

## تخطيط و تطوير الخدمات

تواجه إدارات المؤسسات الخدمية العديد من الخيارات المتعلقة بأنواع الخدمات التي ترغب بعرضها في السوق و كذا الإجراءات التشغيلية المترتبة على ابتكار و تطوير الخدمات و التي تحتاج إلى تخطيط و تصميم

### 1\_ تطوير الخدمات

تنتهج الكثير من مؤسسات الخدمة من أجل الاستمرار طرق النمو من خلال إستراتيجية تطوير و ابتكار خدمات جديدة

#### 1\_1 طرق تطوير الخدمات

تستطيع المؤسسات الخدمية تطوير خدماتها من خلال طريقتين أو مسارين هما:

أ\_ مسار التملك: وذلك عن طريق انتهاج الأساليب التالية:

- البحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها
- شراء حقوق اختراعات و ابتكارات من مؤسسات أخرى (شراء جوهر تقنية الخدمة)
- شراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أخرى

وفي هذا المسار فان المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة و إنما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة

ب\_ ابتكار و تطوير خدمة جديدة: و الخدمات الجديدة تشتمل على الخدمات الأصلية و الخدمات المحسنة و الخدمات المعدلة و الأصناف أو العلامات الجديدة، و هي جميعا خدمات تقوم المؤسسة بتطويرها من خلال جهود البحث و التطوير و التخطيط، و تأخذ مسارين رئيسيين هما:

- قيام مؤسسة الخدمة بابتكار و تطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية و الفكرية
- قيام مؤسسة الخدمة بالاتصال بباحثين و استشاريين مستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة و تكليفها بالبحث عن انجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة

#### 1\_2 أشكال ابتكار و تطوير الخدمات

يعتمد النجاح في تسويق الخدمات بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة، و يتضمن مصطلح الخدمات الجديدة ستة فئات للمنتجات المبتكرة أو الإبداعية وهي:

- ابتكارات رئيسية: وهي خدمات جديدة موجهة لأسواق غير محددة بعد و غير معروفة الأبعاد
- أعمال نقطة الانطلاق: وهي تشتمل على خدمات جديدة لأسواق قائمة أصلا

- **خدمات جديدة:** وهي توفير خدمات جديدة لسوق قائمة أصلا و مخدومة من قبل المؤسسة نفسها، و ذلك بتقديم خدمة للمستفيدين لم تقدمها المؤسسة من قبل بالرغم من أن هذه الخدمة قد تكون متوفرة في مكان آخر
- **إضافات على خط الخدمات:** هي إضافات أو توسيع خط خدمة قائم أو طرق جديدة متميزة لتقديم خدمات قائمة (كإضافة أصناف جديدة لقائمة الطعام)
- **إجراء تحسينات على الخدمة:** وهي أكثر طرق الابتكار شيوعا، حيث تجرى تعديلات على سمات و خواص و مكونات الخدمات القائمة سواء الخدمة الجوهر أو التكميلية
- **إجراء تغييرات على الطراز:** وهو من أكثر طرق الابتكار تواضعا كترويد العاملين بزي عمل جديد أو تبديل الشعار الخاص بالخدمة

### 1\_3 خطوات تطوير الخدمات الجديدة

إن خطوات تطوير الخدمات شبيهة بخطوات تطوير السلع و يمكن تقسيمها إلى 6 خطوات:

1. البحث عن الأفكار: وهذه الأفكار تكون حصيلة تفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية و لكي تتمكن المؤسسة الخدمية من التطور و النمو عليها التقاط الأفكار الجديدة و المبتكرة ببراعة، و هناك عدة مصادر للأفكار تتمثل في المستفيد نفسه (الزبائن) من خلال الشكاوي و الملاحظات، المنافسون، الموزعون، الباحثون و الفنيون، ولهذا تجهد المؤسسات نفسها في مجال بحوث التسويق و بحوث المستهلكين و استطلاعات الرأي
2. تقليص عدد الأفكار: تتضمن هذه الخطوة جردا لجميع الأفكار و تقليصها من خلال عملية حذف منطقية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها و ذلك لاعتبارات اقتصادية (الجدوى الاقتصادية)، مالية، فنية و تكنولوجية، اجتماعية، و أخلاقية
3. تقييم الأفكار: خلال هذه المرحلة يقوم المشروع بدراسة متعمقة لإمكانيات تسويق هذه الخدمة و مدى قبولها من قبل المستفيد المحتمل، من خلال محاولة التنبؤ بالنتائج الاقتصادية المتأنية من تقديم الخدمة و تأثير ذلك على المشروع ككل، حيث يجري مقارنة التكاليف مع الإيرادات المتوقعة (تقييم اقتصادي)
4. تطوير الخدمة: هنا تتحول الفكرة إلى واقع لكن بشكل تجريبي، و تبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على الخدمة، و يتضمن نموذج الخدمة جميع المواصفات الرئيسية لها مثل الأداء، طريقة التقديم، كيفية التقديم، سرعة التقديم و الجو الذي سوف تقدم الخدمة في إطاره و قد تعرض النماذج على عينة من المستفيدين لتجربتها و إبداء رأيهم فيها، كما يتم في هذه المرحلة تخطيط عناصر المزيج التسويقي للخدمة
5. اختبارات السوق: تبين اختبارات السوق وجهة نظر المستفيدين بخصوص الخدمة المزمع تقديمها، وهل يوجد طلب و رغبة على هذه الخدمة، و تتم الاختبارات في الغالب على نطاق جغرافي محدد، و يجب مراعاة الأمور التالية: أن تكون المناطق المختارة تمثل السوق الكلية، تحديد الفترة التي يتم خلالها الاختبار، تحديد البيانات التي سيتم جمعها خلا فترة الاختبار
6. تقديم الخدمة للسوق: إذا ما تم التأكد من خلال التجارب و البحوث السابقة أن الخدمة حققت النجاحات المرجوة منها فان المشروع يتخذ قرار تقديم الخدمة للسوق و يبدأ بالإنفاق على إنتاج الخدمة على نطاق السوق الفعلية

## 2\_ دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية هائلة تعرف بالثورة التكنولوجية كان لها الأثر البالغ على تطور قطاع الخدمات بمجالاته المختلفة خاصة المجال الطبي و وسائل النقل، لكن الأثر الأكبر كان متأثراً من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي كان لها دور أساسي في تطور قطاع الخدمات سواء الخدمة الجوهر أو بصورة أكبر الخدمات التكميلية

و من ابرز الابتكارات في هذا المجال التنبؤات الجوية باستخدام الأقمار الصناعية، و الصراف الآلي الذي أحدث ثورة في أسلوب تقديم الخدمات المصرفية، و يعد الانترنت ثورة مضاعفة في مجال الاتصال و المعلومات أضافت أبعاد راقية لعملية تقديم الخدمة

### 2\_1 التحول من السوق التقليدية إلى السوق المبتكرة

لقد أحدث النمو الهائل في القنوات الإلكترونية تغييراً جوهرياً في طبيعة التسويق، فالمستهلكون تحولوا بشكل ملحوظ من الاتصالات الشخصية المباشرة وجها لوجه مع الموردين من ذوي المواقع الثابتة التي تعمل في أوقات عمل محددة أو ما يعرف بالسوق التقليدية إلى السوق المبتكرة التي تعتمد على الاتصالات البعيدة في أي مكان و في أي وقت

إن الاتجاه الحالي في قطاع الخدمات هو تقديم المزيد من الخيارات للمستهلكين، حيث يفضل بعض الناس الاتصال المباشر وجها لوجه و زيارة المتجر و فحص المنتجات و آخرون يحبذون الاتصال الهاتفي و يتحدثون مع شخص في الطرف الآخر و يقدمون له طلباتهم، بينما آخرون يفضلون الاتصالات غير الشخصية عن طريق الانترنت و غيرها.

لكن من الصعب الاستغناء تماماً عن السوق التقليدية بالنسبة لخدمات معالجة الناس لأن هذا النوع من الخدمات يتطلب من المستهلكين دخول البيئة المادية لمصنع الخدمة للحصول على الخدمة كما أن البيئة المادية قد تكون هي ما يجذب المستهلكين كالمنتجات السياحية، و بالطبع فإن الخدمات المستندة على المعلومات لا تحتاج إلى موقع مادي

و من فوائد التعامل في السوق المبتكرة:

- توفير الوقت و الحصول على خدمات سريعة و مريحة
- حصول المنتفعين على معلومات عن السلع و الخدمات التي يرغبون بشرائها
- يعتبر فرصة للمؤسسات لتعزيز نشاطاتها من خلال تقديم خدمات مستندة على التقنية الحديثة
- توفر فرصة أكبر للحوار المباشر و التفصيلي و العفوي بين المنتج و المستهلك
- ان توفير المعلومات للمستهلك تضيف قيمة للسلعة أو الخدمة (خدمة تكميلية)

### 2\_2 تحويل الخدمات إلى سلع

من ابرز ما حققته التكنولوجيا الحديثة أنها استطاعت أن تحول مزايا الخدمة التي تقدم من طرف متخصصين إلى مزايا متوفرة من خلال منتج عادي، فقد أصبح بالإمكان تخزين العديد من الخدمات القائمة على المعلومات لحين الحاجة الفعلية إليها لاحقاً خاصة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

فالمحاضرات و الحفلات الموسيقية صارت تسجل على وسائط متنوعة (أشرطة ، أقراص ... ) مسموعة و مرئية تحمل نفس مزايا السلعة، كما أن الخدمات الاستشارية كخدمات المحاماة و الصيرفة مدونة على أشرطة أو أقراص أو مدرجة على صفحات الانترنت و تستخدم كبديل عن مراجعة المستشار، و من السهل أيضا الحصول على برمجيات حول مجالات حياتية متنوعة مثل خدمات الطبيب و البستاني و النجار ....، و قد أوجد الباحث التسويقي Richard Normann مصطلحا لهذه الحالة أسماه "الخدمات المجدة"

## 2\_3 الخدمات الإلكترونية

تمثل الخدمات الإلكترونية ، أحد التطبيقات البارزة للاستفادة من استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات مختلفة

### 2\_3\_1 تعريف الخدمة الإلكترونية

من الصعب توفير تعريف دقيق للخدمة الإلكترونية، و فيما يلي بعض تعريفاتها :

- تشير الخدمات الإلكترونية إلى الأعمال أو الجهود أو العروض التي يتم تقديمها بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الخدمات الإلكترونية هي توفير الخدمة عبر الشبكات الإلكترونية ، والتي تشمل الإنترنت والشبكات اللاسلكية والبيئات الإلكترونية، بناءً على تبادل المعلومات التفاعلي مع العميل
- الخدمات الإلكترونية هي عبارة عن استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة الخاصة بالاتصال و الشبكات في القيام بالعديد من الأنشطة بدلا من القيام بها بالطرق القديمة ، للخدمات الإلكترونية ثلاثة متطلبات رئيسية حتى تعمل بالشكل المناسب و هم مزود الخدمة و الثاني مستقبل الخدمة و الثالث هي الوسائل الخاصة بالاتصال و القنوات التي تعمل على دعم و تقديم هذه الخدمة بالشكل المناسب و من خلال التقنيات الحديثة و المتطورة.

### 2\_3\_2 المجالات الخاصة بالخدمات الإلكترونية

الخدمات الإلكترونية لها مصدرين الأول هو المصدر الرسمي الخاص بالحكومات، المصدر الثاني يمثل في الأفراد أو المنظمات أو الشركات و تختلف الخدمات المقدمة بين خدمات خاصة بالعمل أو بالتسويق و المبيعات أو الخدمات الخاصة بالترفيه كذلك، و أهم مجالاتها:

- خدمات الحكومة الإلكترونية:  
الحكومة الإلكترونية هي نسخة من الحكومة العادية، فهي تطبيق للقطاعات والإجراءات الحكومية عبر الإنترنت، حيث تقدم مجموعة من الخدمات الإلكترونية بشكل رسمي من قبل الدولة التابعة لها، بهدف توفير تواصل أبسط وأسهل مع المواطنين، ويتم توثيق جميع المعاملات المقدمة عبر مواقعها الرسمية
- خدمات التجارة الإلكترونية:  
هي خدمات البيع والشراء التي تقدم عبر الشبكات الإلكترونية مما يتيح إمكانية الدفع الإلكتروني أو الدفع عند الاستلام، كما تشمل عمليات التسويق الإلكتروني والتصميم والبرمجة والتحويلات المصرفية وغيرها من الخدمات المتعلقة بالتجارة.

## • خدمات التعليم الإلكتروني :

تقدم معظم الجامعات حول العالم حاليًا وكذا المدارس و المعاهد إمكانية التعليم عن بعد، وكذلك عملية التقديم والتسجيل والخدمات الأخرى عبر الإنترنت لتسهيل تقديم معاملات الخدمة للطلاب والموظفين.

## 2\_3\_3 أهمية وفوائد الخدمات الإلكترونية

تدور أهمية وفوائد الخدمات الإلكترونية المختلفة حول النقاط التالية:

- توفر الخدمات الإلكترونية كمية كبيرة من المعلومات والبيانات التي يحتاجها أي فرد في أي مكان وزمان.
- تفتح فرصًا جديدة للسوق التجاري المحلي والعالمي.
- توفير الوقت والجهد الذي كان من الممكن إنفاقه على أرض الواقع عند إتمام العمل بالطرق المعتادة.
- إنشاء شركة إلكترونية أو فتح مشروع تجاري بسهولة ودون الحاجة إلى إنشاء مقر على أرض.
- تتسم بالدقة والنظام بشكل يفوق التعاملات العادية.
- تزيد الخدمات الإلكترونية من مقدار الشفافية بين مقدم الخدمة والعميل.
- تزيد من الفرص التنافسية بين المؤسسات والشركات، والتي من خلالها ترتبط جميع الأسواق ببعضها البعض.
- توفر مقدار التكاليف التي يتم إنفاقها من خلال إتباع الأساليب التقليدية.

## 3\_ تصميم الخدمة

عند تطوير المنتجات لا بد من المرور بمرحلة التصميم التي تسبق الإنتاج و التسويق، و يعرف تصميم المنتجات بأنه وضع الخصائص و الوظائف و الأشكال الخاصة لمنتج معين في قالب يمكن من الوفاء باحتياجات الزبائن، أو هو عبارة عن هيكله الأجزاء المكونة أو الأنشطة بالشكل الذي يمكن من خلاله إنشاء قيمة محددة و تستخدم الرسومات و الخرائط (مخططات) لتجسيد الجوانب المادية للمنتج بشكل مرئي

ذكرنا من قبل أن الخدمة هي عبارة عن عملية و ليست منتجاً مادياً لذا فإن القيام بتصميم الخدمة هو عملية معقدة و صعبة تتطلب بداية أن نفهم كيف تعمل الخدمة الجوهر و الخدمات التكميلية معا لتلبية احتياجات العميل ومن هنا نشأ ما يسمى مخطط الخدمة (service blueprint) وسميت كذلك لأن المخططات و الرسومات المبدئية مثل السيارات و السفن كانت غالباً تتم على ورق خاص تظهر فيه عليه الرسومات و الحواشي التفسيرية باللون الأزرق

### 3\_1 مفهوم مخطط الخدمة

يمكن تعريف مخطط الخدمة بأنه عبارة عن خريطة تصور بدقة نظام الخدمة بطريقة يستطيع معها جميع الأشخاص المرتبطين بتقديم الخدمة من فهمها و التعامل معها بطريقة موضوعية بغض النظر عن أدوارهم و وجهات نظرهم الشخصية، و هي أداة تصف عملية الخدمة و نقاط الاتصال مع العميل و دلائل أو شواهد الخدمة من وجهة نظر العميل حيث تزودنا بطريقة لتقسيم الخدمة إلى مجموعة من الأجزاء و المكونات المنطقية و وصف المهام و الخطوات الخاصة بها أي من سينفذ كل مهمة و ما هي الدلائل المرتبطة بها.

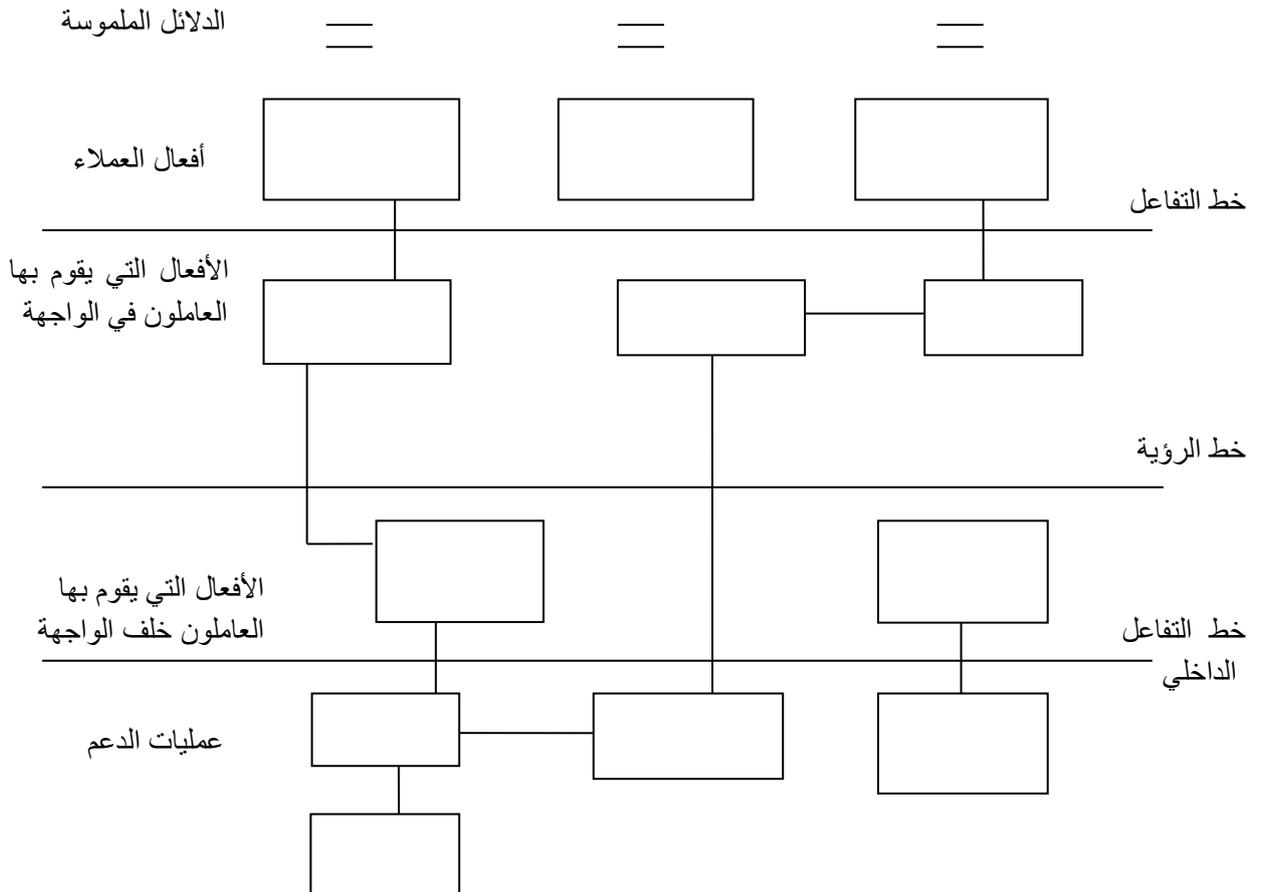
### 3\_2 خطوات بناء مخطط الخدمة

- تحديد العمليات التي يجب وضع مخطط لها و الهدف منها
- تحديد العميل أو شريحة العملاء الموجهة لهم الخدمة
- يجب وضع مخطط الخدمة من وجهة نظر العميل
- التمييز بين أنشطة الموظفين المرئية و غير المرئية
- الربط بين أنشطة الاتصال مع العملاء و وظائف الدعم اللازمة و المتعلقة بتلك الأنشطة
- إضافة الشواهد أو الدلائل على الخدمة في كل مرحلة من تجربة العميل

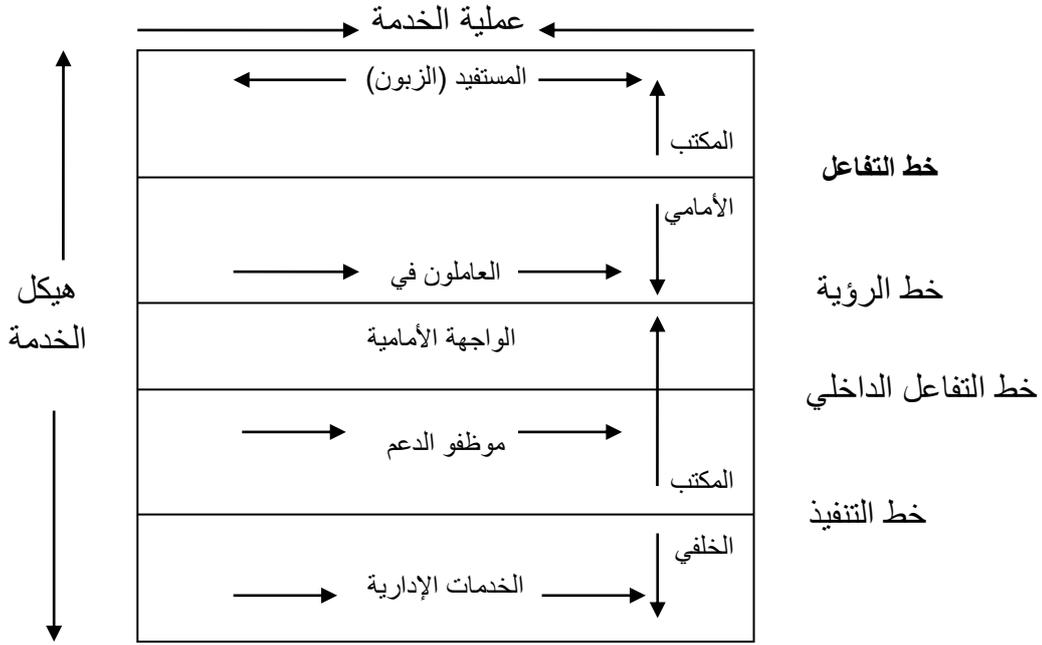
### 3\_3 نماذج خرائط الخدمة

يمكن رسم مخطط الخدمة حسب النموذجين التاليين:

#### النموذج 1



## النموذج 2



من النموذجين السابقين نلاحظ و جود مناطق يفصل بينها خطوط تتمثل في:

- منطقة أفعال العميل: وهي المنطقة الخاصة بخطوات و اختيارات و الأنشطة التي يقوم بها العميل سواء بخصوص شراء الخدمة أو استهلاكها أو تقييمها مثل تقديم الطلبات و استلام الفواتير
- خط التفاعل: هذا يدل على التمييز بين أفعال المستفيد و أفعال الموظفين في الواجهة الأمامية في لقاء الخدمة.
- منطقة أفعال الموظفين: و هناك نوعان من الأنشطة و التصرفات التي يقوم بها موظفو الاتصال مع العملاء (الواجهة الأمامية) بعضها يتم في الواجهة أو المكتب الأمامي و البعض الآخر يتم خلف الواجهة لدعم تلك الأنشطة التي تبدو للعميل في الواجهة
- خط الرؤية: معظم أعمال موظفي الخطوط الأمامية أو الواجهة الأمامية للخدمة تقع فوق خط الرؤية أثناء تفاعلهم مع المستفيد ، إلا أن بعض أعمالهم تتم تحت خط الرؤية ، أي بعيداً عن العملاء.
- عمليات الدعم: و يغطي هذا الجزء من خريطة الخدمة كل الأنشطة و العمليات و التفاعلات التي تدعم موظفي الاتصال لأداء و تقديم الخدمة للمستفيد
- خط التفاعل الداخلي: وهو يفصل بين موظفي الخطوط الأمامية و موظفي دعم العمليات. عادة ما تحدث مثل هذه التفاعلات الداخلية بعيداً عن نطاق رؤية العملاء.
- ويضم النموذج الثاني خط إضافي هو خط التنفيذ
- خط التنفيذ: وهو خط يفصل ما بين العمليات التي يقوم بها موظفو الدعم و تلك التي تضطلع بها الإدارة، و العاملين في الإدارة لا يكونوا على اتصال مباشر مع موظفي الدعم