائل التسعينات، أصبح تحسين الجودة أولوية عالية. ويتطلب تطبيق هاتين الاستراتيجيتين في مجال الخدمات إحداث عمليات جديدة في الخدمات وتقديم خدمات جديدة لتحسين رضا العملاء. في بداية القرن الحادي والعشرين، بدأت الصلة بين هاتين الاستراتيجيتين تزداد من أجل خلق المزيد من القيمة للعملاء وللمنظمة.

وقد اعتبرت كل من الجودة والإنتاجية حتى الآن على أنهما أهداف أساسية لمدراء المنظمات. إن التحسين في مجال الخدمات يتطلب اختياراً أكثر صرامة للموظفين، إضافة للتأهيل والإشراف المكثف، أو بالأحرى إعادة التفاوض بشأن الاتفاقات الجماعية المتعلقة بالمهام المهنية أو بأنظمة العمل والمسؤولين عن الموارد البشرية هم معنيون بذلك. وهذا يحدث عندما تكون جودة الخدمة مرتبطة بصراحة رضا العملاء والذي يعتبره المسوقون بأن لهم دور مهم في جودة الخدمة.

وبشكل عام، فإن الزيادة في القيمة تتطلب تحسين جودة برامج الخدمة من أجل التحسين المستمر للمنفعة بالنسبة للزبون وفي الوقت نفسه، يجب أن ترتبط جهود تحسين الإنتاجية مع البحث عن تخفيض التكاليف. ويتمثل التحدي في ضمان أن كلا البرنامجين يسعيان بشكل تبادلي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، بدلاً من أن يؤدي كل برنامج إلى تحقيق أهداف متضاربة مع الآخر.

### دمج استراتيجيات الإنتاجية وجودة الخدمات

عندما يتعلق الأمر بالخدمات، فإن التسويق لا يمكن أن يعمل بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى. فالمهام التي تعتبر مسؤولية العمليات فقط في بيئة صناعية يجب أن توضع في مجال الخدمات، التسويق لأن العملاء غالباً ما يكونوا معنيين لا بل مشاركين بفعالية في عمليات الخدمات. إن جعل عمليات الخدمات أكثر كفاءة لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الجودة بالنسبة للعملاء. كما أن حث الموظفين على العمل بشكل أسرع يمكن أن ينظر له بإيجابية في بعض الأحيان من قبل العملاء. بالمقابل، في أوقات أخرى، فإنه قد يعطيهم الانطباع بأنهم مزعجون وغير مرغوب فيهم. لذلك فإن التسويق والعمليات والموارد البشرية يحتاجون إلى التواصل لضمان استطاعتهم تقديم خبرات ذات جودة عالية وبطريقة أكثر فعالية.

وبطريقة مشابهة، فإن تنفيذ استراتيجيات التسويق لتحسين رضا العملاء يمكن أن يكون مكلفاً ومزعجاً للمنظمة في حال لم تكن الآثار المترتبة على العمليات والموارد البشرية مدروسة بعناية فائقة. ومن هنا يجب اعتبار استراتيجيات تحسين الجودة والإنتاجية متلازمتان بدلاً من النظر إليها بشكل منفصل.

### جودة الخدمة وإنتاجيتها والتسويق

من البديهي أن يوجد دور مفيد للتسويق في جودة الخدمات حيث أن الجودة السيئة تضع المنظمة في مركز تنافسي سيئ. في حال لاحظ العملاء بأن الجودة غير مرضية لا يتأخرون في البحث عن مكان آخر. في السنوات الأخيرة تمت ملاحظة تعاظم ظاهرة عدم الرضا فيما يتعلق بجودة الخدمات وبنفس الوقت بدت جودة العديد من المنتجات المصنعة متزايدة بشكل واضح. بالنسبة لوجهة النظر التسويقية، المسألة الهامة هي معرفة فيما إذا كان العملاء يلاحظون اختلافاً واضحاً في الجودة بين المنافسين. إن تحسين جودة الخدمات في عيون الزبائن يؤدي إلى تلاشي المعاناة التي قد تسببها المنظمة للحصول على الخدمة. كما أن الجودة العالية مع المنافسة يؤديان إلى تعظيم الأرباح. وبطريقة مشابهة إن تحسين الإنتاجية أمر مهم بالنسبة للتسويق لعدة أسباب:

1. المساعد في الحفاظ على الأسعار المنخفضة مما يعزز حصتها السوقية
  2. في المنظمات ذات الأسعار الأكثر انخفاضاً تستطيع الانفاق أكثر من المنافسين على الأبحاث والتسويق وتحسين الخدمات للزبائن وتقديم خدمات إضافية. وكذلك تستطيع امتلاك هامش كبير لتوزيع مكافآت على الموزعين والوسطاء الأنشط.
  3. تتموضع فرصة التأمين على المدى نتيجة الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة لخلق خدمات جديدة ومنتجات ذات ميزات محسنة ونظم توزيع مبتكرة.
  4. غالباً ما يكون لجهود زيادة الإنتاجية تأثير على العملاء. يقوم التسويق بمسؤولية ضمان تجنب الآثار السلبية أو التقليل منها إلى أدنى حد وأن تكون الإجراءات الجديدة مقدمة بعناية إلى العملاء ويمكن بعد ذلك ترويج الإجراءات الإيجابية كميزة جديدة.
- إن الجودة والإنتاجية هما الطريقتان المتوازيتان لخلق القيمة للعملاء والشركات مجتمعة. وبشكل عام، تركز الجودة على المنافع التي تم خلقها للعميل وتعكس الإنتاجية جميع التكاليف المالية التي تولدها الشركة، والتي يمكن أن يكون لها بالنتيجة تأثير على الأسعار وخلق المنفعة للعميل. التكامل الدقيق لبرامج تحسين الجودة والإنتاجية سيؤدي، على المدى الطويل، إلى تحقيق أرباح أفضل للمنظمات.

## الاتجاهات المختلفة حول جودة الخدمة

على جميع موظفي المنظمة فهم الجودة بنفس الطريقة من أجل أن يكونوا قادرين على معالجة قضية قياس جودة الخدمة، وتحديد أسباب عدم وجود جودة الخدمة وتصميم وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

كلمة جودة لها معاني مختلفة بالنسبة للأشخاص حسب الإطار المنظور منه. ولكن بشكل عام يمكن تحديد خمسة اتجاهات حول الجودة :

1. النظرة المتعالية للجودة والمرادفة للتميز الفطري، علامة ذات معايير صارمة وأداء عالي المستوى. غالباً ما يتم تطبيق وجهة النظر هذه على الفنون البصرية والأداء. كل شيء يثبت أن الناس يتعلمون التعرف على الجودة فقط عن طريق الخبرة المكتسبة من خلال الاستخدام المتكرر.
  2. المنهج المرتكز على السلع الأساسية الذي يرى الجودة كمتغير دقيق وقابل للقياس. تعكس الاختلافات فيما يتعلق الجودة ضمن جميع المكونات أو السمات التي يحتوي عليها المنتج.
  3. التعاريف المستندة إلى المستخدم والتي تقوم على أن الجودة هي شيء غير حقيقي (خيالي). هذه التعاريف تجمع بين الجودة وأقصى قدر من الرضا. هذا المنظور هادف وموجه نحو الطلب ويفترض بأن العملاء لديهم احتياجات ورغبات مختلفة.
  4. المنهج القائم على الإنتاج والذي يستند في المقام الأول على التطبيقات الهندسية والتصنيع (في الخدمات سوف نميل إلى القول بأن الجودة تدار من قبل العمليات). ويتم التركيز على مطابقة المواصفات المطورة داخليا والتي غالباً ما يكون موصى بها بأهداف الإنتاجية وبالتحديد بالتكاليف.
  5. التعاريف المستندة إلى القيمة التي تعرف الجودة من حيث القيمة والسعر مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة التبادلية بين الأداء والسعر، تأخذ الجودة معنى "التميز بأسعار معقولة".
- إن قبول تعريف واحد للجودة هو مصدر مرافق للمشاكل لأن كل من هذه الاتجاهات لها تخميناتها الخاصة بها. إلا أنه من الممكن أن تواجه المنظمات بعض المشاكل إذا استخدمت تعريفات متعددة للجودة، وهذا يرتبط بالمرحلة الخاصة بالمنتج من التصميم إلى السوق ...

## مكونات جودة المنتجات المصنعة

لدمج مختلف وجهات النظر المختلفة المتعلقة بالجودة يمكن تحديد المكونات التالية :

1. الأداء (الخصائص التشغيلية)؛
2. المظهر؛
3. الموثوقية (احتمال حدوث عطل أو الفشل)؛

4. مطابقة المواصفات
5. الاستدامة ( ما هي المدة التي يستمر فيها المنتج بخلق قيمة للعملاء؟)
6. المنفعة (السرعة، الكفاءة ومشاكل محددة قابلة للحل)؛
7. الجمالية (ما هو تأثير المنتج على الحواس الخمس للمستخدم؟)؛
8. الجودة المدركة (سمعة الشركة أو علامتها التجارية)

### مكونات الجودة في الخدمات

ويتفق الباحثون على أن الطبيعة المتميزة للخدمة تتطلب نهج مختلف في تعريف وقياس جودة الخدمة. باعتبار أن العديد من الخدمات تبقى غير ملموسة بطبيعتها ومتعددة الأوجه، فمن الصعوبة بمكان تقييم جودة الخدمة بالمقارنة مع المنتج السلعي. بما أن العملاء يساهمون في إنتاج الخدمة، لا سيما في العمليات الموجهة للأشخاص فيجب التمييز بين عملية تسليم الخدمة ("الجودة الوظيفية") ونتيجة الخدمة ("الجودة التقنية"). يشير بعض الباحثين إلى أن الجودة المدركة لخدمة ما هي نتيجة لتقييم العملية التي من خلالها يقارن العملاء إدراكهم لتقديم الخدمات ونتيجتها مع ما يتوقعون منها. وتركز البحوث الأكثر شمولاً على جودة الخدمة بالنسبة للمستخدم حيث حددت الأبحاث عشرة معايير يستخدمها المستهلك لتقييم جودة الخدمة كما في الجدول التالي :

الأبعاد	التعريف	سؤال يمكن أن يطرحه العملاء
1. المصدقية	أن يكون أهلاً للثقة وشريف	هل للمستشفى سمعة جيدة؟
2. الأمان	غياب الخطر والمخاطرة والشك	هل يوجد خطورة من استعمال الصراف الآلي ليلاً
3. سهولة الوصول	وصول سهل ومقابلة مريحة	ما هي السهولة التي أستطيع بموجبها التكلم مع المسؤول في حال حدوث مشكلة؟
4. الاتصال	الاستماع إلى الزبائن- تزويدهم بالمعلومات بشكل منتظم	إذا كان لدي شكوى، فهل لدى المدير الإدارة للاستماع لي؟
5. فهم الزبون	بذل الجهود للتعرف على الزبائن واحتياجاتهم	هل يتعرفون علي في هذا الفندق كشخص معتاد؟
6. الواقعية	مظهر لائق للأماكن والتجهيزات والأشخاص والوثائق	هل يمكن التعرف بشكل سهل على بياناتي المصرفية؟
7. الموثوقية	القدرة على تحقيق الخدمات الموعودة بطريقة مؤكدة ومحددة	هل تم إصلاح حاسبي الشخصي بشكل مناسب من المرة الأولى؟

عندما توجد لدى مشكلة هل تقوم المنظمة بحلها بشكل سريع؟	إرادة مساعدة الزبون بتزويده بالخدمة بشكل سريع	8.الاستجابة
هل قام الطبيب بإجراء تشخيص جيد للمرض؟	امتلاك المعرفة الضرورية لتقديم الخدمة	9.الكفاءة
هل يخلع عامل الصحة حذاءه عندما يدخل؟	الأدب، الاحترام والموظفين الأصدقاء	10.التعاطف

كما وجد بأن هناك درجة عالية من الارتباط بين العديد من هذه المعايير وبالتالي تم تلخيصها بخمسة أبعاد أساسية:

1. الواقعية (ظهور العناصر المادية)؛
2. الموثوقية (أداء موثوق ودقيق)؛
3. الاستجابة (الإسراع وقابلية الخدمة والمساعدة)؛
4. الضمان (الكفاءة والمجاملة والمصدقية والأمن)؛
5. التعاطف (سهولة الوصول، والتواصل الجيد وفهم العملاء).

### تعريف وقياس الإنتاجية

ببساطة، تقيس الإنتاجية كمية "النتائج" المنتجة بالنسبة إلى كمية المدخلات في نظام الإنتاج. لذلك فإن تحسينات الإنتاجية تتطلب زيادة هذا المعدل من الإنتاج، إما عن طريق خفض الموارد اللازمة لخلق حجم معين من الإنتاج، وإما عن طريق زيادة الإنتاج اعتماداً على مستوى معين من الموارد.

### تعريف الإنتاجية في إطار الخدمات

ماذا تعني المدخلات في إطار الخدمات؟ تتنوع هذه المدخلات حسب طبيعة النشاط، ولكن يجب أن تشمل العمل (المادي والفكري)، والمواد، والطاقة ورأس المال (الأرض والمباني والمعدات ونظم المعلومات والأصول المالية). إن الطبيعة غير الملموسة لأداء الخدمات تجعل قياس إنتاجية الخدمة أكثر صعوبة من إنتاجية السلع. هذه المشكلة هي معقدة بشكل خاص للخدمات القائمة على المعلومات. ومن الصعب قياس الإنتاجية في الخدمات عندما توجد صعوبة في تحديد النتيجة.

في الخدمات الموجهة للأشخاص كما هو الحال في المستشفى، يمكننا حساب عدد المرضى المعالجين في السنة. ولكن ماذا نفعل لحساب الأنواع المختلفة من الأعمال الطبية التي أجريت، كاستئصال الأورام، وعلاج مرض السكري أو تجبير الكسور العظمية؟ ماذا يمكن القول عن الاختلافات بين المرضى؟ كيف يتم تقييم النتائج المختلفة للعلاجات؟ بعض المرضى يتعافون، والبعض الآخر يعانون من مضاعفات ولسوء الحظ يموت البعض أحياناً. فقط عدد قليل من الإجراءات الطبية يمكن أن تنبئ حقا بالنتائج.

قد يكون قياس المهام أسهل لخدمات تتعلق بالسلع، لأن الشركات تضم مجموعة من السلع المصنعة التي تنجز أعمال روتينية مع مدخلات ومخرجات قابلة للقياس. على سبيل المثال، تضم المرائب عمليات صيانة روتينية مثل تغيير الزيت.

وفي النهاية يعتبر تحسين جودة الخدمة وتحسين إنتاجية الخدمة في كثير من الأحيان وجهان لعملة واحدة ويشكلان هدف محتمل لزيادة القيمة لكل من العميل والمنظمة. إن التحدي الرئيسي لأي منظمة خدمية هو تقديم نتائج مرضية لعملائها، مع ضمان أن يكون ذلك مربحاً للمنظمة. إذا لم يكن العملاء راضين عن جودة الخدمة، فإنهم لن يقبلوا على دفع ثمنها غالباً لها، أو حتى لشرائها، وخاصة إذا كان المنافسون يقدمون جودة أفضل. إن انخفاض أحجام المبيعات وانخفاض الأسعار يعني أرباح أقل للإنتاجية.

لقد أصبحت الفكرة التي تقول أن العميل هو أفضل حكم على الجودة وعلى عمليات الخدمات و نتائجها مقبولة على نطاق واسع. عندما ينظر إلى العميل على أنه الحكم النهائي، يلعب المسوقون دوراً رئيسياً في تحديد تطلعاته وقياس رضاه. ومع ذلك، فإن على خدمات التسويق أن تعمل مع الإدارات الأخرى وخاصة خدمات تصميم وتقديم الخدمات.

إن إعادة تصميم عمليات الخدمات أداة هامة لزيادة إنتاجية الخدمة. ويجب أن يقوم مديرو التسويق بدمجها في برامج التحسين بدءاً من اللحظة التي تكون فيها هذه الجهود قادرة على التأثير على العملاء. وباعتبار أن العملاء يشاركون في تقديم الخدمة، كما يجب أن يكون المسوقون شديدي الانتباه إلى فرص إعادة توجيه سلوك العملاء بطريقة تساعد المنظمة على أن تصبح أكثر إنتاجية. إن إمكانية تطبيق الخدمة الذاتية، تحويل جزء من طلب العملاء إلى فترات أقل انشغالا واستخدام طرف ثالث للخدمات الإضافية هي أمثلة على هذا النوع من السلوك التعاوني.

وبالنتيجة، فإن القيمة والجودة والإنتاجية هي من الشواغل الهامة بالنسبة للإدارات العامة، باعتبار أنها ترتبط مباشرة بالربحية وبقاء المنظمة في سوق تنافسية. تعتمد الاستراتيجيات الموضوعية من أجل زيادة القيمة إلى حد

كبير على التحسين المستمر في جودة الخدمة (كما هو محدد من قبل العملاء) وتعزيز إنتاجيتها لكسب رضا العملاء. وتساهم وظيفة التسويق بشكل كبير في اعاده التنظيم وفي تحقيق تحسينات كبيرة.

### تحديد معايير الخدمة الجيدة

من خلال الدراسات والتجارب في هذا المجال، يستطيع مسؤولي الخدمات حصر آمنيات العملاء في كل مرحلة من العملية. هذه الآمال تغطي طيف واسع- منطقة التسامح- الذي يبدأ من الخدمة المرغوبة (مثالي) إلى الخدمة المناسبة. يجب على مقدمي الخدمات تطوير معايير عالية بشكل كافٍ ودقيقة لإرضاء العملاء بشكل جيد في كل خطوة، أو بالأحرى تتجاوز توقعاتهم. وتشمل هذه المعايير مؤشرات للوقت، سيناريو مصمم للتنفيذ الصحيح من الناحية الفنية، توصيات بشأن النمط والسلوك المناسبين. يجب أن يعبر عنه بطريقة تسمح بالقياس الموضوعي. إن الأحداث الأولى أساسية لأن الانطباعات الأولى للعملاء تؤثر على تقييم جودة الخطوات التالية، وتجاربهم في الخدمات تميل إلى أن تكون تراكمية. وبعبارة أخرى: إذا حدثت الأمور بشكل سيئ منذ البداية، يقوم العملاء ببساطة بالمغادرة. من ناحية أخرى، إذا بقوا، يمكن أن يصبحوا في نهاية المطاف أكثر نقداً ويسعوا إلى إثارة نقاط أخرى من الخلل. على العكس من ذلك، إذا حدثت الخطوات الأولى على ما يرام ، تزداد منطقة التسامح لديهم، ويكونوا أكثر تمهلاً بالإشارة إلى الأخطاء الصغيرة

تشير البحوث التي أجرتها فنادق ماريوت Marriott إلى أن أربعة من العوامل الخمسة الأكثر أهمية التي تساهم في ولاء العملاء تظهر خلال العشر دقائق الأولى في تقديم الخدمات . نتائج أخرى تؤكد أيضاً على أهمية جودة انتهاء الخدمة. حيث تبين بأن الخدمة التي ينظر إليها بسلبية في البداية وتتحسن بالتدرج ستقيم بشكل أفضل من الخدمة التي تبدأ بشكل جيد وتنخفض جودتها بالتدرج وتنتهي بشكل سلبي. على سبيل المثال، تبين البحوث حول تصميم عيادات للأطباء وحول الإجراءات المستخدمة تثبت بأن الانطباعات الأولية السيئة للمرضى يمكن أن تقودهم إلى إلغاء مواعيدهم أو حتى تغيير الطبيب.

تحدد البحوث الخاصة بأن مصدر استياء الزبائن في معظم الأحيان في المطاعم هو البطء بإحضار الفواتير (حيث تنتهي وجبة الطعام، والعملاء يرغبون في الذهاب). هذا الفشل، الطفيف في الظاهر، المستقل عن الخدمات الأساسية، قد يترك مذاقا مرا للعميل، ويعدل التجربة الإجمالية للغداء، حتى لو سار كل شيء بشكل جيد أيضاً. عندما يكون العملاء في عجلة من أمرهم، فإن جعلهم ينتظرون بلا فائدة في أي خطوة من هذه العملية ينظر إليها بشكل سلبي.

تم اختيار مثال المطعم لتوضيح خدمة بشرية ذات مستوى رفيع بالاتصال. بالنسبة للخدمات الموجهة نحو معالجة السلع (الإصلاح والصيانة...) ومعالجة المعلومات (التأمين، والمحاسبة، إلخ)، تكون الاتصالات البشرية أقل أهمية نظراً لأن الكثير من الإجراءات تجري في المكتب الخلفي، ولكن أدنى خطأ في الاتصال مع العميل يمكن أن يكون مؤذٍ للغاية.

## تحسين موثوقية العمليات انطلاقاً من دراسة العيوب

إن التحليل الدقيق والمهجي لأسباب الفشل في عمليه الخدمة يكشف عن وسائل لتخفيف أو حتى تجنب هذا الفشل. وينبغي تصميم طرق "مكافحه الفشل" ليس فقط للموظفين ولكن أيضاً للعملاء، وخاصة في الخدمات التي يشاركون بها بنشاط في عمليه إنشاء وتقديم الخدمة.

### الطرق المتبعة من قبل موظفي الاتصال

تهدف مهمة مسؤولي الخدمات إلى تجنب الأخطاء التالية: الطرق السيئة في تنفيذ أعمال معينة، الخطأ في ترتيب التنفيذ، البطء، وتنفيذ الأعمال غير الضرورية الخ. تعتمد الحلول بشكل كبير على طبيعة الأنشطة. على سبيل المثال، في مطعم للوجبات السريعة، يمكن وضع الميكروفونات للاستماع إلى العملاء بشكل أفضل، وكذلك الاتصال مع العمال مقدمي الخدمات، وضع أزرار بألوان مختلفة على كوى التسجيل من أجل التعرف والتتبع بشكل سهل. في المستشفيات، تتضمن علب الأدوات الجراحية مواقع خاصة تناسب كل أداة جراحية كما أن جميع الأدوات اللازمة لعملية ما يجب أن تكون موجودة على متن العربة الجراحية. وبالتالي يؤمن الجراح وجود كل ما يحتاجه من أدوات جراحية في متناول اليد. كما أن احتمال نسيان أي أداة في جسم المريض سيتم الكشف عنه على الفور.

من بين الأخطاء الأكثر شيوعاً التي تحدث خلال الاتصال المباشر وجهاً لوجه موظف الاتصال/العميل هو غياب الآداب والاحتراف المهني. على سبيل المثال، عدم التعرف على العميل، عدم الاستماع له، أو عدم التصرف بشكل مناسب. وفيما يتعلق بالعناصر المادية للخدمة، نجد من بين التدابير الوقائية التي تمنع الأخطاء، وجود معايير لتنظيف المعدات والزي الرسمي، والمراقبة الدائمة لمستوى الضجيج، للروائح وللضوء ودرجه الحرارة. بالنسبة لتحرير المواد المطبوعة، هناك برامج تقوم بتصحيح الأخطاء الإملائية، تكشف عن الخطأ في العرض والحساب. وثمة تدبير آخر هو أن تركيب المرايا في المواقع الاستراتيجية يسمح للموظفين بالتحقق من مظهرهم قبل الترحيب بالعميل. مثال عامل الفندق: غالباً ما تكون المناشف محاطة بشرائط من الورق لمساعدة موظفي ترتيب الأسرة على التعرف بسرعة على تلك التي استخدمت والتي تحتاج إلى استبدال وتلك التي لم تستخدم والتي يمكن أن تبقى في مكانها.

### الطرق المتبعة مع العملاء

قد تحدث أخطاء العملاء أثناء مرجه إعداد الخدمة أي قبل وقت تقديم الخدمة. تساعد الاتصالات التسويقية في إعلام العميل عن كيفية الوصول بشكل صحيح إلى الخدمة. على سبيل المثال، يوفر المسوقون في قسم الخدمات في شركة مصنعة للكمبيوتر إرشادات بسيطة حول أفضل الطرق للوصول إلى خدمات الصيانة والإصلاح بواسطة الهاتف. ويتم توجيه العملاء من خلال مجموعه من الأسئلة المغلقة التي يتم إعدادها لإعطاء المعلومات اللازمة لتوجيههم فوراً إلى الفني المناسب.



قد تحدث أخطاء العملاء أيضا أثناء تقديم الخدمة. هذا النوع من الأخطاء يبطل عمليات الخدمة، يضيع وقت الموظفين، ويمكن أن يزعج العملاء الآخرين. على سبيل المثال، نسيان المراحل المختلفة لعملية الخدمة، عدم اتباع المراحل في الترتيب الصحيح، وتجاهل التعليمات، أو عدم التعبير عن الاحتياجات بشكل واضح مما قد يسبب عدم الانتباه وعدم الفهم. يعتبر وجود التعليمات الواضحة في المواقع المرئية جدا والإعلانات المسجلة من الطرق المستخدمة لتذكير العملاء بما يحتاجونه.

وتشمل بعض الأدوات القادرة على مراقبة سلوك العملاء إعلانات لقيادة وتوجيه أرتال الانتظار، وتزويد أبواب دورات المياه بأقفال متصلة بالإضاءة مع وجود إشارة ضوئية تدل على مشغول وغير مشغول من الخارج، التحقق من حجم الأطفال وسلامتهم في المنتزهات. وتسمح أدوات القياس والموازين في المطارات للركاب بالتحكم في حجم أمتعتهم التي يصحبونها إلى الطائرة، وتذكر الإشارات الصوتية الصادرة من آلات البيع أو الصرافات الآلية العملاء بإزاله بطاقاتهم وتذاكرهم من الآلة.

يمكن للعملاء أيضا ارتكاب الأخطاء عند اللقاء من أجل الخدمات. فعلى سبيل المثال، في بعض مراكز طب الأطفال، تستنسخ أشكال اللعب على الجدران أو الأرض لكي يعرف الأطفال المكان الذي تحفظ فيه. في مطاعم الوجبات السريعة والمقاصف المدرسية، يوجد نشرات تذكر العملاء لإعادة الصواني الخاصة بهم. في العديد من الفنادق، يجب إدراج بطاقات الدخول التي تفتح الغرف في مأخذ خاصة للإنارة. عند مغادرته، لا يوجد خطر لترك الإنارة مشتعلة.

### إعادة تصميم عمليات الخدمات

من الضروري إعادة تصميم عمليات الخدمات عندما تصبح قديمة، وغير مناسبة ومتقدمة بالنسبة للشركة وأيضا بالنسبة للعملاء. وهذا لا يعني بالضرورة أن العملية كانت معدة بشكل سيئ منذ البداية، ولكن مع وجود التغييرات التكنولوجية، الوسائل الجديدة، العروض الجديدة أو المتطلبات الجديدة من جانب العملاء والتي تشكل في العمليات المحددة سابقا. بعض المفكرين يسمون هذه المشكلة بـ "الصدأ المؤسساتي": "المؤسسات مثل الصلب يعتليا الصدأ". حيث أن ما كان ناعماً ومشرقاً وجميلاً في الماضي يميل إلى أن يصبح صدئاً. وتحدث هذه الحالة لسببين رئيسيين:

1. الأول يتعلق بالتغيرات في البيئة الخارجية التي تجعل من الممارسات القائمة متقدمة، وتتطلب تصميم جديد للعملية الأساسية وحتى إنشاء عملية جديدة وذلك حتى تبقى المنظمة فعالة ونشطة. تشمل العوامل البيئية في مجال الصحة التغيرات في النشاط والتشريعات والتكنولوجيا، وسياسة التأمين الصحي واحتياجات العملاء.
2. السبب الثاني للصدأ المؤسساتي هو داخلي وغالباً ما يعكس تدهور طبيعي في العمليات الداخلية، وتفشي البيروقراطية أو تطبيق معايير غير رسمية أو خاطئة. وبالتالي فإن تبادل المعلومات المكثف وتكرار البيانات، وجود أنشطة مراقبة مرتفعة جداً، والزيادة في تنفيذ عملية الاستثناء والزيادة في

الشكاوى المقدمة من العملاء والمتعلقة بوجود إجراءات لا داعي لها غالباً ما يشير إلى أن واحد أو أكثر من العمليات في مكان ما لا تعمل بشكل جيد، وأنها تحتاج إلى تصميم جديد.

إن المسؤولين عن إعادة تصميم مشاريع عمليات الخدمات لا يرغبون عموماً في تخصيص ميزانية كبيرة جداً حتى للحصول على جودة أفضل. وبالأحرى هم يسعون إلى زيادة الإنتاجية مع المحافظة على الجودة رغم أننا نعرف أن إعادة هيكلة أو إعادة نمذجة الطرق التي تتطلب أعمال كبيرة منجزة يزيد من الإنتاجية في عدد من الأعمال في المكاتب الخلفية. تهدف جهود إعادة التصميم في المقام الأول إلى الوفاء بمعايير الأداء التالية:

1. تقليل عدد مرات الفشل في عملية الخدمات؛
2. تخفيض مدة دورة الإنتاج في عملية الخدمة بين تهيئة العميل وإنجاز تقديم الخدمة
3. زيادة الإنتاجية؛
4. زيادة رضا العملاء.

يمكن تجميع جهود إعادة تصميم عمليات الخدمات بما يلي:

1. حذف الخطوات التي لا تضيف أي قيمة .
2. التطور نحو الخدمة الذاتية .
3. تقديم خدمة مباشرة إلى العميل بدلاً من إحضار العميل إلى الشركة .
4. تجميع الخدمات (تقديم خدمات بالجملة) .
5. إعادة تصميم الجوانب المادية لعملية الخدمات (العناصر الملموسة في عملية الخدمة)