

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات

لم يكن للخدمات أي أهمية واعتبرت كقطاع غير منتج في كتابات الاقتصاديين الأوائل أمثال آدم سميث ومارشال، إلا أنه وفي القرن العشرين ازداد الاهتمام بها حيث مرت بعدة مراحل حسب كتابات المختصين في تسويق الخدمات لتعد الخدمات القطاع الأهم في اقتصاديات الدول المتقدمة.

أولاً: مراحل نشوء وتطور الاهتمام بالخدمات

حسب (Bitner, Brown, Fisk) سنة 1993 فإن هناك ثلاثة مراحل مر بها الاهتمام بالخدمات وتسويق الخدمات:

1- مرحلة الزحف البطيء: ما قبل 1980

انصب الاهتمام في هذه الفترة في محاولة حل المشاكل التسويقية المتعلقة بالخدمات بنفس السياسات والأساليب التسويقية الخاصة بالسلع، ووجدت بأن الكثير من هذه المشاكل لا تحل بالوسائل التقليدية.

2- مرحلة المشي المتسارع (1980-1986):

بذلت جهود أكبر في دراسة الموضوعات الخاصة بتسويق الخدمات بشكل أوسع وأدق، وتم التركيز على موضوعات كإدارة الجودة، والعلاقات التفاعلية، والتسويق الداخلي، ودراسة المزيج التسويقي بإضافة العناصر الخاصة بالخدمات (البيئة المادية - الجمهور - العملية)، ونوقشت خصائص الخدمات كالللموسية، عدم التجانس والفناء وظهرت كتابات متخصصة في تسويق الخدمات.

3- مرحلة الركض السريع (بعد 1986 - الحاضر):

شهدت هذه المرحلة تزايد الأدبيات التسويقية التي عالجت المشكلات الخاصة بالخدمات، حيث ظهرت وازدادت أهمية وجود استراتيجيات تسويقية خاصة بالخدمات، وتوجه الإهتمام لموضوعات متعمقة أكثر في التخصص كتصميم الخدمة وأنظمة الخدمات والاتصالات.

ثانياً: مفهوم وخصائص الخدمات

يعود عدم الاتفاق على مفهوم واضح للخدمات وكذا خصائصها إلى اعتبار الخدمة في بعض الأحيان كمكمل للسلعة وليست كمنتج قائم بذاته، إضافة إلى صعوبة تصنيف الخدمات بطريقة واحدة.

1- مفهوم الخدمة:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات على أنها: "النشاطات أو المنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه". ويعتبر من أوائل التعاريف في مجال الخدمات. ثم يأتي (Rathmell;1966) ليعطي تعريفاً كان نقطة انطلاق الكثير من الباحثين فالخدمة هي: "فعل، أداء، وجهد". هذا التعريف طوره أيضاً وأكمله (Berry;1980) حيث فرق بين السلع والخدمات من خلال أن السلعة هي: "مادة، وسيلة، شيء".

أما (Kotler) فيعرفها: "أي فعل أو أداء يحققه طرف لآخر وهي أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها تحويل ملكية، وإنتاجها قد يرتبط بمنتج مادي أو لا".

2- خصائص الخدمات

تتفرد الخدمات مقارنة مع السلع بالعديد من السمات والخصائص اتفق عليها أغلب المختصين والباحثين:

• اللاملموسية (Intangibility)

خلافاً للسلع، من غير الممكن رؤية (see)، سماع (hear)، تذوق (taste)، شم (smell) أو الإحساس (feel) بالخدمة قبل شرائها. فلا يستطيع المستهلك أو العميل أخذ صورة مبدئية عن مستوى الخدمة قبل استهلاكها. ولكن الخدمة بحد ذاتها لا يمكن لمسها فالخدمة أداء أو فعل وليس شيئاً ملموساً.

• التلازم (عدم الانفصال) Inseparability

يجري إنتاج السلع على نطاق واسع خارج مجال رؤية العميل. إذ ليس لمعمل التصنيع وعماله والموزعين أثر مباشر في إرضاء العميل فالسلع تصنع، توزع ثم تستهلك لاحقاً كمرحلة أخيرة بينما الخدمات تنتج وتستهلك بنفس اللحظة (At The Same Time) أي تنتج وتباع مع حضور العميل أو يحدث الانتقال بها في ذات الوقت.

• التباين أو الاختلاف (Variability)

قد يكون صعباً أو حتى مستحيلاً أن تتماثل مخرجات شركات الخدمات، أي لا يمكن تنميط نواتج (مخرجات) الخدمة فكل وحدة من الخدمة هي إلى حد بعيد مختلفة عن وحدة أخرى أو عن

خدمة جرت بالأمس أو ستجري لاحقاً، حتى ولو كانت مقدمة من طرف الشخص نفسه للعميل نفسه وفي المكان نفسه.

● الفناء (الزوال) Perishability

تتميز معظم الخدمات بخاصية الفناء أي عدم القدرة على التخزين أو الاسترجاع، وكلما زادت درجة اللاملموسية انخفضت درجة تخزينها، وبالتالي انخفاض تكاليف التخزين وهي شيء ايجابي بالنسبة لهذه الخاصية.

لكنها تخلق في الوقت نفسه مشكلة عدم التوازن في العرض والطلب المحتملين اللذين يتقلبان إلى حد كبير حسب الفصول، وهناك خدمات كثيرة تتقلب في اليوم الواحد من الأسبوع وفي الساعة الواحدة أيضاً. خاصةً مع الطلب الكبير وعدد الأفراد المحدود.

● عدم تملك الخدمة (lack of Ownership)

لا يتوفر في تقديم الخدمات عنصر نقل الملكية كما هو الحال في السلع الملموسة، وهي تمثل -عدم انتقال الملكية- خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع. فالمستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصياً لوقت محدد في كثير من الأحيان، مثلاً: تأجير غرفة في فندق أو سيارة، الهاتف العمومي. وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه.

الفصل الثاني: تصنيف الخدمات

الأساس الأكثر شيوعاً لتصنيف الخدمات هو نوعية النشاط المؤدى، أي بناء على تقارب وتمائل طرق الإنتاج كالصيرفة والفندقة.. وهي تصنيفات بسيطة تعطي نظرة عامة عن مختلف أنواع الخدمات وتوزيعها، وهناك التصنيفات التي تتعمق في نوع الخدمة وتفسرها.

يتم تصنيف الخدمات وفق هذا الأسلوب وذلك حسب الأسس التالية:

1. حسب نوع السوق أو العميل:

- خدمات استهلاكية: هي خدمات تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة كالخدمات السياحية، الصحية، النقل، الاتصالات، الحلاقة...
- خدمات أعمال: تقدم لإشباع حاجات مؤسسات الأعمال كالاستشارات الإدارية والمالية، صيانة المباني والمعدات...

2. حسب درجة كثافة قوة العمل:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل خدمات الحلاقة، الديكور، رعاية الأطفال للتدريس، الخدمات الطبية للعيادات..
- خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات الإدارية: كخدمات الاتصالات، النقل العام، خدمات الصراف الآلي، النقل الجوي..

3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- خدمات ذات اتصال شخصي عال: مثل خدمات الأطباء، المحامين، الرعاية الصحية الشخصية المباشرة..
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، التسوق عبر الانترنت..
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة المسرح..

4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء، المحامين، المستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية..
- خدمات غير مهنية: مثل حراسة البنائيات، فلاحه الحدائق...

5. الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:

يتميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي لا يمكن تسويقها ومن أمثلتها الكثير من الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة وبدون رسوم كاستخدام أرصفة المشاة والحدائق العامة. كما ولوحظ أن هناك بعض الخدمات تحولت من خدمات غير قابلة للتسويق إلى خدمات ممكن تسويقها كخدمات الطرقات حيث تفرض بعض الدول كبريطانيا واليابان رسوماً على سائقي السيارات مقابل استخدام طرقات خاصة غير مزدحمة.

6. حسب عرض الخدمة:

- بما أن معظم الخدمات كما ذكرنا سابقاً عبارة عن تركيبة من السلع المادية والخدمات ومنه يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور أو ثقلها في إجمالي عرضها:
- خدمة بحتة: عندما ينعقد أو يقل وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة.

- خدمات مكلمة للسلع: ويحصل هذا عندما يتم تعزيز جوهر السلعة بخدمات ترافقها كخدمات ما بعد البيع.

- خدمات تضيف قيمة جوهرية للسلعة: فهي خدمات تسهل عملية إيصال السلع الملموسة.

7. مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة: هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيد وأخرى لا تتطلب إلا دوراً بسيطاً منه، ففي الأولى تحتاج خدمات الرعاية الشخصية إلى مشاركة كاملة خلال الإنتاج والتقديم كالحلاقة فلا تتم بغير تفاعل ومشاركة كاملة من العميل.

8. درجة التباين أو عدم التماثل: يوجد بعدان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

- مدى تباين معايير الإنتاج: قد تكون فيها مشاركة المستفيد كبيرة حيث تقف طرق الإنتاج عائقاً أمام مراقبة الإنتاج خاصة في الخدمات الشخصية كثيفة العمل كالتجميل. وهناك خدمات تسمح بنطاق عالٍ من الرقابة على الجودة خلال عملية الإنتاج خاصة المعتمدة على الآلة كخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

- مدى التباين المعتمد في الخدمة: لتلبية حاجات معينة لعملاء معينين، وبسبب خاصية فناء الخدمة ومشاركة العميل في أدائها فإن إنتاج خدمات تتطابق مع رغبات العميل خصوصاً لعدد كبير منهم تكون صعبة، لذلك تحاول مؤسسات الخدمة زيادة التقنية في عمليات الإنتاج مما يتطلب انتهاج إجراءات ومعايير مسبقة لتقليل هذا التباين.

9. نمط تقديم الخدمة: يمكن التمييز بين نمطين.

- تقديم الخدمة على أساس عرضي: فهناك حسب هذا النمط خدمات تطلب فقط عند الحاجة إليها كخدمات التاكسي والمقاهي.

- تقديم الخدمة على أساس مستمر: وبالمقابل هناك خدمات لا يمكن تقديمها عرضياً حتى وإن كانت الحاجة إليها عارضة كخدمة خط الهاتف الذي يجب توفرها دائماً.

الفصل الثالث : المزيج التسويقي في الخدمات.

أولاً: مفهوم المزيج التسويقي:

يعرف المزيج التسويقي على أنه: مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة أو مجموعة الأدوات المتاحة للمنظمة أو المسوقين لتشكيل عرض المنتج (خدمة الخدمة) في مجال الخدمات، والتي تسمح بأداء جيد للوظيفة التسويقية. إلا أن المزيج التسويقي الكلاسيكي (4 p's) الخاص بالسلع تعرض لانتقادات لعدم صلاحيته للخدمات بسبب:

- المزيج التسويقي الكلاسيكي طور أصلاً للمنظمات الصناعية: من قبل (Borden 1965) ثم (; 1978 Mc Carthey) ليناسب المؤسسات الصناعية والإنتاجية.
- المزيج التسويقي الكلاسيكي لا يلبي احتياجات المؤسسات الخدمية:
- الأفراد مقدمو الخدمة هم جزء من الخدمة.
- يخفق المزيج التقليدي في الإهتمام بعنصر الترويج في الخدمات والذي يحدث أثناء عملية تقديم الخدمة عكس السلع.
- عدم تحديد مفهوم واضح لجودة الخدمة.

بسبب ما ذكر سابقاً وغيره ظهرت الحاجة لتعديل المزيج التسويقي ليلتئم الخدمات بكل خصائصها وتفردها عن السلع المادية. وكان من أوائل الباحثين (Booms & Bitner;1981) حيث تم إضافة عناصر (الأفراد – البيئة المادية – العملية).

إن مبدأ المزيج التسويقي المعدل والخاص بالخدمات هو تقسيم العرض الخدمي إلى مكونات فرعية وترتيبها على أن يكون ذلك استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن، فهم أي الزبائن لا يهمهم مكونات العرض بقدر ما يهمهم الحصول على الخدمة والانتفاع بها وتحقيق الإشباع.

وعموماً لا يمكن أخذ قرار بشأن مكون أو عنصر من المزيج التسويقي دون الرجوع إلى العناصر الأخرى، حيث تتفارق الأهمية المعطاة لكل عنصر حسب: (نوع الخدمة-مستوى الطلب عليها-البيئة التسويقية) فهذه العناصر يتم تكييفها وتعديلها لتلائم حاجات الزبائن المختلفة.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي للخدمات:

1- المنتج (الخدمة) Service:

المنتج هو ما تقدمه المؤسسة لزبائنها من سلع، خدمات، أفكار والتي تسعى من خلاله إلى إشباع رغبات زبائنها، وحالياً وبعد تحديد مفهوم مضبوط للخدمة أصبح يتم معاملتها كمنتج، ولكنها تختلف من حيث مزيجها عن السلع المادية الذي يعتمد على النتائج والمطابقة للمواصفات، حيث يجب الاهتمام بجانب العملية أو كيف تتم الخدمة ومكانتها في السوق تلجأ المؤسسات الخدمية للتركيز على الجودة -الضمانات المقدمة -الحفاظ على صورة المؤسسة.

2-التسعير Pricing :

السعر هو المقابل المادي للمنتج أو الخدمة مقابل المنفعة المؤداة، ويشمل القرارات المتصلة بالسعر، من متوسط السعر للخدمة -الحسومات -العمولات، شروط الدفع -مستوى الجودة إلى السعر-التمييز السعري حسب المواسم أو الزبائن.

3-الترويج Promotion :

يعتمد المزيج الترويجي في السلع على أنشطة البيع -الإعلان -العلاقات العامة وتنشيط المبيعات، ويمكن استخدامها في المزيج الخدمي إلا أن ذلك يتدعم بالتركيز على البيئة المادية للخدمة والأفراد لأن موظفي الخدمات هم أنفسهم عنصر ترويجي مهم إضافة إلى طريقة التفاعل وتقديم الخدمة ذاتها.

4-التوزيع Place :

يعد موقع مورد الخدمة (المؤسسة) وكيفية الوصول إليه في الوقت المناسب أساس قرارات التوزيع في الخدمات، فمكان وجود مؤسسة الخدمة (فندق -بنك -مطعم) وأيضاً الوسطاء في حالة التوزيع غير المباشر (كوكلاء السفر) مهم جداً في اختيار الزبون لمؤسسة خدمة دون غيرها، ومن الوسائل المساعدة لنقل الخدمة وتقريبها من الزبون : المواقع الإلكترونية -النشرات التعريفية.

5-الأفراد (الجمهور) People :

تم التطرق إلى أهمية الأفراد في النموذج التقليدي لـ Borden ولكن ضمن بند البيع الشخصي وليس كعنصر من المزيج، وقد اكتسب هذه الأهمية كون الفرد (عامل - زبون) عنصراً حيوياً في إنتاج الخدمة خاصة في الخدمات ذات الإتصال العالي حيث تنتج الخدمة مع وجود الأفراد ولا يمكن فصلها عنهم، لذا يجب تحديد مهام وصلاحيات وما هم متوقع من العاملين القيام به عند تقديم الخدمة بحسن اختيارهم وتدريبهم.

6- البيئة المادية Physical evidence :

تسبب الطبيعة اللاملموسة للخدمة عدم القدرة على الحكم على الخدمة قبل استهلاكها مما يزيد من أهمية إدخال الجانب المادي فيها، بالإضافة لأهمية وسائل مساعدة بسيطة كالنشرات التعريفية والإشارات في المستشفيات والمطارات.

7- العملية Process:

تحدث الخدمة تحدث عند التفاعل بين من يقدمها ومن يستفيد منها -لذلك يجب الإهتمام بهذا الجانب، فالترحيب والاستقبال والاهتمام بالزبون يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار الطويل مثلا، كما تشمل عمليات أخرى كدرجة التقنية (الآلية) المستخدمة -درجة الحرية والصلاحيات لدى العاملين -مدى إشراك الزبون في الخدمة -سهولة تدفق المعلومات الخاصة بالخدمة (الحجز -التذاكر).

الفصل الرابع : الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية

يتكون كل عرض خدمي من خدمة أساسية أو جوهر وخدمات تكميلية أو إضافية، ولأن الخدمة هي أداء أو عملية وليست شيئاً مادياً ملموساً، تسمى المؤسسات الخدمية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبون وتحقق رضاه، إلا أن هذا لا يلائم فقط بتقديم الخدمة الأساسية بل لابد من الخدمات التكميلية.

أولاً: مفهوم حزمة الخدمة Service Package :

تتكون الخدمة من خدمة (مجموعة) متنوعة من الخدمات تقسم لقسمين:

- خدمة أساسية (جوهر): كالمبيت في الفندق.
- خدمات إضافية (تكميلية): كالإستقبال -الإطعام -الحراسة ...

ثانياً: الخدمات الإضافية (التكميلية) Supplementary Services:

قدمت شوستاك (Shostack) نموذجاً استعارته من علم الكيمياء يطبق على كل من السلع والخدمات، ففي قلب الدائرة تكون المنفعة الأساسية (الخدمة الجوهر) التي تلبي الحاجة الأساسية، وترتبط بها باقي العناصر المدعومة، وأي تغيير في أي عنصر أو جزء يغير طبيعة الكيان ككل، والجزئيات محاطة بسلسلة من النطاقات (الدوائر) هي السعر، الوسائل الإتصالية أو الترويجية والتوزيع.

ميزت شوستاك بين العناصر الملموسة وغير الملموسة المتضمنة في الخدمة، ففي الطيران مثلاً، تشمل العناصر غير الملموسة على النقل بحد ذاته، وتكرار الخدمة، والخدمة المقدمة قبل وأثناء وبعد الرحلة، أما العناصر الملموسة فهي الطائرة والطعام والشراب.

ثالثاً: تصنيف الخدمات التكميلية:

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصنيف الخدمات التكميلية في مجموعات لاختيار المجموعة التي تلي رغبات الزبائن، كما يفيد المؤسسة في:

- تمكين المؤسسة من تركيز جهودها التسويقية على المجموعة الأكثر تفضيلاً من الزبائن.
- مقارنة كل مجموعة بالتالي تقابلها لدى المنافسين.
- معرفة ردود أفعال الزبائن تجاه كل مجموعة لتعديلها عند الضرورة.

• زهرة الخدمة flower of service

صنف (lovelock) الخدمات التكميلية إلى 08 مجموعات تتحدد حسب تسلسل انتاج الخدمة، ووضع

على شكل زهرة وسمي بزهرة الخدمة؛ هذه المجموعات هي:

(المعلومات، استلام الطلب، الضيافة، حماية الممتلكات، الاستثناءات، الاستشارات، اعداد الفواتير، الدفع).

الشكل رقم(01): زهرة الخدمة



1- المعلومات: Information

لكي يحصل الزبائن على المنفعة المرجوة من الخدمة فإنهم بحاجة إلى معلومات عنها سواء كانوا زبائن جددًا أو محتملين، تخص المعلومات: مكان الحصول على الخدمة، طبيعة وأسعار ومزايا وشروط الخدمة، من خلال العاملين، الملتصقات، الانترنت، المعارض...

2- الاستشارات Consultation

وتقدم بناء على طلب الزبون من خلال استفسار أو حل مشكلة، وذلك عن طريق الحوار بين الزبون والموظفين بالاستماع له ومحاولة فهمه والاجابة على تساؤلاته، هذه الاستشارات تخص (النصائح الشخصية، الاستشارات الادارية والفنية، التدريب على الخدمة...)

3- استلام الطلب : Order Taking

عندما يكون الزبون مستعداً للتعامل فإن الخدمة التكميلية المناسبة هي استلام طلبه وقبوله لتوفير الخدمة في الوقت والمكان المحددين.

4- الضيافة : Hospitality

قد يحتاج تقديم الخدمة إلى دخول الزبون إلى مكان تقديمها، لذلك تلجأ المؤسسات الخدمية الكبرى خاصة إلى معاملة الزبون كضيف وخاصة في حالة وجود ضرورة للانتظار، وهي تعكس حسن الإستقبال والترحيب.

5- حماية ممتلكات العملاء : Safe keeping

عند الذهاب لموقع مؤسسة الخدمة يحتاج الزبون للشعور بالثقة والأمان على ممتلكاته، فقد يتمتع بعض الزبائن عن الرجوع إلى مؤسسة مثلا لعدم توفر مواقف آمنة لسياراتهم، وتقع ضمن هذه المجموعة خدمات أخرى كالحفاظ على الممتلكات الثمينة ورعاية الأطفال أثناء الخدمة، والعناية بالحيوانات الأليفة.

6- الإستثناءات : Exeptions

وهي خدمات بعيدة عن الخدمات الروتينية التي تقدمها المؤسسة، وقد تكون لظروف خاصة ولكن يجب

وضعها وتصميمها من قبل حتى لا يتفاجأ من يقدمها، منها :

- طلبات خاصة :

- حل المشاكل :

- المرتجعات :

7- إعداد الفواتير : Billing:

تقوم أغلب مؤسسات الخدمة بإعداد الفواتير روتينياً، إلا أنه يجب التأكد من صحتها ومطابقتها للأسعار، كما وتكون بالسرعة الممكنة حتى لا يسبب ذلك حالة من عدم الرضا أو الإستهياء لدى الزبون، وهناك فواتير دورية يجب التأكد منها وتوصيلها وإرسالها في الوقت المحدد.

8- الدفع : Payment

أصبحت هناك وسائل مريحة للزبون لتسديد فواتيره، كالبريد -البطاقات الإئتمانية -البطاقات في الآلات، أو نقداً

الفصل الخامس: أنظمة الخدمات.

هناك الكثير من النماذج التي تشرح وتفسر مشاركة العمل (المستفيد) في عملية إنتاج الخدمة من خلال فهم طبيعة العملية (مقدم خدمة -مستفيد)، فالخدمة ينظر لها على أساس كونها عملية، تكون المدخلات فيها الزبائن والذين هم مخرجاتها بعد عملية تقديم الخدمة والإنتفاع بها.

أولاً:الخدمة كعملية

هناك أربعة فئات من الخدمات حسب درجة تفاعل المستفيد ومشاركته في إنتاجها:

- 1-خدمات معالجة الناس:** هي خدمات موجهة للأفراد ويجب مشاركتهم أو حضورهم ليتم تقديم الخدمة لهم، كوسائل النقل، المستشفيات، الحلاقة، كلها خدمات لا يمكن حصولها بدون دخول الزبون لمكان أو مؤسسة الخدمة، ولكي تتم على أكمل وجه وبالكفاءة المطلوبة يجب إدارة عمليات التقديم من خلال دراسة: التفاعل - الجهد -الوقت -كيفية التقديم ودراسة انفعالات الزبون أثناء تأدية الخدمة وكيفية التعامل معها.
- 2-معالجة الممتلكات :** هي خدمات تتم على ممتلكات الزبون كمدخلات لعملية الخدمة وليس له شخصياً، كالتنظيف -الصيانة -الديكور -رعاية الأطفال ... فالزبائن لا يدخلون غالباً إلى مكان الخدمة ولا يحضرون العملية، وإنما يتم إيداع ممتلكاتهم المراد معالجتها ثم استلامها جاهزة، وقد يحدث اتصال ومشاركة للزبون ولكن بشكل محدود من خلال إجراءات التسليم -الطلب -الدفع ...
- 3-معالجة المثير العقلي:** هي خدمات موجهة لأذهان وعقول الناس، كالتعليم، الأخبار، الترفيه، وهي تلمس العقول وتساهم في تشكيل اتجاهات ومواقف وتغيير السلوك حيث يعتمد ذلك على مدى استجابة المستفيد

لذلك المثير واستعداده، وقد لا يكون حاضرأ مادياً في مكان تقديم الخدمة، وإنما بذهنه وعقله للتواصل كالتلفزيون.

4- معالجة المعلومات: هي خدمات ذات لا ملموسية عالية لكن يمكن تحويلها إلى خدمات مادية أو ملموسة، كالخدمات المالية - المحاسبة - القانون - الإستشارات الإدارية، المصارف - البرمجيات، وليس هناك ضرورة في كثير من الأحيان لحضور الزبون وتواجده أثناء تقديم الخدمة، وهي خدمات تحتاج لقدر كبير من الإحترافية.

ثانياً: مستويات الاتصال الشخصي مع الزبون

آلية الخدمة كعملية يمكن فهمها أيضا من خلال معرفة درجة أو مستوى اتصال المستفيد بنظام تقديم الخدمة، وهي تصف أيضا اتصاله بالموظفين والبيئة المادية.

1- خدمات ذات اتصال شخصي عال: خدمات تتطلب حضور المستفيد بنفسه ومشاركته في عملية تقديم الخدمة كالتمريض - التجميل - المطاعم - الفنادق.

2- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط : يشارك الزبون أو المستفيد بدرجة محدودة فيحضر لمكان الخدمة ولا يشارك كلياً في إنتاجها، وإنما يقدم الطلب، تشرح له مضمون الخدمة الدفع، كالتنظيف - المسرح - المصارف - الإستشارات الإدارية.

3- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض : لا تتطلب مشاركة فعلية أو تفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، لكن تتم عن طريق قنوات التوزيع الإلكترونية والمادية، كالإذاعة، التأمين، الصيانة.

هناك خدمات كانت تتطلب درجة عالية من المشاركة والإتصال تم تحويلها إلى خدمات ذات اتصال متوسط أو منخفض عن طريق الهاتف والانترنت مثلاً.

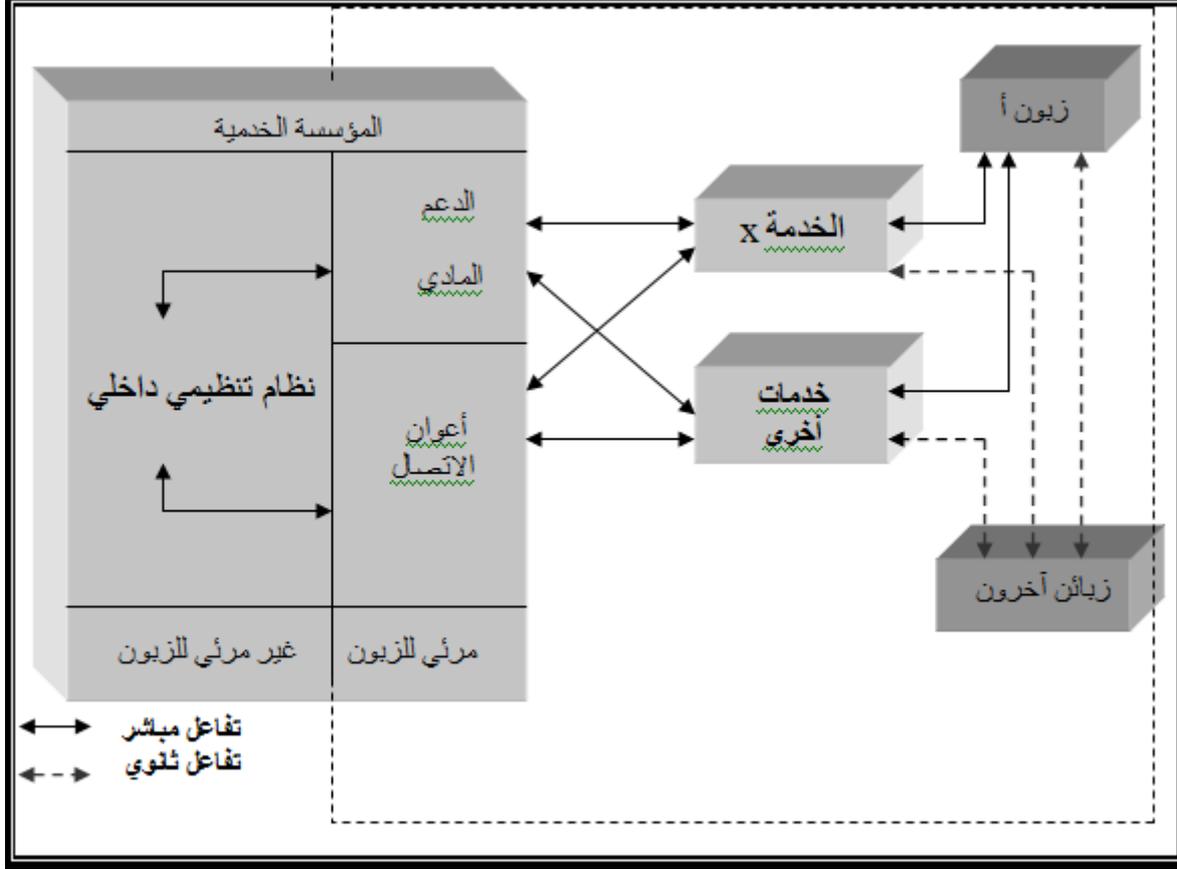
ثالثاً: نظام تقديم (إنتاج الخدمة)

تعتبر مؤسسة الخدمة نظام تتم فيه معالجة المدخلات وتقديم الخدمة ليتم الوصول إلى المنفعة المطلوبة، وهناك أجزاء مرئية وأخرى غير مرئية في النظام.

الأجزاء المرئية والتي ترتبط بمقدم الخدمة والبيئة المادية، أما غير المرئية فترتبط بالمعدات والوسائل والإجراءات وطرق الأداء وحتى الموظفين، والمستفيد يقيم الخدمة في ضوء العناصر الملموسة أو المرئية التي يتفاعل معها وفي ضوء النتائج المدركة.

وإنما أخفق الجزء أو بعض الأجزاء غير المرئية يظهر ذلك على الخدمة وعلى إنتاجها كنقص نوع من الطعام في المطعم رغم وجوده في القائمة أو تعطل الطرف الآلي.

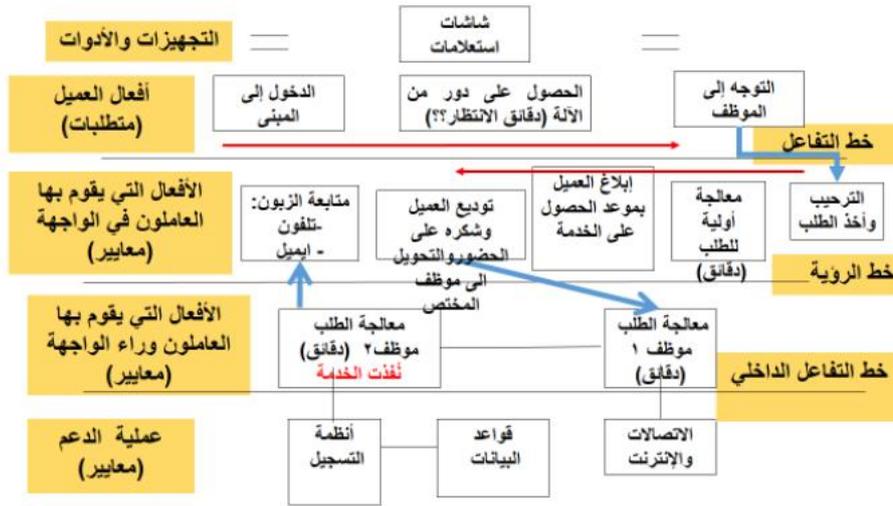
الشكل رقم(02): نظام إنتاج الخدمة



رابعاً: مخطط الخدمة Service Blueprint

هو خريطة تصور نظام الخدمة ليتمكن الأفراد المرتبطين بتقديم الخدمة من معرفة أدوارهم والقيام بها بطريقة مناسبة بتقسيم الخدمة إلى أجزاء ووصف المهام والخطوات ونقاط الاتصال.

الشكل رقم(03): خريطة الخدمة Blueprint



ويتكون مخطط الخدمة من التالي:

- منطقة أفعال الزبون: تخص الأنشطة التي يقوم بها الزبون للحصول على الخدمة كالطلب والتسجيل والفوترة..
- خط التفاعل: خط وهمي يفصل بين أفعال الزبون وأفعال موظفي الاتصال مع الزبائن.
- منطقة أفعال الموظفين: ويتضمن نوعين من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها موظفو الاتصال مع الزبائن أو المكتب الأمامي، وموظفي الواجهة الداعمة في المكتب الخلفي يفصل بينهما خط الرؤية.
- خط الرؤية: يفصل بين تصرفات موظفي الخط الأمامي وموظفي الدعم.
- عملية الدعم: يتضمن هذا الجزء كل الأنشطة والعمليات والتفاعلات والتي تدعم موظفي الخط الأمامي.
- خط التفاعل: الخط الذي يفصل بين منطقة الدعم ومنطقة الأنشطة في المكتب الخلفي.
- خط الزمن: يضاف أعلى المخطط حسب توقيت ومدة حدوث التصرفات والأفعال.

خامساً: نظام تسويق الخدمة

هناك الكثير من العناصر التي تساهم في تكوين صورة وإدراك لدى الزبون عن الخدمة لا تتعلق مباشرة بعملية تقديمها ولكنها مهمة: كالجهود الإتصالية - الفواتير - الدعاية - الإتصالات الشفهية مع الزبائن الآخرين - بحوث التسويق - الإتصال بمقدم الخدمة ...

هذه العناصر إضافة إلى عناصر تقديم الخدمة تسمى "بنظام تسويق الخدمة". وهي تعرفه بالمؤسسة، وتساعد في تحديد اختيارهم لمؤسسة دون أخرى.

الفصل السادس: تحديد مكانة الخدمة في السوق

تحديد مكانة الخدمة في سوقها هي عملية إرساء مكان متميز للخدمة في السوق، والمحافظة على هذا الموقع من خلال تمييز خدماتها وإيجاد خاصية متميزة تختلف بها عن المنافسين، إن فهم مفهوم تحديد مكانة الخدمة يعد شرطاً لازماً لتطوير مركز تنافسي مؤثر، وهو لا يقتصر على الخدمات إنما اشتق من السلع لكن يمكن الاستفادة منه في الخدمات من أجل تقييم وتحليل ما تقدمه مؤسسة الخدمة من خدمات عن طريق الإجابة عن:

- ما هو موقع المؤسسة في أذهان المستفيدين الحاليين والمحتملين؟
- من هم الزبائن الفعليون والذين يستفيدون من خدماتنا، ومن هم المستهدفون؟
- ما خصائص عرض الخدمة (الجوهر - التكميلية)؟
- فيما تختلف عروضنا عن المنافسين؟
- ما هي درجة إدراك الزبائن في القطاعات السوقية المختلفة لكل عرض خدمي؟
- ما هي التغييرات التي يجب إحداثها على العروض لتعزيز المركز التنافسي؟

أولاً: خطوات تطوير استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في السوق

1- تحليل السوق:

تساعد عملية تحليل السوق في التعرف على بعض جوانب الطلب على الخدمة كالمستوى العام للأسعار، اتجاهات الطلب، الموقع الجغرافي ... أسباب الانخفاض والارتفاع ... وغيرها، وذلك للمساعدة في معرفة الاتجاهات العامة للطلب وطبيعته ومساره مستقبلاً.

إضافة إلى استعراض الطرق البديلة لتقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ودراسة إمكانية كل قطاع، كما تتطلب هذه المرحلة دراسة حاجات وتفضيلات الزبائن في كل قطاع مستهدف، وكيفية إدراكهم لمراكز المنافسين.

2- التحليل الداخلي للمؤسسة:

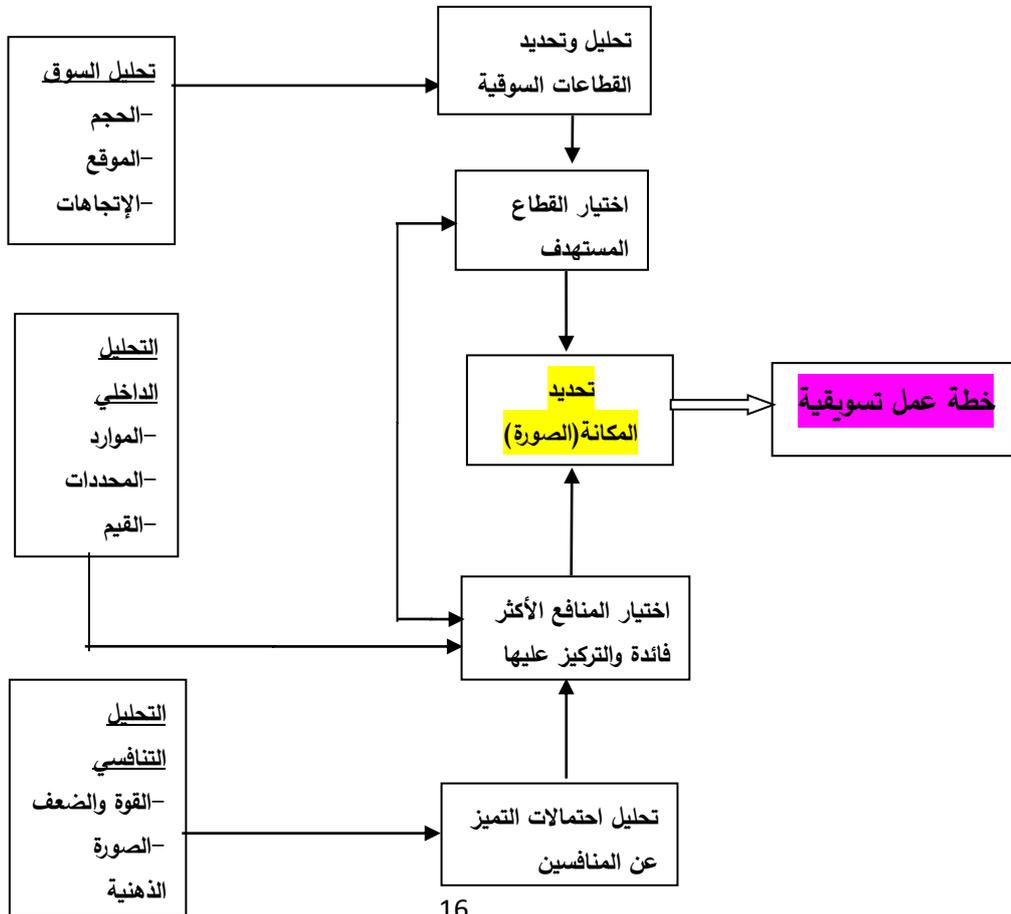
من خلال تشخيص وتحديد الموارد (المالية - البشرية - الأصول - المعرفة...) وقيمتها وأهدافها (الربحية - النمو - الاحترافية...) طبيعة وفلسفة وثقافة إدارتها. ومن خلال هذا التحليل تستطيع المؤسسة اختيار عدد محدد من القطاعات أو الأسواق المستهدفة التي يمكن خدمتها، بتطوير خدمات قائمة أو استحداث أخرى جديدة.

3- التحليل التنافسي:

يوفر تحليل المنافسين معلومات عن مكامن القوة والضعف لديهم، وهو يوفر بحد ذاته فرصة كبيرة لتمييز خدمات المؤسسة عما يوفره منافسوها، وربط نتائج التحليل التنافسي بالتحليل الداخلي يمكن المؤسسة من تحديد المزايا التي ينبغي تقديمها في كل قطاع.

- وينتج عن تكامل هذه المراحل (المكونات) ما يسمى (ببيان تحديد المكانة) والذي يرى الموقع المخطط للمؤسسة بالسوق، والمعلومات المجمع من هذه التحليلات تساعد على عمل خطة تسويقية مناسبة وفعالة.

الشكل رقم (04): مراحل تحديد مكانة الخدمة في السوق



ثانياً: أهمية عملية تحديد المكانة في رسم الإستراتيجية التسويقية

لعملية تحديد مكانة لخدمة دور مهم في رسم الإستراتيجية التسويقية لان هذه العملية تربط التحليل السوقي بالتنافسي بالداخلي للمؤسسة، ومن خلال ذلك يمكن صياغة وتطوير موقف شامل حول موقع أو وضع المؤسسة. كما تفيد في:

- توفير أداة تشخيصية لفهم وتحديد العلاقات بين الخدمات والأسواق ومقارنة الخدمات بالمنافسين.
- تشخيص الفرص التسويقية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات حول المزيج التسويقي لمواجهة أي تغيرات.

ثالثاً: مستويات استراتيجية تحديد مكانة الخدمة

ولها عدة مستويات حسب طبيعة مؤسسة الخدمة، فإذا كانت المؤسسة تعمل في قطاعات مختلفة أو خدمات مختلفة فيمكن تكوين موقع (مكانة) بكامل المؤسسة أو الجزء أو لخدمة معينة، ولكن يجب أن يكون هناك تناسق بين المراكز في حالة تعددها.

كما أن استراتيجية تحديد مكانة للخدمة تساعد على تكوين انطباع أولي عن الخدمة من طرف زبائننا قبل تجربة الخدمة بما يخفف من مشاكل عدم ملموسية الخدمة.

إن الفشل في اختيار المركز المرغوب به والمناسب في السوق والفشل في تطوير خطة تسويقية فاعلة مصممة لبلوغ ذلك قد يؤدي إلى نتائج سيئة.

- قد تواجه المؤسسة أو إحدى خدماتها منافسة قوية لن تكون قادرة على مجاراتها.
- ستدفع بالمؤسسة إلى موقع لا يرغب فيه الزبائن وليس له طلب.
- لن يتم تمييز المؤسسة عن المنافسين.
- لن يتعرف الزبائن على الخدمة ولن يكون لها موقع خاص بها.

الفصل السابع: إدارة الطلب على الخدمة

بسبب خاصية الفناء وعدم القدرة على تخزين الخدمة، فإن معظم المؤسسات الخدمية تواجه حالات من تذبذب وعدم استقرار الطلب على خدماتها، خاصة المتعلقة بمعالجة الناس والممتلكات. سواء لمحدودية طاقتها الاستيعابية أو لضرورة حضور المستفيد شخصياً، وتوجد استراتيجيتين للتقليل من هنا:

أولاً: إدارة الطاقة الاستيعابية

ويتطلب ذلك فهم مكونات الطاقة الاستيعابية وأسباب محدوديتها:

* أشكال الطاقة الاستيعابية في مؤسسات الخدمة:

- ❖ تسهيلات مادية: الفنادق_ العربات -المقاعد -الطاولات ...
- ❖ تسهيلات معدات: الهواتف -مجففات الشعر -مختلف المعدات.
- ❖ تسهيلات تتعلق بمقدمي الخدمة: موظفو الاستقبال -عاملو الصيانة -النادل -المضيفة...
كل هذه الأشكال تتكامل فيما بينها لتجنب حدوث حالات من الطاقة الفائضة أو النقص.

* استراتيجيات تفصيل مستوى الطاقة الاستيعابية:

هناك طاقات استيعابية مرنة من حيث القدرة على استيعاب طلب إضافي (كالحافلات)، وهناك ما يصعب توسيعه (كالطائرات) لكن يمكن استخدام حل التوسيع الزمني للموظفين، أو برمجة زمنية مختلفة. ومن الإجراءات الممكن استخدامها لتعديل الطاقة الاستيعابية وبالتالي مواجهة تذبذب الطلب:

- **جدولة الصيانة في أوقات انخفاض الطلب:**

لضمان زيادة القدرة الاستيعابية في أوقات الذروة تلجأ المؤسسات إلى جدولة أعمال صيانة تسهيلات ومعدات في فترات الركود وانخفاض الطلب وإرسال العاملين في دورات أو إجازات.

- **استخدام العاملين المؤقتين:**

باستئجار خدمات عاملين مؤقتين بدوام جزئي لمواجهة ارتفاع الطلب كالأعياد والمواسم ...

- **استئجار التسهيلات والمعدات أو مشاركتها:**

باستئجار معدات وقت الذروة بدل شرائها، أو مشاركة مؤسسات أخرى بها (الحافلات-القاعات...)

- **تحويل العاملين:** إلى مواقع جديدة بتدريبهم على وظائف مختلفة يشغلونها وقت الذروة.

ثانياً: إدارة الطلب

لتحديد الإستراتيجية المناسبة لإدارة الطلب عند تذبذبه وهل هو دائم أو لمرة واحدة، فتحفظ المؤسسات بسجلات عن حالات الطلب لتحليلها وإيجاد العلاقات بينها وبالتالي تسهيل التنبؤ بالتذبذب ولو نسبي.

مداخل إدارة الطلب:

1- **عدم اتخاذ أي إجراء:** والاكتفاء بترك الطلب يأخذ مجراه الطبيعي، فالزبائن سيدركون بخبراتهم أوقات الذروة ويتجنبوها. لكن هذا يسبب خطورة إقدام المنافسين على جذب الزبائن عند عدم القدرة على خدمتهم.

2- **حجز الطلب أو تخزينه:** عوض تخزين الخدمة وذلك من خلال أنظمة الحجوزات والانتظار المبرمج وهذا يسهم في تحويل الطلب إلى أوقات عدم الاستغلال.

ثالثاً: استخدام أنظمة الحجوزات والانتظار

1- **أنظمة الانتظار:** أغلب الناس يضطرون للانتظار لطلب خدمة حتى تنتهي المؤسسة من خدمة زبائن آخرين ولكن قد تطول هذه الفترة وتسبب ذهاب الزبائن أو انزعاجهم وتصبح لا تطاق في أوقات ارتفاع الطلب أو الذروة، وقد تكون بسبب تعطل في المكتب الخلفي للخدمة، ولكن يمكن التقليل منها وإدارتها من خلال تجميع معلومات حول:

- موعد وصول الأفراد أو الأشياء المراد خدمتها مسبقاً ومعدلاتها.
- فترة تقديم الخدمة (المعدل الزمني لكل فرد أو شيء).
- فترة التعطيل أو التوقف.

ويتم بعدها تخطيط عملية تقديم الخدمة على أساس المعدلات وتوفير اليد العاملة المناسبة.

2- **أنظمة الحجوزات:** يمكن اللجوء لهذا الإجراء: الحجز مسبقاً لحل لمشكلة ارتفاع الطلب في أوقات معينة، حيث يتم تحويل جزء منه إلى أوقات انخفاضه خاصة في خدمات معالجة الممتلكات، فالحجز يقلل الانتظار ويساهم في خلق توازن بين الطاقة الاستيعابية ومستوى الطلب على الخدمات لدى المؤسسة.

3- **تجزئة السوق:** يمكن استخدام تجزئة السوق إلى قطاعات كاستراتيجية مساعدة في تقليص أوقات الانتظار بحيث تتم التجزئة حسب الأولوية:

- + الخدمات الحرجة والعاجلة أولاً.
- + الخدمات السريعة يعطى لها خط إنتاج خاص.
- + دفع أسعار إضافية لكل زبون مستعجل.
- + تصنيف الزبائن حسب موقعهم وأهميتهم.

رابعاً: استخدام المزيج التسويقي لإدارة الطلب

يمكن استخدام بعض عناصر المزيج التسويقي خاصة (4 ps) في تعديل الطلب من خلال تقليص في فترات الذروة وتحضيره في فترات الكساد.

1- **تعديل الخدمة:** هناك خدمات تتغير حسب المواسم وأخرى ثابتة، فمؤسسات الخدمات التي تتعرض للتذبذب في خدماتها كالفنادق تلجأ لتغيير وتعديل خدماتها حسب التغيرات كالاتجاه لتأجير الفندق للمؤتمرات في الشتاء -أو تغيير مطعم لقائمة طعامه حسب اليوم.

2- **تعديل توقيت ومكان الخدمة:** فعوض تعديل الطلب يمكن تعديل مكان وتوقيت الخدمة ذاتها، بتغيير المواعيد لتناسب التذبذب في الطلب كخدمات المسارح والسينما أو وضع وحدات متحركة لخدمة الزبائن خارج المؤسسة وتقليل حضورهم كخدمات التنظيف والصيانة.

3- **تعديل التسعير:** يمكن استخدام استراتيجيات تسعيرية معينة لتعديل الطلب، وذلك بمعرفة هل التغير لفترات طويلة ومتقاربة أم طفيفة، بحيث تسعر الخدمات حسب القطاعات وحجم الطلب.

4- **الترويج:** يساهم الترويج في تعديل الطلب من خلال تقديم معلومات للزبائن عن أوقات الذروة وتشجيعهم لتجنبها وعدم طلب الخدمة فيها وذلك بمختلف الوسائل الاتصالية والترويجية، كما يفيد إعطاء معلومات في حالة وجود تعديلات على مكان وتوقيت وأسعار الخدمات أو أي خيارات متاحة.

الفصل الثامن: جودة الخدمة

تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها وذلك لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لدخول الأسواق والارتقاء بالمؤسسات إلى العالمية، لذا يعتبر تقديم خدمة بجودة عالية معياراً للنجاح والتفوق. ونظراً لتزايد المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع يصبح الشيء المتفرد اليوم مألوفاً غداً لذلك كان الاهتمام بالجودة أمراً ضرورياً.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة:

"جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة هو قدرته على إشباع متطلبات وتوقعات العملاء".

فالجودة بمعناها العام هي عملية تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لهم. فالعميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل، فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساوياً

لمستوى الخدمة المتوقعة أو أكثر فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة. أما إذا كان العكس أي مستوى الخدمة المقدمة فعلاً أقل من مستوى الخدمة المتوقعة فإن تلك الخدمة لا تتمتع بالجودة المطلوبة.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة:

تلعب جودة الخدمة دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة وتسويقه حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، كما أصبح العملاء أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة ليس فقط لتنوع الخدمات المقدمة فحسب فهم يطالبون بما يلبي احتياجاتهم وبما هو أفضل وذو جودة عالية.

ثالثاً: مكونات جودة الخدمة

بسبب عدم ملموسية الخدمة وتعدد الطبيعة المختلفة للعديد من الخدمات فإنه يصعب تقييم جودة الخدمة أكثر من السلعة، لأن العميل يدخل في أحيان كثيرة في عملية إنتاج الخدمة. وهنا يجب التمييز بين عملية تقديم الخدمة أو ما أطلق عليه (Grönroos;1980) الجودة الوظيفية (Functional quality)، وبين المخرجات الحالية للخدمة أو ما أسماه الجودة الفنية (Technical quality) وتشير إلى نتيجة الخدمة

■ الجودة الفنية أو التقنية

تشير إلى الجوانب أو الأوجه الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي. فعلى سبيل المثال عند تقديم الميكانيكي لخدماته ينظر المستفيد أو العميل إلى المعدات والآلات وقطع الغيار المستخدمة في تصليح السيارة وينظر أيضاً إلى مهارات وخبرات الميكانيكي، في مجال الصحة أيضاً ينظر المرضى إلى تجهيزات المستشفى ومعداته وأيضاً خبرات ومهارة الأطباء والمرضى، وبسبب سهولة قياسها من طرف كل من العميل ومقدم الخدمة فقد أصبحت أساساً مهماً للحكم على جودة الخدمة.

■ الجودة الوظيفية

يرى (Grönroos) أن الجودة الوظيفية أكثر أهمية من الجودة الفنية، وتشير الجودة الوظيفية إلى الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد أو العميل. ففي حالة صيانة السيارات يعتبر سلوك العاملين في الورشة ومظهرهم وأسلوب تعاملهم مع العملاء.

رابعاً: أبعاد جودة الخدمة

حيث أجريت العديد من الدراسات والبحوث من أجل التعرف على محددات الجودة من أهم هذه الدراسات أبحاث الفريق المركزة (Parasuraman, Zeithmal and Berry.1985) حيث حددوا عشرة أبعاد أو ضوابط تميزت بمساعدتها في تقييم جودة الخدمة من طرف مستخدمها هي:(الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الاتصال، المصداقية، الأمان، سهولة التعامل، فهم العميل، الجدارة أو المهارة، الكياسة أو اللطف) ونتيجة للأبحاث الموسعة وجدوا أن هناك درجة ارتباط عالية بين بعض من هذه المتغيرات ومنه تم اختصارها في خمسة هي:

- الجوانب الملموسة (Tangibles): مظاهر العناصر المادية أو التسهيلات في الخدمة كالمعدات، ومظهر العاملين ووسائل الاتصال. أو عناصر البيئة التي تقدم الخدمة من خلالها.
- الاعتمادية (Reliability): قدرة مقدم الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه وكما أراد المستفيد.
- الأمان (Assurance): معرفة العاملين ومهارتهم ولطفهم، ومقدرتهم على الإيحاء بالثقة.
- الاستجابة (Responsiveness): الترحيب والاستعداد لمساعدة العملاء، وتوفير خدمة فورية.
- التعاطف (Empathy): الرعاية، الانتباه الفردي، الاتصالات الجيدة وفهم العميل.

خامساً: قياس جودة الخدمات

مازال قياس جودة الخدمة حديث العهد، وغير مستخدم بطريقة منهجية من جانب الإدارة في المؤسسات الخدمية. مع ذلك يلاحظ أنه برزت العديد من النماذج المستخدمة في قياسها من أهمها:

1. نموذج الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: SERVQUAL Approach

يعتبر هذا النموذج من أكثر وأهم النماذج شيوعاً وانتشاراً، كما يطلق عليه نموذج جودة الخدمة، وقد اقترحه وطوره كل من (Parasuraman, Zeithmal and Berry) سنة 1985، ويستند على النتيجة بين توقعات العملاء للخدمة إدراكاتهم لها بعد تلقيها أو استقبالها، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام المعايير أو الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة (الاعتمادية، التوكيد، الاستجابة، الأشياء الملموسة، التعاطف) ومنه فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للعميل وبين ما يتوقع بشأنها.

ويتكون المقياس من 22 عبارة أو أكثر للتعبير عن أبعاده الخمسة مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص الخدمة المراد قياس جودتها، ويتم تطبيق ذلك مرتين، مرة على توقعات العملاء ومرة أخرى على إدراكات العملاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم فعلياً، وبعد ذلك يتم حساب الفرق بين التوقعات والإدراكات وذلك بطرح قيم الاستجابات على مقياس ليكرت المستخدم في قوائم الاستقصاء والمكون من 1-5، حيث يشير الرقم (1) إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (5) إلى الموافقة التامة.

2. نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة SERVPERF

أما الطريقة الثانية المستخدمة لقياس جودة الخدمة معروفة بنموذج الأداء الفعلي SERVPERF، فقد ظهر نتيجة الانتقادات التي وجهت من جانب بعض الباحثين إلى نموذج الفجوة. وينسب إلى كل من Cronin & Taylor (1992) وينتقد هذا الأسلوب فكرة الفجوة خاصة الجزء الخاص بالتوقعات، وكذلك العمليات الحسابية المعقدة نسبياً، ويركز على التقييم المباشر لجودة الخدمة أي على الأداء الفعلي، فالعميل يقيم الجودة لدى تلقيها ولا حاجة للتوقعات لأنها تتغير بعد تلقي الخدمة. ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاههم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فهذا الاتجاه (الجودة) يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية.