

## المحاضرة الحادية عشر: جودة الخدمات

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 لمدرء 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 برضا 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، بدلا 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 تضم، 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 بدلا من النظر إليها بشكل منفصل.

جودة الخدمة وإنتاجيتها والتسويق

2

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 تعاضل 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 انخفاضا تستطيع الانفاق أكثر من المنافسين على الأبحاث والتسويق وتحسين الخدمات للزبائن وتقديم خدمات إضافية. وكذلك تستطيع امتلاك هامش كبير لتوزيع مكافآت على الموزعين والوسطاء الأنشطة.
  3. تموضع 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. غالبا 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 غالبا 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 أي تعريف لجودة الخدمة لا بد أن يركز وبشكل واضح على ما يمكن إن يتوقعه الزبون من وراء السبب الجوهرى لشراء هذه الخدمة، وبالتالي توضح مدى استطاعة هذه الخدمة إن ترضي حاجة الزبون الحقيقية، لذلك فإن تعريف جودة الخدمة يتمحور حول المنافع التي تقدمها هذه الخدمة إلى الزبون ( مستوى إدراكه لجودة الخدمة المقدمة ) إن النظر لجودة الخدمة من خلال إدراك المستفيد لها يحتم التركيز على إجمالي المنافع والقيمة التي تقدمها الخدمة للمستفيد. هذا المدخل يركز خارج إطار الملموسية أو عدم الملموسية الخدمة بل على إشباع حاجات ورغبات المستفيدين من خلال تفاعل منظمات الخدمة 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 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 :

4

الأبعاد	التعريف	سؤال يمكن أن يطرحه العملاء
1. المصداقية	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 الإرادة 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؟
8. الاستجابة	إرادة مساعدة الزبون بتزويده بالخدمة بشكل سريع	عندما توجد لدي مشكلة هل تقوم المنظمة بحلها بشكل سريع؟
9. الكفاءة	امتلاك المعرفة الضرورية لتقديم الخدمة	هل قام الطبيب بإجراء تشخيص جيد للمرض؟
10. التعاطف	الأدب، الاحترام والموظفين الأصدقاء	هل يخلع عامل الصحة حذاءه عندما يدخل؟

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).

#### تحديد معايير الخدمة الجيدة

من خلال الدراسات والتجارب في هذا المجال، يستطيع مسؤولي الخدمات حصر أمنيات 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 وتحسن 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 مذاقاً مريراً للتعامل، 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.

### إعادة تصميم عمليات الخدمات

من الضروري إعادة تصميم عمليات الخدمات عندما تصبح قديمة، وغير مناسبة ومتقادمة بالنسبة للشركة وأيضاً 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 سابقاً. بعض المفكرين يسمون هذه المشكلة بـ "الصدأ المؤسسي": "المؤسسات مثل الصلب يعتلها 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 متقادمة، 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 المؤسسي 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 منجزه 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)