

## إدارة عمليات الخدمة

## Integrated Service Operations Management

د/ سعيد السحرني

كلية إدارة الأعمال – بكالوريوس الخدمات اللوجستية والتوريد

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- مقدمة
- مفهوم الخدمة وخصائصها
- الفرق بين إدارة عمليات السلع والخدمات
- مقارنات
- استراتيجيات العمليات
- تصميم نظام تقديم الخدمة
- إدارة جودة الخدمة
- إدارة تجربة العميل والابتكار في الخدمة
- المراجع

## المخرجات المتوقعة من الدرس

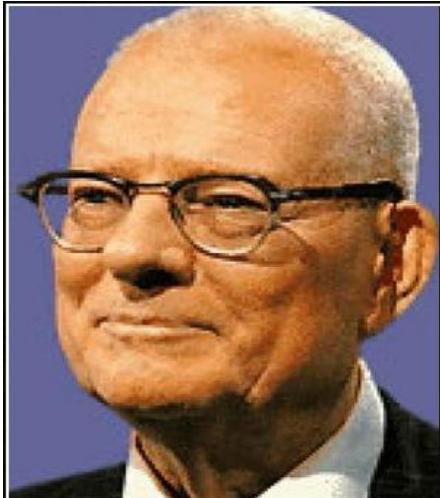
- فهم عميق لمفهوم الخدمة وخصائصها الفريدة
- القدرة على التصميم الاستراتيجي للخدمة
- مهارات تصميم وتشغيل أنظمة تقديم الخدمة
- كفاءة في إدارة جودة الخدمة
- القدرة على إدارة الطاقة والتكنولوجيا
- فهم إدارة سلسلة إمداد الخدمة
- التركيز على تجربة العميل والابتكار

في عالم اليوم سريع التغير، حيث تتسرع وتيرة الابتكار وتتزايد توقعات العملاء باستمرار، أصبحت "إدارة عمليات الخدمة" ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة تسعى للتميز والنمو. لم يعد تقديم المنتجات المادية هو المحرك الوحيد للاقتصادات العالمية؛ فقد تحول جزء كبير من القيمة الاقتصادية إلى قطاع الخدمات، الذي يشمل كل شيء من الرعاية الصحية والتعليم إلى الخدمات المالية والترفيهية والنقل. هذا التحول الكبير فرض تحديات وفرصاً جديدة على المديرين والمنظمات، مما جعل فهم كيفية تصميم، تشغيل، وتحسين الأنظمة التي تقدم هذه الخدمات أمراً حيوياً. إن خصوصية الخدمات، التي تتميز بكونها غالباً غير ملموسة، و يحدث إنتاجها واستهلاكها في آن واحد، وتتسم بتباينها وفنائها، تجعل إدارتها تختلف جذرياً عن إدارة عمليات التصنيع التقليدية. في بيئة الخدمات، يصبح العميل جزءاً لا يتجزأ من عملية الإنتاج، ويؤثر تفاعله المباشر مع مقدم الخدمة والبيئة المحيطة على جودة التجربة ككل. هذا التفاعل يتطلب نهجاً فريداً يركز على إدارة العلاقة، والتوقعات، وحتى المشاعر، بالإضافة إلى الكفاءة التشغيلية المعتادة.

لا تقتصر أهمية إدارة عمليات الخدمة على مجرد تقليل التكاليف أو زيادة الكفاءة فحسب، بل تمتد لتشمل بناء ولاء العملاء، تعزيز سمعة العلامة التجارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق مشبع.

إن المؤسسات التي تتقن فن إدارة الخدمة هي تلك التي تنجح في تقديم تجارب استثنائية للعملاء، مما يدفعهم للعودة مراًواً وتكراراً ويوصون بها الآخرين. هذا يتطلب فهماً عميقاً لكافة جوانب العملية، من استراتيجية تصميم الخدمة، مروراً بإدارة الطاقة البشرية والتقنية، وصولاً إلى قياس الجودة والتحسين المستمر.

في هذه المادة، سنستكشف الأبعاد المتعددة لإدارة عمليات الخدمة، بدءاً من تحديد ماهية الخدمة وخصائصها المميزة، ومروراً بكيفية صياغة استراتيجية فعالة لعمليات الخدمة تتوافق مع الأهداف الكبرى للمنظمة. سنتعمق في تفاصيل تصميم أنظمة تقديم الخدمة، مع التركيز على أهمية جودة الخدمة وكيفية قياسها وتحسينها بشكل مستمر. كما سنتناول التحديات المتعلقة بإدارة الطاقة والتعامل مع فترات الانتظار، وكيف يمكن للأبتكار والتكنولوجيا أن تحدثا ثورة في طريقة تقديم الخدمات. في نهاية المطاف، ستمكنك هذه المادة من اكتساب الأدوات والمفاهيم الازمة لتصبح قائداً فعالاً في عالم الخدمات، قادراً على تصميم وتوسيع تجارب عملاء لا تُنسى.



If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you're doing.

— W. Edwards Deming —

AZ QUOTES





## مفهوم ادارة عمليات الخدمة المتكاملة

أحد الفروع الحيوية في علم الإدارة، وتركّز على تصميم، وتشغيل، وتحسين الأنشطة التي تُنتج وتقديم الخدمات للعملاء. وهي تمثل العمود الفقري للمؤسسات الخدمية مثل المستشفيات، والفنادق، والبنوك، وشركات الاتصالات، ومراكز خدمة العملاء، وغيرها من القطاعات التي تعتمد بشكل أساسي على تقديم تجربة متميزة للمستهلك النهائي.

تختلف إدارة عمليات الخدمة عن إدارة العمليات في القطاعات الإنتاجية، حيث تتميز الخدمات بخصائص مثل :**الملموسية المنخفضة**، التفاعل الكبير مع العملاء، التفاوت في الجودة، وعدم إمكانية التخزين . وهذا يتطلب استراتيجيات مرنّة ومهارات خاصة لضمان تقديم خدمة فعالة ومتّسقة تلبي احتياجات ومتطلبات العملاء.

تتمثل أهداف إدارة عمليات الخدمة في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) والرضا العالي للعملاء (Customer Satisfaction) ، وذلك من خلال التخطيط الدقيق للعمليات، وتحديد الموارد، وتوظيف التكنولوجيا، وتطوير القوى العاملة، بالإضافة إلى تحسين الجودة والسرعة والموثوقية في تقديم الخدمة



## مفهوم ادارة عمليات الخدمة المتكاملة

الخدمة، ببساطة، هي فعل أو أداء غير مادي يقدمه طرف (فرد أو منظمة) لطرف آخر، ويهدف إلى تحقيق قيمة أو إشباع حاجة أو رغبة. على عكس السلع، لا ينتج عن الخدمة امتلاك مادي لشيء. بدلاً من ذلك، هي غالباً ما تكون تجربة أو منفعة.

يمكن تصنيف الخدمات بطرق عديدة، لكن من الشائع التمييز بينها بناءً على طبيعتها:

### الخدمات الملموسة **Tangible Services**

✓ يشير إلى الخدمات التي تؤثر على أشياء مادية يمتلكها العميل. بمعنى آخر، تكون الخدمة نفسها غير ملموسة، ولكنها تُطبق على أصل مادي.

أمثلة: صيانة السيارات (تُقدم الخدمة على سيارة ملموسة)، تنظيف الملابس (تُطبق على ملابس ملموسة)، قص الشعر (يُطبق على شعر العميل). في هذه الحالات، يشعر العميل بنتائج الخدمة على شيء يمتلكه أو جزء من جسده، مما يجعلها أقرب إلى "النتائج الملموسة".

### الخدمات غير الملموسة

✓ هي الخدمات التي لا ترتبط بشكل مباشر بأصل مادي للعميل، بل هي غالباً ما تكون خبرات أو منافع عقلية، عاطفية، أو معرفية.

أمثلة: الاستشارات القانونية (معرفة وخبرة)، التعليم (نقل معرفة ومهارات)، الخدمات المصرفية (معاملات مالية)، الترفيه (تجربة عاطفية)، الرعاية الصحية (علاج وتحسين الصحة الجسدية والعقلية). هذه الخدمات تقدم قيمة في شكل معلومات، مشورة، تجربة، أو تحسين في الحالة.



# مفهوم الخدمات الملموسة

## الخدمات الملموسة Tangible Services

قد يبدو هذا المصطلح متناقضًا للوهلة الأولى، فكيف يمكن لخدمة أن تكون ملموسة؟ هنا، يشير مصطلح "الملموسة" إلى الخدمات التي تُطبق على أصل مادي يمتلكه العميل أو جزء من جسده. بمعنى آخر، الخدمة في جوهرها غير مادية (فعل أو أداء)، لكن نتائجها أو تأثيرها النهائي يُلاحظ على شيء مادي يمكن رؤيته أو لمسه أو الشعور به. يتلقى العميل "دليلًا ماديًا" على أن الخدمة قد تمت.

### □ خصائص رئيسية:

- **تُجرى على شيء مادي:** سواء كان جمادًا (سيارة، ملابس) أو جزءًا من جسم الإنسان (شعر، أسنان).
- **نتيجة مادية محسوسة:** يمكن للعميل أن يرى، يلمس، أو يشعر بالتغيير الذي طرأ على الأصل بعد الخدمة.
- **لا ينتج عنها امتلاك جديد:** العميل لا يمتلك شيئاً جديداً، بل ما يمتلكه قد تغير أو تحسن.

### □ أمثلة للخدمات الملموسة:

- **تنظيف الملابس (المصبغة):** الخدمة هي عملية الغسيل والكي (غير ملموسة)، والنتيجة هي ملابس نظيفة ومكوية (ملموسة).
- **قص الشعر أو تصفيفه:** الخدمة هي عملية القص والتصفيف (غير ملموسة)، والنتيجة هي تسريحة شعر جديدة (يمكن رؤيتها ولمسها).
- **تجميل الأظافر (المانيكير/الباديكير):** الخدمة هي عملية العناية والتجميل، والنتيجة هي أظافر محسنة ومطلية.
- **تركيب الأثاث:** الخدمة هي عملية التجميع والتركيب، والنتيجة هي قطعة أثاث جاهزة للاستخدام.

# مفهوم الخدمات غير الملموسة

لا ترتبط بشكل مباشر بتغيير مادي في شيء يمتلكه العميل، بل هي في جوهرها خبرات، منافع، أو معارف عقلية، عاطفية، أو معرفية. لا يوجد "منتج" مادي تتركه الخدمة ورائها يمكن للعميل أن يحمله أو يراه كدليل مادي مباشر على الخدمة. القيمة هنا تكمن في التجربة نفسها أو المعلومة التي يتم الحصول عليها.

## □ خصائص رئيسية:

- لا تُجرى على أصل مادي للعميل: لا يوجد شيء مادي يخص العميل يتغير أو يتحسن كنتيجة مباشرة للخدمة.
- النتيجة غير مادية: قد تكون معرفة، شعور، مشورة، تجربة، أو راحة.
- قيمة في التجربة أو المعلومة: القيمة التي يحصل عليها العميل هي في الغالب عقلية، عاطفية، أو وظيفية (مثل الاستشارة أو التوجيه).

## □ أمثلة للخدمات غير الملموسة:

- التعليم والتدريب: الخدمة هي نقل المعرفة والمهارات، والنتيجة هي فهم أو قدرة جديدة لدى الطالب (غير مادية).
- الخدمات المصرفية: مثل فتح حساب، تحويل الأموال، أو الحصول على قرض. الخدمة هي إجراءات ومعاملات مالية، والنتيجة هي تغيير في الوضع المالي أو إتاحة أموال (غير مادية).
- الترفيه (مثل الذهاب إلى السينما أو مشاهدة عرض موسيقي): الخدمة هي التجربة الترفيهية نفسها، والنتيجة هي شعور الاسترخاء (غير مادية).
- الرعاية الصحية (الاستشارة الطبية): الخدمة هي فحص وتشخيص وتقديم نصيحة طيبة، والنتيجة هي تحسن في الحالة الصحية (غير مادية).

وجه المقارنة	إدارة عمليات السلع (التصنيع)	إدارة عمليات الخدمة
طبيعة المخرجات	ملموسة: منتجات مادية (سيارات، أجهزة، ملابس). غير ملموسة: أفعال، أداء، تجارب (استشارة، تعليم، صيانة).	يمكن تخزينها (مخزون): يمكن إنتاجها مسبقاً لا يمكن تخزينها (فباء): تستهلك لحظة إنتاجها وتخزينها.
إمكانية التخزين		
مشاركة العميل	محدودة أو معدومة: العميل منفصل عن عملية عالية و مباشرة: العميل غالباً ما يكون مشاركاً في العملية (خاصية التزامن).	
التوحيد والتبابين	تبابين عالٍ: صعوبة توحيد المنتجات وتقليل العنصر البشري وتغيير الظروف.	توحيد عالٍ: سهولة توحيد المنتجات وتقليل التبابين.
جودة المخرجات	قابلة للفحص المسبق: يمكن فحص المنتج قبل مسبقاً، الجودة تُقاس بالتجربة و"لحظات الحقيقة".	لا يمكن فحصها تسليمه للعميل.

وجهة المقارنة	إدارة عمليات السلع (التصنيع)	إدارة عمليات الخدمة
دور الموظف	أقل أهمية في التفاعل المباشر: التركيز على المهارات الفنية والتشغيلية للآلات.	حاسم جداً في التفاعل: المهارات الناعمة (الاتصال، التعاطف) أساسية لتقديم التجربة.
الأتمتة والتكنولوجيا	أتمتة عالية: استخدام واسع للآلات والروبوتات في الإنتاج.	الเทคโนโลยيا كأداة ممكنة ومحسنة: تُستخدم لتحسين التجربة، الأتمتة الجزئية، وتحليل البيانات.
إدارة القدرة	إدارة المخزون: استيعاب تقلبات الطلب من خلال المخزون.	إدارة القدرة الاستيعابية: مواءمة العرض والطلب في الوقت الفعلي (جدولة، تسعير مرن).
اختيار الموقع	يعتمد على الكفاءة: غالباً ما يكون بعيداً عن العملاء لتقليل التكاليف.	يعتمد على القرب من العملاء: يجب أن تكون المنشأة الخدمية سهلة الوصول.
تصميم المنشأة	وظيفي: يركز على تدفق الإنتاج والكفاءة.	بيئة خدمية Servicescape يركز على خلق تجربة مريحة وجذابة للعميل.
قياس الإنتاجية	أسهل لقياس: عدد الوحدات المنتجة / المدخلات.	أصعب لقياس: يتطلب مقاييس معقدة تأخذ في الاعتبار الجودة المدركة وتجربة العميل.

# لماذا تعد الخدمات الغير ملموسة أكثر شيوعاً؟

## الخصائص المميزة للخدمات

اللاملموسية

التزامن في  
الإنتاج  
والاستهلاك

التباين وعد  
التجانس

الفناء/ عدم  
التخزين

## الخصائص المميزة للخدمات

□ **المفهوم:** الخدمة لا يمكن لمسها، رؤيتها، تذوقها، شمها، أو امتلاكها قبل شرائها أو استهلاكها. لا يمكن تخزينها في رفوف المتجر أو عرضها بالطريقة نفسها التي تُعرض بها المنتجات المادية.

### □ الآثار على الإداره:

✓ **صعوبة التسويق:** يتطلب تسويق الخدمات التركيز على الفوائد والتجارب بدلاً من الخصائص المادية. غالباً ما تستخدم المنظمات الخدمية أدلة مادية (**Physical Evidence**) مثل التصميم الداخلي، زي الموظفين، والمعدات لخلق انطباع بالجودة.

✓ **عدم القدرة على التخزين:** لا يمكن بناء مخزون من الخدمات لمواجهة التقلبات في الطلب. يجب على المنظمات إدارة الطاقة الاستيعابية بفعالية.

✓ **التشجيع على الشراء:** يعتمد العملاء بشكل كبير على الثقة وسمعة مقدم الخدمة وعلى الكلمة المنطوقة (من العملاء الآخرين لاتخاذ قرارات الشراء، نظراً لعدم وجود "عينة" مادية). (**Word-of-Mouth**)



اللاملموسية

## الخصائص المميزة للخدمات

- **المفهوم**: تُنتج الخدمة وتُستهلك في نفس الوقت غالباً. هذا يعني أن مقدم الخدمة (أو جزء منه) والعميل يجب أن يكونا موجودين في نفس الوقت والمكان (أو يتفاعلان افتراضياً في نفس الوقت) لحدوث عملية الخدمة.
- **الآثار على الإدارة**:
  - ✓ **مشاركة العميل**: العميل غالباً ما يكون جزءاً من "فريق الإنتاج". يمكن لمشاركته أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على جودة الخدمة المقدمة.
  - ✓ **أهمية الموظفين**: جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على أداء الموظفين في "لحظة الحقيقة" (Moment of Truth) أثناء التفاعل مع العميل. تدريب وتمكين الموظفين يصبحان حاسمين.
  - ✓ **الحد من الإنتاج الضخم**: يصعب إنتاج الخدمات بكميات كبيرة مسبقاً؛ يتم تقديمها "عند الطلب".
- التزامن في الإنتاج والاستهلاك

## الخصائص المميزة للخدمات

- **المفهوم**: من الصعب ضمان أن تكون كل خدمة مقدمة متطابقة تماماً مع الأخرى. يمكن أن تختلف جودة الخدمة اعتماداً على من يقدمها، متى وأين تُقدم، وحتى حالة العميل ومقدم الخدمة في تلك اللحظة.
- **الآثار على الإدارة**:
  - ✓ **صعوبة التوحيد القياسي**: يصعب توحيد معايير الجودة بشكل كامل كما هو الحال في المنتجات المادية.
  - ✓ **أهمية التدريب والمعايير**: تحتاج المنظمات إلى استثمار كبير في تدريب الموظفين وتطوير معايير واضحة للإجراءات لتقليل التباين.
  - ✓ **إدارة توقعات العميل**: يجب على المنظمات إدارة توقعات العملاء بشأن التباين المحتمل والتأكد على قدرتها على تقديم خدمة متسقة قدر الإمكان.



التبابن / عدم التجانس

الخصائص المميزة للخدمات

- **المفهوم:** الخدمة لا يمكن تخزينها، إعادة بيعها، أو إرجاعها. المقعد الفارغ في الطائرة، الغرفة غير المشغولة في الفندق، أو الوقت الضائع للمحامي الذي ليس لديه عميل، كلها تمثل طاقة خدمية فقدت إلى الأبد.

## □ الآثار على الإداره:

- ✓ **إدارة الطاقة الاستيعابية والطلب:** تحدٍ كبير للمنظمات الخدمية هو مواعيدها العرض والطلب. يمكن استخدام استراتيجيات مثل التسعيير التفاضلي (تحفيز الطلب في أوقات الركود)، أو توظيف عماله بدوام جزئي، أو جدولة المواعيد.
  - ✓ **الخسارة الفورية:** أي طاقة خدمية غير مستخدمة في لحظة معينة هي خسارة لا يمكن تعويضها.

## الفناء/ عدم التخزين

## أهمية قطاع الخدمات الاستراتيجي

لم يعد قطاع الخدمات مجرد مكمل للاقتصاد، بل أصبح قوة دافعة استراتيجية أساسية للنمو، التنافسية، والتنمية الشاملة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. إن فهم دوره الاستراتيجي حيوي لصناعة القرار، والمستثمرين، والمنظمات التي تسعى للازدهار في المشهد الاقتصادي العالمي الحالي.

- ✓ المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والنتاج المحلي الإجمالي GDP
- ✓ دعم وتمكين القطاعات الأخرى
- ✓ تعزيز جودة الحياة والتنمية الاجتماعية
- ✓ محرك لابتكار والتكنولوجيا
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية العالمية والتجارة

## أهمية قطاع الخدمات الاستراتيجي

- المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والناتج المحلي الإجمالي GDP
- ✓ أكبر مساهم في الناتج المحلي الإجمالي: في معظم الاقتصادات الحديثة، يشكل قطاع الخدمات الحصة الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي. هذا التحول من الاقتصادات الصناعية أو الزراعية إلى الاقتصادات القائمة على الخدمات هو مؤشر واضح على التنمية والتقدم.
- ✓ خلق فرص العمل: يعتبر قطاع الخدمات أكبر مولد للوظائف على مستوى العالم. فهو يستوعب نسبة كبيرة من القوى العاملة، من المهن ذات المهارات العالية (مثل الخدمات المالية والتكنولوجيا) إلى المهن التي تتطلب مهارات أقل نسبياً (مثل الضيافة والتجزئة)، مما يساهم في خفض معدلات البطالة وتحسين مستوى المعيشة.

## أهمية قطاع الخدمات الاستراتيجي

- دعم وتمكين القطاعات الأخرى
- ✓ البنية التحتية للاقتصاد: توفر الخدمات الأساسية مثل النقل، الاتصالات، والخدمات اللوجستية البنية التحتية الحيوية التي لا يمكن لأي اقتصاد أن يعمل بدونها. فهي تسهل حركة السلع، المعلومات، ورأس المال، مما يدعم الإنتاج والتوزيع في جميع القطاعات.
- ✓ خدمات المدخلات للشركات: تعتمد الصناعات التحويلية والزراعية بشكل متزايد على الخدمات المتخصصة كمدخلات أساسية. على سبيل المثال، تحتاج الشركات المصنعة إلى الخدمات المالية، الاستشارات الإدارية، التسويق، البحث والتطوير، وخدمات تكنولوجيا المعلومات لتعمل بكفاءة وتظل قادرة على المنافسة. هذه الخدمات ترفع إنتاجية القطاعات الأخرى.

## أهمية قطاع الخدمات الاستراتيجي

### □ عزيز جودة الحياة والتنمية الاجتماعية

- ✓ **الخدمات الأساسية للمواطنين:** تساهم الخدمات مثل الرعاية الصحية، التعليم، الخدمات الحكومية، والمرافق العامة (الكهرباء والمياه) بشكل مباشر في تحسين جودة حياة المواطنين. توفر هذه الخدمات الضروريات الأساسية وتخلق فرصاً للتنمية البشرية.
- ✓ **الشمولية والرفاهية:** يساهم قطاع الخدمات في الشمول المالي، وتوفير فرص الوصول إلى المعرفة، وتعزيز التفاعل الاجتماعي من خلال خدمات الترفيه والضيافة، مما يرفع مستوى الرفاهية في المجتمع.

### □ محرك لابتكار والتكنولوجيا

- ✓ **تبني التقنيات الحديثة:** يعتبر قطاع الخدمات في طليعة تبني وتطوير التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي، الآتمتة، البيانات الضخمة، والخدمات السحابية. هذه التقنيات لا تحسن كفاءة الخدمات الحالية فحسب، بل تمكن من ابتكار خدمات جديدة بالكامل لم تكن موجودة من قبل.
- ✓ **التحول الرقمي:** تقود الشركات الخدمية غالباً جهود التحول الرقمي، مما يعيد تعريف كيفية تفاعل العملاء مع المنظمات ويخلق نماذج أعمال مبتكرة (مثل الاقتصاد التشاركي).

# أهمية قطاع الخدمات الاستراتيجي

- **تعزيز القدرة التنافسية العالمية والتجارة**
  - ✓ **زيادة التجارة في الخدمات:** أصبحت الخدمات عنصراً متزايد الأهمية في التجارة الدولية. يمكن تصدير خدمات مثل الاستشارات، تكنولوجيا المعلومات، السياحة، والخدمات المالية عبر الحدود بسهولة أكبر من أي وقت مضى بفضل التكنولوجيا.
  - ✓ **جذب الاستثمار الأجنبي المباشر:** غالباً ما يجذب قطاع الخدمات القوي والمتنوع الاستثمار الأجنبي المباشر، مما يؤدي إلى تدفق رؤوس الأموال، التكنولوجيا، والخبرات إلى الاقتصاد المحلي.
  - ✓ **الميزة التنافسية للدول:** قدرة الدولة على تقديم خدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة عالية تعزز من قدرتها التنافسية في الساحة العالمية وتجذب المواهب والأعمال.

# أهمية قطاع الخدمات الاستراتيجي

## □ المرونة والتكيف مع التغيرات

- ✓ **القدرة على التكيف:** غالباً ما يكون قطاع الخدمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من القطاعات الأخرى. يمكن للشركات الخدمية تغيير عروضها ونماذج أعمالها بسرعة أكبر استجابة لمتطلبات السوق المتغيرة أو الأزمات.
- ✓ **تخفيض الصدمات:** يمكن لقطاع الخدمات القوي والمتنوع أن يساعد في تخفيف الصدمات الاقتصادية التي قد تؤثر على قطاعات أخرى (مثل تراجع الصناعة أو الزراعة).

## استراتيجيات العمليات في الخدمات

استراتيجية العمليات هي النمط المستمر للقرارات التشغيلية التي يتم اتخاذها لتحديد القدرات الهيكيلية والتغيرات الهيكيلية المستقبلية للمنظمة لكي تحقق الأهداف التنافسية المنشودة. في سياق الخدمات، ترتكز هذه الاستراتيجيات على كيفية تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة وتجربة العميل.

### □ العلاقة بين استراتيجيات العمليات واستراتيجية الشركة:

من الأهمية بمكان أن تكون استراتيجية العمليات محاذاة **aligned** مع الاستراتيجية العامة للشركة. لا يمكن للمنظمة أن تكون الأقل تكلفة والأعلى جودة وأسرع والأكثر مرونة في نفس الوقت. يجب عليها أن تختار الأولويات التي تدعم ميزتها التنافسية الشاملة.

• على سبيل المثال:

✓ إذا كانت استراتيجية الشركة هي **قيادة التكلفة Cost Leadership**، فستركز استراتيجية العمليات على الكفاءة، الأتمتة، وتقليل الهدر (استراتيجية التكلفة).

✓ إذا كانت استراتيجية الشركة هي **التمييز Differentiation** من خلال تجربة عملاء فريدة، فستركز استراتيجية العمليات على الجودة، المرونة، والابتكار.

# استراتيجيات العمليات في الخدمات



# استراتيجيات العمليات في الخدمات

## استراتيجية التكلفة (Cost Strategy))

• **الهدف:** تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، لتقديم أسعار تنافسية للعملاء أو تحقيق هامش ربح أعلى.

### • كيفية التحقيق:

- **الكافأة التشغيلية:** تبسيط العمليات، تقليل الهدر، وتحسين استغلال الموارد.
- **الأتمتة:** استخدام التكنولوجيا لأتمتة المهام المتكررة لقليل الاعتماد على العمالة البشرية.
- **توحيد الخدمة:** تقديم خدمة موحدة قدر الإمكان لتقليل التباين والتكليف المرتبطة بها.
- **التصميم الفعال للعمليات:** تصميم عمليات تقلل من الأخطاء وإعادة العمل.
- **مثال:** شركات الطيران منخفضة التكلفة، عيادات الأسنان ذات الأسعار المنخفضة التي تركز على حجم كبير.



# استراتيجيات العمليات في الخدمات



## استراتيجية الجودة (Quality Strategy))

**الهدف:** تقديم خدمة متميزة تفوق توقعات العملاء، سواء كانت جودة الأداء (النتائج الملموسة للخدمة) أو جودة التجربة (التفاعل والرحلة الكلية للعميل).

### • كيفية التحقيق:

- **الاستثمار في التدريب:** تدريب مكثف للموظفين على المهارات الفنية ومهارات التعامل مع العملاء.
- **تصميم عمليات قوية:** عمليات تضمن الاتساق وتقليل الأخطاء (مثل Six Sigma في الخدمات).
- **تحسين البيئة الخدمية (Servicescape):** خلق بيئة مادية تدعم الجودة وتجربة العميل.
- **الاستماع للعميل:** جمع ملاحظات العملاء باستمرار واستخدامها لتحسين الجودة.
- **التمكين:** منح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات لحل مشاكل العملاء فوراً.
- **مثال:** الفنادق الفاخرة، المستشفيات عالية التخصص، المطاعم الراقية.

# استراتيجيات العمليات في الخدمات



• **الهدف:** تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة، وتقليل أوقات الانتظار، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء أو مشكلاتهم.

## • كيفية التحقيق:

- **تبسيط الإجراءات:** إزالة الخطوات غير الضرورية في العملية.
- **إدارة قوائم الانتظار:** استخدام أنظمة فعالة لتنقيل وقت الانتظار الفعلي والمتصور.
- **الเทคโนโลยيا:** استخدام التطبيقات، الذكاء الاصطناعي (مثل روبوتات الدردشة)، وأنظمة الحجز السريعة.
- **المرونة في القدرة:** القدرة على زيادة أو تقليل القدرة بسرعة لتلبية تقلبات الطلب.
- **التصميم المتوازي للعمليات:** تنفيذ خطوات متعددة في نفس الوقت حيثما أمكن.
- **مثال:** خدمات التوصيل السريع للطعام، خدمات الطوارئ، خدمة عملاء مراكز الاتصال.

# استراتيجيات العمليات في الخدمات

• **الهدف:** القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في طلبات العملاء، تنوع الخدمات المقدمة، أو التغيرات في ظروف السوق.

## • **كيفية التحقيق:**



- **تعدد المهارات للموظفين:** تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة.

- **تصميم وحدات للخدمة:** تصميم الخدمة كوحدات يمكن تجميعها لتلبية احتياجات العملاء المختلفة (التخصيص الجماعي).

- **الاستثمار في تكنولوجيا قابلة للتطوير:** أنظمة يمكن تعديلها أو توسيعها بسهولة.

- **العمليات القابلة للتكييف:** تصميم عمليات تسمح بالتغيير السريع في الحجم أو المزيج.

- **مثال:** خدمات الطباعة حسب الطلب، شركات تطوير البرمجيات التي تتكيف مع متطلبات العملاء، شركات التأمين التي تقدم باقات مخصصة.

# استراتيجيات العمليات في الخدمات



- **الهدف:** أن تكون المنظمة رائدة في تقديم خدمات جديدة، أو طرق مبتكرة لتقديم الخدمات الحالية، أو نماذج أعمال جديدة.
- **كيفية التحقيق:**
  - **ثقافة الابتكار:** تشجيع التجريب، التعلم من الأخطاء، ومكافأة الأفكار الجديدة.
  - **الاستثمار في البحث والتطوير (R&D):** تخصيص موارد لتطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات القائمة.
  - **التعاون والشراكات:** العمل مع شركاء تكنولوجيين أو جامعات لتطوير حلول جديدة.
  - **فهم عميق لاحتياجات العملاء:** تحديد الاحتياجات غير الملباة أو الفرص الجديدة.
- **مثال:** شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) التي تقدم حلول دفع جديدة، منصات التعليم عبر الإنترنت التي تقدم نماذج تعلم مبتكرة.

## استراتيجيات العمليات في الخدمات

الاستراتيجيات التقليدية غالباً ما تكون متضاربة جزئياً. على سبيل المثال، يصعب جدًا أن تكون الأقل تكلفة وفي نفس الوقت الأعلى جودة والأسرع والأكثر مرونة. يجب على المنظمة أن تختار مزيجاً من هذه الاستراتيجيات لتشكل ميزة تنافسية. على سبيل المثال، قد تركز شركة على الجودة والسرعة، بينما تركز أخرى على التكلفة والمرنة.



# تصميم نظام تقديم الخدمة

## □ 1. تصميم العملية الخدمية (Service Process Design)

يُعد تصميم العملية هو لُب نظام تقديم الخدمة. يركز هذا الجانب على تحديد الخطوات والإجراءات المتسلسلة التي يمر بها العميل والموظف لتقديم الخدمة. الهدف هو إنشاء تدفق سلس وفعال يقلل من الأخطاء ويزيد من رضا العميل.

## □ تحليل خرائط تدفق العملية (Service Blueprinting):

- **المفهوم:** هي أداة قوية لرسم تخطيطي تفصيلي لعملية الخدمة بأكملها من منظور العميل والموظف. تُظهر جميع نقاط التفاعل، الأدلة المادية، والأنشطة المرئية وغير المرئية التي تحدث خلف الكواليس.
- **العناصر الأساسية لـ Service Blueprint:**

- ✓ **إجراءات العميل (Customer Actions):** الخطوات التي يقوم بها العميل في رحلته.
- ✓ **خط التفاعل (Line of Interaction):** النقطة التي يتفاعل فيها العميل مباشرة مع المنظمة.
- ✓ **إجراءات الموظفين المرئية (Onstage Employee Actions):** الأنشطة التي يقوم بها الموظفون وتكون مرئية للعميل.
- ✓ **خط الرؤية (Line of Visibility):** يفصل بين ما يراه العميل وما هو مخفى عنه.
- ✓ **إجراءات الموظفين غير المرئية (Backstage Employee Actions):** الأنشطة التي يقوم بها الموظفون خلف الكواليس لدعم الخدمة (مثلاً تحضير طلب، إدخال بيانات).

- ✓ **خط التفاعل الداخلي (Line of Internal Interaction):** يفصل بين الأنشطة المختلفة للإدارات الداخلية.

- ✓ **عمليات الدعم (Support Processes):** الأنشطة الداخلية الأخرى التي لا تتضمن تفاعلاً مباشراً مع العميل ولكنها ضرورية لتشغيل الخدمة (مثلاً صيانة الأنظمة، إدارة الموارد).

- ✓ **الأدلة المادية (Physical Evidence):** العناصر الملموسة التي يراها العميل ويتفاعل معها (مثلاً المبني، اللافتات، المعدات، زي الموظفين).

# تصميم نظام تقديم الخدمة

- ١. تصميم العملية الخدمية (Service Process Design)  
المسلسلة التي يمر بها العميل والموظف لتقديم الخدمة. الهدف هو إنشاء تدفق سلس وفعال يقلل من الأخطاء ويزيد من رضا العميل.
- تحليل خرائط تدفق العملية: (Service Blueprinting)
  - الأهمية: يساعد الـ Blueprinting في:
    - ✓ تحديد نقاط الضعف والاختناقات في العملية.
    - ✓ تحسين تدفق العمل وتحديد فرص الأئمة.
    - ✓ تحديد نقاط "لحظة الحقيقة" الحرجة (Moments of Truth) حيث يتشكل انطباع العميل عن الجودة.
    - ✓ تسهيل التواصل بين الأقسام المختلفة.
    - ✓ تصميم تجربة عملاء سلسة ومتسقة.

# تصميم نظام تقديم الخدمة

## □ تحديد نقاط الاتصال مع العملاء (Moments of Truth):

- **المفهوم:** هي أي نقطة في رحلة العميل يتفاعل فيها مع المنظمة (موظف، موقع ويب، مكالمة هاتفية، جهاز). في هذه اللحظة، تتشكل لدى العميل انطباعات حول جودة الخدمة.
- **الأهمية:** إدارة هذه اللحظات بفعالية أمر حاسم لضمان رضا العميل وولائه. تتطلب تدريباً مكثفاً للموظفين، وتصميم أنظمة دعم قوية، وتوفير الأدوات اللازمة لهم.
- **تحسين تدفق العمل وتقليل الاختناقات:**
  - ✓ **المفهوم:** تحليل كيفية تدفق العمل والعملاء داخل النظام لتحديد الأماكن التي يتباطأ فيها التقدم (الاختناقات) أو تحدث فيها أخطاء.
  - ✓ **التقنيات:** إعادة هندسة العمليات (BPR)، تحليل القيمة، تحليل الوقت والحركة، وتطبيق مبادئ الإنتاج المرن (Lean Operations) لتقليل الهدر.

# تصميم نظام تقديم الخدمة

## □ موقع المنشأة الخدمية (Service Facility Location)

يختلف اختيار موقع المنشأة الخدمية بشكل كبير عن اختيار موقع المصنع، وذلك بسبب خاصية التزامن (العميل حاضر). يؤثر الموقع بشكل مباشر على إمكانية الوصول، راحة العميل، والتكاليف التشغيلية.

### □ العوامل المؤثرة في اختيار الموقع:

✓ **القرب من العملاء**: عامل حاسم للخدمات التي تتطلب حضور العميل (مثل المطاعم، البنوك، العيادات، المتاجر). سهولة الوصول (بالمواصلات، أو المشي) لها أثر مباشر على حجم العملاء.

✓ **تكاليف الإيجار/الشراء**: يجب الموازنة بين الموقع المميز وتكلفة الملكية أو الإيجار.

✓ **المنافسة**: وجود المنافسين ومدى تشعب السوق في المنطقة المختارة.

✓ **القوى العاملة**: توفر العمالة الماهرة والمدربة بتكلفة معقولة في المنطقة.

✓ **البنية التحتية**: توفر الطرق، مواقف السيارات، الاتصالات، والمرافق العامة.

✓ **الجاذبية الديموغرافية**: خصائص السكان في المنطقة (الدخل، العمر، الاحتياجات) ومدى توافقها مع السوق المستهدف.

✓ **التشريعات والقيود**: القوانين المحلية والتصاريح المطلوبة.

### □ أهمية الموقع في إمكانية الوصول وراحة العميل:

✓ الموقع الجيد يقلل من وقت وجهد العميل للوصول إلى الخدمة، مما يعزز تجربته ويزيد من احتمالية اختياره لهذه الخدمة.

✓ يمكن أن يكون الموقع نفسه جزءاً من القيمة المقترحة للخدمة (مثل فندق على الشاطئ).

# تصميم نظام تقديم الخدمة

## □ تصميم بيئة الخدمة (Servicescape Design)

الـ "Servicescape" يشير إلى البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة، بما في ذلك العناصر الملموسة مثل التصميم الداخلي، الإضاءة، الموسيقى، الروائح، الألوان، والمفروشات. هذه البيئة لها تأثير كبير على إدراك العميل لجودة الخدمة وتجربته الشاملة.

### □ تأثير البيئة المادية على تجربة العميل:

- ✓ خلق الانطباع الأول: البيئة هي أول ما يراه العميل، وتشكل انطباعه الأولي عن جودة ومستوى الخدمة.
- ✓ توجيه السلوك: يمكن للتصميم أن يوجه العملاء والموظفين (مثل لافتات التوجيه، ترتيب الأثاث).
- ✓ التأثير على المزاج: الألوان، الإضاءة، والموسيقى يمكن أن تؤثر على الحالة المزاجية للعميل والموظف.
- ✓ تعزيز القيمة المدركة: البيئة الفاخرة يمكن أن تعزز تصور العميل لجودة الخدمة المتميزة حتى لو كانت الخدمة الأساسية هي نفسها.
- ✓ سهولة الاستخدام: تصميم مساحات وظيفية ومرحية للعملاء والموظفين.

### □ دور البيئة في بناء انطباع العميل عن جودة الخدمة:

- ✓ كمتغير تميزي: يمكن للـ Servicescape أن يكون عاملاً ممیزاً رئيسياً، خاصة في الخدمات التي تتشابه في جوهرها.
- ✓ كمصدر للأدلة المادية: نظراً لأن الخدمات غير ملموسة، توفر البيئة أدلة مادية ملموسة على جودة الخدمة واهتمام المنظمة بالتفاصيل.
- ✓ التأثير على الموظفين: البيئة الجذابة والمرحية يمكن أن تزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.



## فجوات إدارة جودة الخدمة

- ✓ **فجوة توقعات العميل (Customer Gap):** الفرق بين توقعات العميل عن الخدمة وتصوره للخدمة التي تلقاها. هذه هي الفجوة الأكثر أهمية. (مثال: توقع العميل لخدمة سريعة ولكنها كانت بطيئة جداً).
- ✓ **فجوة معرفة الإدارة (Knowledge Gap):** الفرق بين توقعات العميل وتصورات الإدارة لتلك التوقعات. (مثال: الإدارة تعتقد أن العملاء يريدون خدمة سريعة بينما هم يفضلون خدمة شخصية).
- ✓ **فجوة معايير الخدمة (Standards Gap):** الفرق بين تصورات الإدارة لتوقعات العميل والمواصفات/المعايير المحددة لجودة الخدمة. (مثال: الإدارة تدرك أهمية الخدمة السريعة ولكنها لا تضع معايير زمنية واضحة للموظفين).
- ✓ **فجوة التسليم/التوصيل (Delivery Gap):** الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة من قبل الموظفين. (مثال: هناك معايير لخدمة العملاء ولكن الموظفين لا يلتزمون بها بسبب نقص التدريب أو الأدوات).
- ✓ **فجوة الاتصال/التسويق (Communication Gap):** الفرق بين الخدمة الفعلية التي تُقدم وما يتم الإعلان عنه للعميل. (مثال: إعلانات المطعم تبالغ في وصف سرعة الخدمة، بينما الواقع أبطأ).

- ✓ **مخطط إيشيكاوا / عزم السمكة** / Ishikawa / Fishbone Diagram: لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات أو "العيوب" في الخدمة. يصنف الأسباب المحتملة (مثل الأفراد، العملية، المعدات، البيئة).
- ✓ **مخطط باريتو Pareto Chart**: يوضح الأسباب الأكثر شيوعاً للمشكلات بناءً على مبدأ باريتو (80/20)، مما يساعد على تحديد الأولويات للتحسين (20% من الأسباب تؤدي إلى 80% من المشكلات).
- ✓ **خرائط التحكم Control Charts**: لمراقبة أداء العملية بمرور الوقت والتأكد من أنها ضمن الحدود المقبولة، مما يساعد على تحديد الانحرافات.
- ✓ **تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis**: تقنيات منهجية للوصول إلى الأسباب الأساسية للمشكلات بدلاً من مجرد معالجة الأعراض.
- ✓ **مخططات التدفق Flowcharts**: لفهم وتوثيق العمليات الحالية وتحديد فرص التبسيط أو التحسين.

# إدارة تجربة العميل والابتكار في الخدمة

فهم رحلة العميل

الابتكار في الخدمة

إدارة علاقات العملاء

دور التكنولوجيا

أهم التحديات

"Operations Management: Processes and Supply Chains"	•	كتب و رسائل علمية
"Managing Services: Marketing, Operations, Human Resources"	•	
<u><a href="#">Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders</a></u>	•	مواقع إلكترونية
<u><a href="#">MuleSoft: Powering Agentic AI Across Your Enterprise</a></u>	•	مصادر أخرى إلكترونية

شكراً