

**تقييم المنهج المتكامل
لـ استبعاد الفاقد وستة سيجما
بالبنوك المصرية**

"دراسة ميدانية "

إعداد

دكتور / ممدوح عبدالعزيز محمد رفاعي
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

٢٠٠٦

المبحث الأول : الدراسة النظرية

١/١ مقدمة :

يذكر (Dershin,August 2004) أنه ظهر تحسين العملية بوضوح في المجتمع البشري منذ بداية التصنيع ، فالتحسينات المبكرة أخذت وقتاً طويلاً حتى تصبح جزءاً من المهارة البشرية الموجودة لأنها كانت تأتي عن طريق التجربة والخطأ ، فسرعة التقدم لمجتمع الأعمال لا تعطينا تميزاً في التحسينات من خلال تلك المحاولة والخطأ ومن ثم فإن هناك هيكلة لحل المشكلات وتحسين العمليات في عصرنا اليوم .

دعامتان أساسيتان لهيكلة حل المشكلات ظهرتا وبصورة منفصلة في النصف الثاني من القرن العشرين وهما منهج ستة سيجما Six Sigma ومنهج استبعاد الفاقد Lean ، حيث تركز التحسينات في الأخيرة على سرعة إنجاز العملية وتجنب الفاقد ، بينما منهج ستة سيجما وسالفه إدارة الجودة الشاملة يركز على استبعاد المعيب من العملية ، وكل المنهجين تم تطويرهما بصورة مستقلة مع القائمين على التطبيق .

Six Sigma Concept

٢/١ مفهوم ستة سيجما

يذكر (Muir,2006) أن ستة سيجما تستخدم لعلاج المشكلات المزمنة للشركة حتى تستطيع مقابلة توقعات العميل بالدرجة الفعالة تكاليفياً ، حيث يستهل بها من بداية العملية مروراً بالمراحل الصناعية وحتى نهايتها .

ويحدد (Ferrin et al.,2003) أن المفاهيم الأساسية لستة سيجما قد تكون :

- خصائص الجودة الضرورية والأكثر أهمية للعميل .
- قدرة العملية : ماذا يمكن للعملية أن تؤدي ؟
- التغيرات : ماذا يرى ويشعر العميل فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة الحالية .
- ثبات عمليات الإنتاج والتتبؤ بالعمليات الواجب تحسينها .

ويوضح (Six Sigma Survival,2005) أن ستة سيجما تعرف في عديد من المنظمات بأنها مقياس للجودة يجاهد من أجل الوصول إلى حد الكمال ، ذلك أنها منهج منظم للحصول على البيانات واشتقاق تلك البيانات بهدف إلى تجنب العيوب في أي عملية من التصنيع إلى النقل ومن المنتج إلى الخدمة .

كما أن ستة سيجما كمقياس للجودة وبرنامج للتحسين تم تطويره عن طريق شركة Motorola حيث ركزت على رقابة العملية إلى النقطة (± 6) سيجما أو (٣٠.٤) عيب لكل مليون وحدة يتم إنتاجها ، ويشمل ذلك تحديد العوامل الأكثر أهمية للجودة والتي يتم تحديدها عن طريق العميل ومن خلال ذلك يتم تخفيض تغيرات العملية وتحسين القدرات وزيادة درجة الثبات ، وتصميم النظم المساعدة لتحقيق هدف ستة سيجما .

ويضيف (Ferrin et al.,2002) أن منهج ستة سيجما قابل بتقدير واسع كمنهجية عملية ورؤية لإنجاز التحسينات في العملية ، فهو يعتمد على تركيز العميل ، حيث أنها منهجية تعرف وتحدد حل المشكلة بطريقة جيدة ومدعمة من خلال أدوات إحصائية فعالة ، كما تهدف إلى تخفيض التغيرات من خلال التحسين المستمر للعملية ، كما أنها عملية عالية الدقة والتنظيم حيث تساعد على التركيز على تطوير والوصول بصورة تقريرية إلى منتجات وخدمات كاملة الضبط . وستة سيجما كرؤية فهي إحصائياً مصطلح يقيس المسافة المعطاة للعملية لاختلافها عن حد الكمال ، فال فكرة المركزية خلف ستة سيجما هي أنه إذا استطعت قياس عدد العيوب التي لديك في العملية ، فإنك وبطريقة منظمة سوف تحدد أو تكشف كم يمكن تجنبه من هذه العيوب في العملية ، وأن تحقق عيوب صفرية كلما أمكن ذلك .

ويوضح (Devance,2004) أنه في التشغيل الجيد فإن أحد أهداف منظمة ستة سيجما هو جعل العمليات المؤثرة على العميل أقل تغيراً كلما أمكن ذلك ، حينما نتحدث عن ستة سيجما فإننا نتحدث عن القرب من حد الكمال ، فتخفيض الأخطاء يترجم بصورة مباشرة من القمة إلى القاعدة إلى نتائج مالية ، ويمكن توضيح مستويات سيجما المختلفة ومستويات الثقة التي تقابلها وكذلك العيوب لكل مليون فرصة المقابلة لكل مستوى كما يلى :

جدول (١) مستوى ستة سيجما المطابق مع احتياجات العميل والعيوب لكل مليون فرصة

العيوب لكل مليون فرصة	نسبة م مقابلة احتياجات العملاء (مستوى الثقة)	مستوى سيجما
٦٩٠٠٠	٦٨.٢٧	١
٣٠٨.٥٣٧	٩٥.٤٥	٢
٦٦.٨٠٧	٩٩.٧٣	٣
٦.٢١٠	٩٩.٩٩٣٧	٤
٢٣٣	٩٩.٩٩٩٩٤٣	٥
٣.٤	٩٩.٩٩٩٩٩٩٨	٦

ويذكر (Six Sigma Survival,2005) أن ستة سيجما هي تكتيكات مبادرة تبني على فكرة أن الوقت المفقود والأموال التي تنفق على المنتجات بصورة خطأ يؤدي ذلك إلى الفشل في خدمة العميل وإعادة تمويل هذه النتائج الخطأ ، فالشركات يجب أن تعمل في اتجاه (العيوب الصفرية) ، وقد طبقت ستة سيجما بصورة متساوية على عمليات التصنيع والمعاملات التجارية وعلى كل المنظمات ، حيث تبني هذه المفاهيم على مبادئ أساسية توضح كيف يتم تحسين أي عملية حيث يتم إنجاز العمل ، وهكذا فإن مفاهيم ستة سيجما ملائمة لكل العمليات بالمنظمة وتتضمن هذه المفاهيم ثلاثة أفكار أساسية هي :

- هناك سبب وأثر (نتيجة) في كل العمليات والمعاملات التجارية .

- كل النظم والمعاملات التجارية تقدم كمية أساسية من التغيرات المتلازمة ، هذه التغيرات تتبع التوزيع الطبيعي .
 - التغيرات المتلازمة الحدوث قابلة للكشف ، وتحديد هذه الأسباب الخاصة وتجنبها يعود بالنظام إلى الحالة الأصلية لطبيعة التغيرات .
- وأخيراً يعرف (Smart Group,2005) ستة سيجما بأنها هيكل طويل الأجل لاستراتيجية تحسين الأعمال وذلك لتخفيض تغيرات العملية بصورة قوية وصادقة ، وتضيف أن منهج ستة سيجما هو :
- منهجية لتحسين الجودة .
 - استراتيجية تحسين للأعمال .
 - هيكل ثقافي لنجاح الأعمال .

٣/١ خطوات منهجية ستة سيجما :

يذكر (Muir,2006) أن مشاريعات تحسين ستة سيجما وفقاً لدراسة شركة (Motorola) تمر بأربع مراحل هي * قياس Measure * تحليل Analyze * تحسين Improve * رقابة Control ومن ثم تكون اللفظة الأوائلية (MAIC) وقد أضافت شركة General Electric وبصورة متقاربة مرحلة أخرى لتحديد وإدارة مشروع التحسين وهي مرحلة التحديد Define لتصبح منهجية ستة سيجما تتكون من * تحديد Define * قياس Measure * تحليل Analyze * تحسين Improve * رقابة Control ومن ثم تتمثل مراحلها في (DMAIC) وتتفق مع ذلك دراسة (Pyzdek,2005) وكذلك دراسة (Nave March 2002) والتي توضح هذه الخطوات كما يلى :

١- تحديد Define حيث يبدأ التطبيق بتحديد العملية والسؤال عنهم هم العملاء وما هي مشكلاتهم ، ومن ثم تحدد الخصائص الرئيسية الهامة من وجهة نظر العميل والمرتبطة بالعمليات ، ويتم تحديد ظروف المخرجات الحالية بالتوافق مع عناصر العملية .

ويضيف (Muir,2006) أن هذه الخطوة تتمثل في صياغة مشكلة الأعمال من حيث :

- تغيير وجهة النظر - كيف تجعل العملاء ينظرون إليك ؟
- تطوير دستور الفريق - ماذا تتوقع من أعضاء الفريق أن يفعلوا ؟
- غرض عملية الأعمال Business Process (العملية الإجرائية) - ماهى العمليات الإجرائية الفرعية التي نريد أن تنفذ (ألا تنفذ) .

٢- فیاس : Measure ويعتمد التركيز التالي على فیاس العملية حيث يتم تصنیف الخصائص الرئيسية وتحديد نظم القياس وجمع البيانات. ويضيف (Muir,2006) أن القياس هو تحديد رغبات العميل أو حاجاته وتقييم كيف يمكن أن نفشل في إنجاز ذلك التوقعات حتى يمكن تلافيها ،مع تحديد المقاييس الأساسية للعملية من أجل المقارنة المستقبلية ، كما يذكر أن القياس يتمثل في جمع البيانات الصحيحة من حيث :

- اختبار العناصر الحرجية أو الأساسية للجودة (CTQs) - أى ما هو العمل من أجل التحسين ؟

• تحديد معايير الأداء - ما هي أفضل طرق للقياس ؟

• صلاحية نظام القياس - هل يمكن أن تثق في بيانات المخرجات ؟

٣- تحليل Analyze بعد أن يتم جمع البيانات فإنه يتم تحليلها والغرض من ذلك هو تحويل البيانات الخام إلى معلومات للتزود بال بصيرة والرؤية السليمة داخل العملية ذاتها ومن ثم القدرة على تحديد الأسباب الأساسية والأكثر أهمية للمشكلات أو العيوب الناتجة من العملية . ويضيف (Muir,2006) أن التحليل يتمثل في تحويل المشكلة إلى مشكلة إحصائية من حيث :

• تثبيت قدرة العملية .

• تعريف هدف الأداء - كيفية إنجاز الأفضل والمحافظة عليه .

• تحديد عمليات الأعمال (BP) (العمليات الإجرائية) المتعددة ومصادر التغيير - ماهي العوامل (Xs) التي تستطيع أن تغيرها ؟

٤- تحسين: Improve: وفيها يتم تطوير الحلول للمشكلة وإجراء التغييرات على العملية - ذلك أن نتائج التغييرات يتم رؤيتها في صوره مقاييس محددة . وفي هذه الخطوة فإن المنظمة يمكن أن توازن وتقرر هل التغييرات التي يتم إجرائها مفيدة ، وما إذا كان هناك تغيرات أخرى يجب وضعها وتكون ضرورية ، ويضيف (Muir,2006) أن التحسين هو تطوير الحل العملي من حيث :

• تقييم الأسباب المحتملة - ماهو الطريق الصحيح للمشكلة ؟

• تثبيت العلاقة بين العوامل (Xs) والمخرجات (Y) - كيفية التنبؤ بالمخرجات ؟

• اختيار أفضل استراتيجية للتحسين - كيف يمكن تعظيم تأثير الحل الأفضل وجعله حيوى بالنسبة للجودة ؟

٥- رقابة : Control وتعنى أنه إذا تم تأدية العملية كما هو مصمم ومخطط لها ، وكانت وفق المستوى المتباين به فإنه يتم وضعها تحت الرقابة ، وهذه الخطوة هي الجزء الدائم أو المستمر من منهجية ستة سيجما ، حيث تتم الرقابة على العملية لضمان أو للتأكد من عدم حدوث تغيرات لم تكن متوقعة ويضيف (Muir, 2006) أن الرقابة تعنى تطبيق الحل العملي من حيث التأكد من :

- صلاحية نظام القياس اللازم للعوامل (Xs) - هل يمكن أن نثق في بيانات المدخلات ؟
- تثبيت مسموحات التشغيل الازمة للعوامل (Xs) - كيف يمكن تحقيق الرقابة الواجبة ؟
- تطبيق رقابة العملية وإدارة الخطر - هل كل فرد يعرف كيف يحافظ على المكاسب المحققة في المشروع ؟

ويذكر (Nave , March,2002) أن التركيز بصفة عامة في هذا المنهج يكون لتخفيض التغيرات ، كما أن له تأثيرات ثانوية أخرى ، فالجودة يتم تحسينها ، ودراسة العملية تقدم تقييم شامل للقيمة المضافة الناتجة من العوامل المتعددة ، ذلك أن بعض هذه العوامل يتم تعديلها ، بينما يتم إلغاء العوامل الأخرى ، لأنه تم تقييماً وتحسينها والأخطاء وحتى فرص وقوع الأخطاء ثم تخفيضها .

٤/١ إدارة منهج ستة سيجما :

يحدد (Ferrin et al.,2003) أن منهج ستة سيجما متصل في هيكل المنظمة ومرتبط بتنفيذ أو تطبيق العمليات وينطلب ذلك عناصر متعددة من المورد البشري تتمثل فيما يلى :

- لجنة القيادة : Steering Committee وهي مسؤولة عادة عن تحديد المشروعات ، تحديد حملة الأحزمة السوداء ، تخصيص الموارد ، الرقابة على التقدم ، مراجعة الفعالية ، التثبت من تطبيق السياسات والاستراتيجيات ، والذي يؤلف أو يجمع هذه المجموعة عادة ما يكون العضو المنتدب .
- القادة Champions : وهم مسؤولون بالإدارة العليا حيث يزودون العملية بالمساندة وبالموارد ويجب أن يكون لديهم فهماً بصورة عميقة للطرق المستخدمة خصوصاً المقاييس وتقسيم مقاييس العمليات .
- حملة الأحزمة السوداء : Black Belts وهم خبراء في تدريب الأفراد بصورة شاملة في كل أساليب التحليل ويتمحرون تدريجياً بصورة نموذجية حول المشروع حيث تطبق تلك الأساليب كجزء من عملية التدريب ، فحملة الأحزمة السوداء يحصلون على وتحولون المعرفة المتاحة ويحددون الفرص ، والتأثير التنظيمي لاستخدام الطرق المتعلقة بستة سيجما . وفي شركة (GE) ويؤكد ذلك (pyzdek,2005) أنهم مسؤولون

عن قيادة فرق العمل والذى تكون مسئولة بالتبغية عن تحديد وقياس وتحليل وتحسين ورقابة العمليات الرئيسية والتى تؤثر على رضا العميل وتزيد الإنتاجية ، وهى وظيفة تستغرق كل الوقت وذلك حتى يكرس جهده على عمليات ستة سيجما .

- خبراء الأحزمة السوداء : Master Black Belts هم محترفون وبصورة موثقة فى الوصول إلى الكمية المحددة من قبل و لتحقيق الأداء المتميز ، وفي بيئه شركة (GE) ويؤكد ذلك (Pyzdek,2005) فإن خبراء الأحزمة السوداء هم الأساتذه أولا وأخيراً لهم يراجعون ويراقبون ويرشدون حملة الأحزمة السوداء ، فمعيار اختيار هؤلاء الخبراء هو أن يكون لديهم مهارات كمية وأن يكون لديهم القدرة على التعليم والنصائح والإرشاد وهى وظيفة تستغرق الوقت بالكامل لتكريس الجهد على عمليات ستة سيجما .
- حملة الأحزمة الخضراء : Green Belts وهم المشاركون فى تقديم عملية ستة سيجما فهم يفهمون مصطلحات جمع وتقسيم البيانات وفي شركة (GE) هم مشابهون لحملة الأحزمة السوداء ولكنهم لا يعملون كل الوقت فهى وظيفة لا تستغرق الوقت بالكامل لتكريس الجهد لعملية ستة سيجما .

٥/١ الأدوات والأساليب اللازمة لستة سيجما :

يوضح (Basu, 2004) أن من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق نتائج يمكن الاعتماد عليها وقابلة للتكرار للأدوات والأساليب هي أن تكون مفهومية بوضوح بالإضافة إلى ملائمتها للعملية ذاتها عند التطبيق . ويضيف نقاً عن (Dal and Mc Quater, 1998) أن الأداة المنفردة هي التي لها دور واضح وتطبيق محدد ، أما الأسلوب فهو أكثر إتساعاً في التطبيق عن الأداة ، وهناك حاجة إلى فهم فكري كبير للعملية ، ومهارات أكثر وخبرة وفهم وتدريب حتى يستخدم بفعالية ، وقد ينظر إلى الأسلوب أنه مجموعة من الأدوات . ووفقاً لهذا التصنيف يؤكد (Ferrin et al.,2003) أن منهجهية ستة سيجما تتقسم إلى

اثنين من المنهجيات هما :

- DMAIC أي تحديد وقياس وتحليل وتحسين ورقابة والتى تركز على تحسين العمليات الحالية وتحسين الأداء .
- DFSS وهى Design for Six Sigma أي التصميم من أجل ستة سيجما . حيث تركز على توليد عمليات ومنتجات وخدمات جديدة لمقابلة احتياجات العميل ومن ثم أساسيات الجودة (CTQ) Critical to Quality لمستوى ستة سيجما .
- فالأدوات الأساسية اللازمة لمستوى ستة سيجما :
 - خرائط التدفق .

- قوائم الاختبار .
 - المدرج التكرارى .
 - الرسوم التخطيطية لباريتو .
 - الرسوم التخطيطية للنشت .
 - الرسم التخطيطى للسبب والأثر .
 - الرسم التخطيطى للصلة أو القرابة .
 - خرائط الرقابة .
- أما الأساليب فهى :
- الرقابة الإحصائية للعملية .

كما أن (DFSS) أى التصميم اللازم لمستوى ستة سيجما فهو يستخدم عديد من الأدوات والأساليب السابقة بالإضافة إلى الأساليب الآتية :

- انتشار وظيفة الجودة .
- تصميم التجارب .
- المحاكاة .
- بطاقات الأداء المتوازن .

وهناك بعض الأدوات التي تساعد في ذلك هي :

- الرسم التخطيطى للشجرة .
- مصفوفات الأولويات .
- تحليل نمط الفشل والتأثير .
- تحليل المخاطرة .
- شبكات الأعمال الفعالة .

ويضيف (Kennedy, May 2003) أن خبراء الجودة فى مجموعة (ESG) قاموا بتصميم فرق العمل باستخدام صوت العميل Voice of Customer وهى أداة لستة سيجما تعتمد على الجودة ، فهى حالة تواصل تمتد إلى أبعد مما يجب الإنصات للعملاء .

ويوضح (Muir, 2006) أن دراسات صوت العميل (VOC) هى التي تمثل مصدراً للإحتياجات الأساسية للعميل (CCRs) والتي بدورها تمثل مصدراً للإحتياجات الأساسية للجودة . (CTQs)

ويؤكد ذلك (Brice, May 2004) حيث يذكر أن المنظمة تستخدم مجموعات التركيز التي تسمح لها بسماع صوت العميل داخلها ، ويوضح أن نجاح ستة سيجما في قطاع الخدمات يستلزم قياس أثر الفجوات في العمليات .

ويذكر (James, August 2005) أن هناك مجموعة من الأدوات الاجتماعية لستة سيجما واستبعاد الفاقد والتي تطبق على إدارة المشروع حيث تركزت في تحليل السبب والأثر ، الانطلاق الفكري ، المقابلة ، بناء فرق العمل ، بطاقة الأداء المتوازن وأخيراً دراسة التأثيرات التنظيمية .

من العرض السابق للأدوات والأساليب المتعلقة بستة سيجما عموماً وكذلك المتعلق بها في قطاع الخدمات يمكن للباحث اقتراح بعض الأدوات والأساليب التي تناسب هذا القطاع وذلك وفق كل مرحلة من مراحل التحسين لمنهجية (DMAIC) وكذا (DFSS) حيث يغلب عليه الطابع الإنساني في التعاملات وذلك كما يلى :

- ١- مرحلة تحديد : ويلائمها الرسوم التخطيطية لباريتو ، الانطلاق الفكري ، الرسم التخطيطى للسبب والأثر .
- ٢- مرحلة قياس : ويلائمها قياس الفجوات ، قوائم الاختبار ، خريطة التدفق للعملية .
- ٣- مرحلة تحليل : ويلائمها الرسم التخطيطى للشجرة والرسم التخطيطى للصلة أو القرابة .
- ٤- مرحلة تحسين : ويلائمها تضمين صوت العميل في تحسين جودة الخدمة المقدمة له (المقابلة بين العميل والموظف) .
- ٥- مرحلة رقابة : ويلائمها بطاقات الأداء المتوازن .

Lean Manufacturing Concept

٦/١ مفهوم استبعاد الفاقد

يذكر (Nave, March 2002) أن هذا المنهج يسمى أحياناً التصنيع مع استبعاد الفاقد Lean Manufacturing وذلك في نظام الإنتاج في شركة "Toyota" ويركز هذا المنهج بحكم التعريف على استبعاد الفاقد ، حيث يعرف الفاقد بأنه أي شيء غير ضروري لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ، فهناك مقياس واحد شائع هو تأثير الوقت Touch time - هو مقدار الوقت اللازم بصورة فعلية لإنتاج المنتج أو تأثيره بواسطة العامل - وبصورة متتابعة فإن تركيز هذا المنهج يكون مدركاً بصورة واضحة في التأكيد على التدفق .

يعرف (Smart Group, 2005) إستبعاد الفاقد بأنه استراتيجية لتحقيق تحسينات مستمرة حقيقة في الأداء من خلال تجنب كل الفاقد من الموارد ومن الوقت في عملية الأعمال (العملية الإجرائية) ككل .

كما أن منهج التصنيع مع استبعاد الفاقد هو :

- منهجية لتجنب الفاقد .
- استراتيجية لتحسين الأعمال .
- هيكل ثقافي لنجاح الأعمال .

ويوضح (George,2005) أن استبعاد الفاقد هو منهج يستخدم لتحقيق السرعة في العمل وتخفيف التكالفة لأى عملية (خدمية - إنتاجية) وذلك من خلال تجنب الفاقد ، ويحتوى هذا المنهج على تحديد واضح وجيد للأدوات العملية وهكذا يتم استبعاد التكاليف التي لا تضيف قيمة والمشتقة من احتياجات هذه العملية ، ففى نظام الجذب (Kanban) تم وضع حد أعلى لكمية المستلزمات فى العملية ومن ثم وضع حد أعلى لفترة التوريد ، كما يحتوى هذا المنهج على أدوات لتخفيف كمية الاحتياجات فى العملية والتى تشمل تخفيف الإعداد وإنجاز الصيانة الكلية للإنتاج حيث يسمح ذلك بتحفيض الوقت اللازم لتقديم الكمية المطلوبة ومن ثم تخفيف فترة التوريد .

٧/١ خطوات استبعاد الفاقد :

يذكر (Nave,March,2002) أن هناك خمس خطوات أساسية لمنهج استبعاد الفاقد هي :

- ١- تحديد القيمة : يعتبر تحديد أى الخصائص أو الصفات التي تخلق قيمة في المنتج هي مسؤولية أولى لكل من العميل الداخلى والعميل الخارجى ، فالقيمة يعبر عنها بشرط وفى كيف يقابل المنتج المحدد حاجات العميل وبالسعر المحدد وفي الوقت المحدد ويتم تقييم المنتجات أو الخدمات المحددة من منطلق أى الخصائص تضييف قيمة ، فالقيمة المحددة يمكن أن تنشأ من وجهة نظر العميل النهائي أو التتابع الفرعى للعمليات .

ويوضح (Johnston and Clarck,2005) أن القيمة يجب أن تتحدد عن طريق العميل النهائي .

ويحدد (Albrecht,1992) أن مفهوم القيمة للعميل يتحدد من خلال مجموعة القيم التي يتوقعها العملاء من الخدمة المقدمة والتي قد تكون :

- قيم أساسية وتعنى مجموعة الخدمات الأصلية التي تؤديها كافة منظمات الخدمة التي تقدم ذات الخدمة .
- قيم متوقعة وهي متعلقة بطريقة تقديم وتأدية الخدمة ويحصل عليها العملاء كجزء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بحصوله على الخدمة ذاتها كالدقة في تقديم الخدمة وسرعة تلقي الخدمة .
- القيم المرغوبة وهي كل ما يتمناه العميل من الخدمة التي يحصل عليها من منظمة الخدمة .

- قيم الإبهار وهي التي تميز بالفعل منظمة خدمة عن غيرها من المنظمات التي تقدم ذات الخدمة أو التي تميز موظف عن غيره .

ويتعدد نموذج القيمة للعميل من خلال دراسة وقياس ما يتوقعه ويرغبه العملاء من منظمة الخدمة .

- ٢- تحديد تدفق القيمة : حينما تتحدد القيمة فإنه بالتبعية تتحدد الأنشطة التي تخلق قيمة أو تساهم في خلق القيمة ، ويعبر تدفق القيمة عن التتابع الكلى للأنشطة .

ويضيف (Johnston and Clark,2005) أنه عند تحليل التدفق لكلى القيمة ، يمكن تحديد ثلاثة أنواع من الأنشطة هي :

- تلك التي تخلق القيمة للعملاء سواء المنتجات أو للخدمات وفي نفس الوقت تكون ضرورية .

ويوضح (Nave,March,2002) أن العمليات الضرورية تعرف بأنها التي تحتوى على أنشطة أساسية تضيف قيمة أو تكون جزءاً أساسياً من الأعمال بالمنظمة .

- تلك التي لا تخلق قيمة للعملاء ولكن لا يمكن استبعادها بسبب التكنولوجيا الحالية أو قيود العملية ، ويدرك (Nave,March,2002) أن هناك مثلاً للأنشطة التي لا تضفي قيمة ولكنها ضرورية للعملية وهي كشوف الأجور للعاملين ، لأنه يلزم دفع مستحقات العاملين المالية .

- تلك التي لا تخلق قيمة ويمكن استبعادها ويدرك (Nave,March,2002) أن الخطوة الضرورية هي تخفيض الأنشطة التي لا تضفي قيمة من العملية إلى أدنى حد ممكن . بل نقل كل الأنشطة التي لا تضفي قيمة خارج العملية .

ويحدد (Devance,2004) أن خريطة تدفق القيمة هي أداة ضرورية لتحديد واستبعاد الفاقد وتخفيض زمن دورة التشغيل لعمليات الإنتاج الرئيسية حيث أنها وصف مرئي لتدفق المواد والمعلومات المطلوبة لبناء عائلة المنتجات المتماثلة .

ويؤكد (Parks,September/October,2002) أنه في منهج استبعاد الفاقد فإن تحليل الأنشطة في مستوى النظم معروف بتحليل تدفق القيمة وفي مستوى التشغيل هناك مجالين لخلق فرص التحسين هما أوقات الإعداد وأوقات التشغيل الفعلى .

- ٣- تحسين التدفق : حينما يتم تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة الضرورية والتي لا تضيف قيمة ، فإن مجهودات التحسين تتجه مباشرة نحو عمل تدفق للأنشطة ، والتدفق هو الحركات المتصلة للمنتج أو الخدمة خلال النظام وذلك حتى العميل .

ويضيف (Parks,September,October,2002) أن المسار اللازم لكل منتج وخدمة يكون بسيط و مباشر ومن ثم التركيز يكون على التخطيط الداخلى للمصنع وتصميم موقع العمل ، وتم التحسينات بالتطبيق مع الطريقة العلمية ولا تفصل عن خطة Deming وهى خطط - إفعل - إفحص - نفذ .

ويوضح (Johnston and Clark,2005) أن خلق التدفق هو التفكير بلغة تدفق العمل والذى تم تطبيقه بنجاح كبير على مقدمي الخدمة لعديد من شركات الخدمات المالية خصوصاً إعادة تفكيرها وإعادة تنظيمها لتأخذ النمط الدائري .

ويذكر (Nave,March,2002) أن الموضع الرئيسية للتدفق هو العمل فى صنوف ، تشغيل الدفعات ، وأخيراً النقل ، هذه الموضع تخضع من سرعة العملية من البداية إلى النهاية حتى تسليم المنتج أو الخدمة للعميل .

٤- جعل العميل هو الذى يجذب العملية : بعد أن يتم استبعاد الفاقد وثبت التدفق فإن الجهد تتركز لجعل العميل هو الذى يجذب المنتج أو الخدمة خلال العملية ، ويجب على المنظمة أن تلبى طلب العميل فى الوقت المناسب .

ويرى الباحث أن هذه الخطوة هى جوهر استبعاد الفاقد وتمثل هدفاً أساسياً لتلك المنهجية بحيث يتحقق للعميل الرضا عن الخدمة نتيجة لجودتها وقيمة التى تتحقق لها .

٥- الوصول إلى حد الكمال : يتكرر هذا المجهود لاستبعاد النشاط الذى لا يحمل قيمة ، وتحسين التدفق وإرضاء رغبات العملاء . فبينما يركز هذا المنهج على استبعاد الفاقد وتحسين التدفق ، فإن له تأثيرات ثانوية ، فالجودة يتم تحسينها ويستغرق المنتج أو الخدمة وقت أقل فى العملية وتتحفظ فرص حدوث تلف أو تقادم ، فتبسيط العملية ينتج عنه تخفيض التغيرات فيها . فكما أن المنظمة تتظر إلى كل الأنشطة فى تدفق القيمة فإن قيود النظام يتم استبعادها ويتم تحسين الأداء .

وتحقيق منهجية استبعاد الفاقد فى ظل بعض الافتراضات هى :

- قيمة الأفراد هي الأثر المرئى من التدفق .
- الفاقد هو القيد أو الضاغط الأساسى على تحقيق الربحية .
- عديد من التحسينات الصغيرة والتى تحقق النجاح السريع هى الأكثر فائدة من الدراسة التحليلية .
- تأثيرات تفاعل العملية سيتم حلها من خلال تحسين تدفق القيمة . والعاملين فى العمليات الإنتاجية يقدرون هذا المنهج والذى يحتوى على العنصر البشرى فى تدفق القيمة ،

والتفكير بلغة التدفق يسبب تغيرات ضخمة في كيفية إدراك العنصر البشري لدوره في المنظمة وعلاقته بالمنتج أو الخدمة .

٨/١ إدارة منهج استبعاد الفاقد :

يحدد (Quality Digest Experts, Jan, 2002) أن منهجية استبعاد الفاقد تتطلب ما يلى :

- خبير استبعاد الفاقد Lean Expert هو شخص لديه تدريب عال على استبعاد الفاقد وعلى واحد أو أكثر من المشروعات الواضح أهميتها ونتائج أعمال مسموعة وتطبيق ملائم لكل من أدوات ستة سيجما وكذا الأدوات الإضافية لاستبعاد الفاقد .
- رئيس خبراء استبعاد الفاقد Lean Master هو شخص لديه مهارة عالية على تطبيق مبادئ استبعاد الفاقد واستخدام أدواته في بيئة أعمال متعددة ، وحاصل على شهادة بعد مرور سنة من الدراسة المكثفة والممارسة الفعلية لأدوات استبعاد الفاقد المتقدمة وكذلك لديه القدرة على التعليم والرقابة عليها .

٩/١ الأدوات المستخدمة في استبعاد الفاقد :

يذكر (Tenner and De Toro, 1997) أنه يمكن استخدام خريطة العملية لتوثيق العمليات الجوهرية وتتقسم هذه الخريطة إلى نوعين هما - خريطة وظيفية وخريط مخطط الوقت - حيث تهدف إلى تجنب كل الأنشطة فيما عدا تلك التي تضيف قيمة حقيقة ، وهذا يزيد من كفاءة زمن دورة التشغيل للعملية ، علاوة على ذلك يمكن تحقيق التحسينات في العملية من خلال :

- تجنب كل الأنشطة التي لا تحمل قيمة مضافة .
- تدنية الأنشطة ذات القيمة المضافة للأعمال (لاتخلق قيمة للعملاء ولا يمكن استبعادها) .
- تدفق الأنشطة ذات القيمة المضافة الحقيقة (التي تخلق قيمة للعملاء من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها) .

ويضيف (Muir, 2006) أنه يتم توثيق خريطة العملية ليتم تصميمها بعد ذلك بصورة جيدة حتى يمكن تقديم الخدمة للعميل بالطريقة الكفاءة .

كما أن خريطة تدفق القيمة هي التي تحدد الوقت المتوقع لكل نشاط للتحرك خلال العملية لأن التراكمات العادلة للأعمال تسبب أوقات التأخير في أداء الخدمة .

ويضيف أنه يتم قياس أداء العملية التي تطبق منهج ستة سيجما واستبعاد الفاقد عن طريق قياس الفرق بين الوقت الفعلى والوقت المتوقع اللازم لاستلام العميل للمنتج أو الخدمة خالية من العيوب .

ويوضح (Devance, 2004) أنه يمكن استخدام خريطة المسؤولية والتي عبارة عن خريطة تكوين ومراجعة وتصديق المسؤولية الأولية (RACI Primary Responsibility

Approval Consult وذلك للتحديد الدقيق لأنشطه العملية وتوزيعها على العاملين بهدف استبعاد الفاقد .

ويحدد (Muir,2006) أن دراسات صوت الأعمال (VOB) هي التي تمثل مصدراً للاحتجاجات الأساسية للأعمال (CBRs) وهذه تباعاً تمثل مصدراً للاحتجاجات الأساسية للعملية . (CTPs)

من العرض السابق يمكن للباحث إقتراح الأدوات والمقاييس الآتية مصنفة وفقاً لمراحل استبعاد الفاقد وهي :

١- تحديد القيمة ويلازمها استخدام المقابلة في دراسات صوت الأعمال بجانب التأكيد من توافر المساهمات التنظيمية الثلاثة في خلق الخدمة وهي خلق قيمة العميل من خلال معرفة القيم المختلفة التي يرغبتها العميل وكذا قيم العلامة التجارية وأخيراً تحقيق المساهمات المالية للمنظمة .

٢- تحديد تدفق القيمة ويلازمها خريطة العملية بنوعيها .

٣- تحسين تدفق القيمة ويلازمها خريطة تدفق القيمة عبر الحدود التنظيمية بجانب بناء فرق العمل في هذه المرحلة وكذلك استخدام خريطة المسئولية بصورة واضحة .

٤- جعل العميل هو الذي يجذب العملية من خلال استخدام الإدارة المرئية للعملية .

٥- الوصول إلى حد الكمال ويلازمها بطاقة الأداء المتوازن .

١٠/١ طبيعة عملية التكامل بين ستة سيجما واستبعاد الفاقد

يوضح (Weigang , 2005) أن منهج ستة سيجما لا يضمن النجاح التنظيمي على الرغم من الأمثله العديده للنتائج المتميزه التي حققتها ، ذلك أن شركة Motorola التي ابتكرت ستة سيجما كتبت قصص النجاح الأولى من خلال توفير ملايين الدولارات تخفيضاً في التكلفة ، ولكن الشركه قامت أخيراً بفصل آلاف العمال ، كما أغلقت مصانعها التي في ألمانيا المتواجده بمنطقة Taunusstein .

ورواد آخرون لمفهوم ستة سيجما ، فشركة Bombardier لتصنيع الطائرات الكنديه ، كانت لديها مشكلات بسبب تقلص الأسواق ، وقد أغلقت الشركه سبعة مصانع في ألمانيا والبرتغال والمملكة المتحده وقامت بفصل حوالي ستة آلاف عامل عامي ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٥ . ورغم ذلك مازالت قيمة منهجية ستة سيجما تثبت مصادقيتها من خلال النجاح المحقق بعديد من المنظمات في الولايات المتحده وأقطار أخرى عديده ، ولكن النجاح طويل الأجل لا

يمكن أن يعتمد فقط على سته سيجما بمفردها . لأنه من الضروره بمكان تجميع مميزات منهج استبعاد الفاقد وسته سيجما وذلك مع شمول العاملين .

يذكر (Devance , 2004) أن التصنيع مع استبعاد الفاقد وسته سيجما هما نظامان من الأنظمه القويه لتحسين العمليه ، حيث يسعian لمقابلة - بل تجاوز - احتياجات العميل ، فالهدف النهائى من أى مبادره للتحسين هو تزويد العميل بمنتج أو خدمه ذات جوده عاليه حينما يطلبها وبالسعر الذى يكون مستعدا لدفعه والذى يؤدي إلى تحقيق ربح للمزود بالمنتج أو الخدمه التصنيع مع استبعاد الفاقد (اختصارا استبعاد الفاقد lean) وسته سيجما كل منهج يساعد الآخر لتحقيق الهدف بمستوى عالي على الرغم من أن كليهما مختلف عن الآخر . حيث تزودنا سته سيجما بأداه إحصائيه متقدمه ونظام للإداره يركز على تخفيض التغيرات فى المخرجات عن طريق رقابة المدخلات واستبعاد المعيب بصورة حقيقية . أما استبعاد الفاقد فيزودنا بمبادىء وأدوات مبسطه حيث يركز على تجنب الفاقد وزيادة كل من السرعة والكفاءه . فالقائمين على تطبيق تحسينات العملية المهره يجمعوا بين الإثنين فى حزمه مكمله لبعضها البعض (متكامله) حيث تستخدم الأدوات والمبادىء الملائمه للحالة المحدده بدرجه عاليه من الحكمه .

فاستبعاد الفاقد وسته سيجما يطبق كل بمفرده بنجاح وكذلك مجتمعين ، عبر تتوع واختلاف التصنيع أو الصناعات الخدميه ، فعديد من المنظمات التى وصلت إلى مستويات متميزه وعليه من الأداء يجمعون بين استبعاد الفاقد وسته سيجما على الرغم من أنهم لا يطلقون عليهم توليفه (LSS).

ويذكر (Bertels , 2005) أن كل من منهجي استبعاد الفاقد وسته سيجما أثبتتا فعاليتهم خلال العشرين سنه الأخيره ، لأنه من الممكن تحقيق تحسينات جوهرية فى التكلفة والوقت والجوده من خلال التركيز على تحسين أداء العمليه . ذلك أنه بينما تركز سته سيجما على تخفيض التغيرات وتحسين جودة العمليه عن طريق اتباع مدخل حل المشكلات مستخدمه الأدوات الإحصائيه نجد أن استبعاد الفاقد يتعلق بصورة أوليه بتجنب الفاقد وتحسين التدفق وذلك من خلال اتباع مبادئه وتحديد المدخل المناسب لتطبيق أى من هذه المبادىء .

وقد حققت عديد من الشركات إنجازات كبيره باستخدام المدخلين وذلك مثل شركات استبعاد الفاقد أو برنامج سته سيجما ، وبصوره عامه فإن استخدام أحد هذه المدخل له محددات معينه ، فمنهج سته سيجما يتتجنب العيوب ، ولكن لن يكون عنده إجابه للتسلو عن كيفية تحقيق

التدفق الأمثل للعملية ، كما أن مبادئ استبعاد الفاقد تستثنى الأدوات الإحصائية المتقدمه ، وغالبا ما يتطلب الأمر قدرات ضروريه ليتم تطبيقه بصورة حقيقية . علاوه على ذلك فمعظم التطبيقين يعتبروا هاتين الطريقتين مكملتين لبعضهما البعض ، وبينما كل منهج ينتج عن تحسينات جوهرية ، فاستخدام كلا المدخلين معا يحقق ميزة القدرة على تحديد كل أنواع مشكلات العملية مع استخدام الأدوات الملائمه والفعالة للتحسين .

ويضيف (Dershin , August 2004) أنه قد يقع التطبيقين فى جدل عن منهج استبعاد الفاقد وسته سيجما والعناوين المشابهه ، ولكن الحقيقه هي إنجاز هذين المدخلين بصورة مناسبه معا ، كيف يمكن استخدامهما معا كأداه فى الواقع العملى ؟ وأى الطريقتين يجب استخدامها أولا ؟ وما هي مؤهلات الخبرير الذى يتبنى التطبيق ؟ وكيف يمكن للعضو المنتدب أن يختار الخبرير فى هذا المجال ؟

١١/١ مقترح القيمه لمنهج ستة سيجما واستبعاد الفاقد :

يدرك (Devance , 2004) أن كلا من استبعاد الفاقد وسته سيجما يستهدف إضافة قيمة للمنظمه ، ولكن كل منهج يعمل فى طريق مختلف ، فمن خلال دراسة مقترح القيمه لكل منهم بصورة منفصله والأخذ فى الاعتبار كيف يكمل بعضهما البعض ، يمكن أن نطور مقترح مجمع لهما . وعلى الرغم من أنهم يشاركا فى نفس الغرض النهائي فكلا منهم له مجال أولى للتركيز يتمثل فيما يلى :-

- مقترح القيمه الأساسي لسته سيجما : مبادئ تحسين العملية ، الطرق الإحصائيه ، تركيز العميل ، تركيز الإنبااه على العمليات ، ويركز نظام الإداره على مشروعات التحسين ذات العائد الكبير الناتجه من التحسينات المستمره والمكافآت الماليه الجوهرية .
- مقترح القيمه الأساسي لاستبعاد الفاقد : المبادئ اللازمه لتحسين تدفق العمل ، تخفيض وقت الإعداد ، تجنب الفاقد ، اتباع سلوك الصيانه الكليه للإنتاج ، سوف يسرع من عمليات الأعمال (BP) (العمليات الإجرائيه) ويحقق مكافآت ماليه كبيره .

والتوافقه بين النظالمين تسمح لكل واحد أن يكمل العناصر المفقوده فى الثاني ، فعديد من المنظمات تبدأ بمعرفة ذلك ثم تقوم بدمج أدوات ومبادئ النظالمين عند تطبيقها ، علاوه على ذلك نجد أنه من الصعب إيجاد تطبيق " مجرد " لكل منها ، ومع ذلك يكون من المفيد أن يتم دراستهما في أشكال مجرد لتوسيع منطقية الجمع بينهما

- منهج ستة سيجما "المفرد" ينقشه ثلاث خصائص مرغوبه في استبعاد الفاقد هي :

1. عدم وجود تركيز مباشر على تحسين سرعة العملية .
2. عدم التركيز المباشر لتخفيض رأس المال المستثمر في المخزون

٣. ليس هناك مكاسب مالية سريعة بسبب الوقت اللازم للتعليم والتطبيق للطرق والأدوات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها .

• مواطن الضعف في جهود تحسينات استبعاد الفاقد تشمل

١. لا تتم العمليات تحت الرقابة الإحصائية .

٢. لا يوجد ترکيز على تقييم التغيرات في نظم القياس المستخدم في القرارات .

٣. لا يوجد تحسينات تطبيقية في العملية مرتبطة بالجودة ومرتبطة أيضاً بالأدوات الرياضية المتقدمة لتشخيص مشكلات العملية والتي تبقى طالما لم يستبعد الفاقد .

فمنهج ستة سيجما يمدنا بمسانده متكامله مع استبعاد الفاقد في كل هذه المجالات والجمع بينهما في (LSS) كقيمه مقترنه يصبح من خلال الجمع أو تحقيق التوافق بين المبادئ والأدوات البسيطة والمعقدة والتي تبحث في تحسين العمليات اعتماداً على إحتياجات العميل ، فإن المنظمه يمكن أن تحقق التدفق في العوائد لكل من الأجل القصير والأجل الطويل وإنطلاقاً من تعريف (Chase and Aquilano , 1992) للإنتاجيه بأنها

$$\frac{\text{القيمة للعميل}}{\text{التكلفة للمنتج}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكافأه}} = \frac{\text{الإنتاجيه}}{\text{الكافأه}}$$

حيث أن :

- **الفعالية :** هي الحصول على النتائج المرغوبه حيث تعكس كميات المخرجات أو الجوده المطلوبه أو كليهما أو بمعنى آخر إنجاز الأشياء الصحيحه .
- **الكافأه :** هي الحصول على المخرجات المحدده بأقل ما يمكن من المدخلات وبمعنى آخر هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحه .

من التحليل السابق يمكن للباحث اقتراح ما يلى :

- منهج ستة سيجما يؤدي إلى تخفيض التغيرات وتحقيق الجوده العاليه ومن ثم تحقيق الفعالية .
- منهج إستبعاد الفاقد يؤدي إلى تحسين التدفق ومن ثم تخفيض الوقت اللازم للعملية وبالتالي تخفيض التكلفة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءه .
- أى أن تكامل المدخلين معاً يؤدي إلى تحقيق الفعالية (الجوده العاليه) في الأداء ، وتحقيق الكفاءه (التكلفة المخفضه) في الأداء .

١٢/١ مفهوم الخدمة :

يحدد كل من (Johnston and Clark , 2005) مفهوم الخدمة بأنها مشاركة الفهم لطبيعة الخدمة المقدمه والمستلمه والتى يجب أن تغلف بمعلومات عن :

١. تنظيم الفكرة Organizing Idea

وهي بمثابة جوهر شراء الخدمة أو الاستخدام عن طريق العميل .

٢. خبرة الخدمة The Service Experience

هي الخبره المباشره للعميل فيما يتعلق بعملية الخدمة والتى ترتكز على طريقة مقدم الخدمة المرتبطه بالعميل (طريقة حصول العميل على هذه الخدمة) . وتحتوى على مظاهر عن كيفية مواجهه وتفاعل العميل مع العملاء وأيضا خبرة العميل في المنظمه وتسهيلاتها لتقديم الخدمة . وهذه التفاعلات ربما تكون :

- وجها لوجه Face – To – Face وهذه ترتبط بصورة مباشره ب يقدمى الخدمة - كما هو في مراكز التسوق ، وهدف المقابله بين العميل و يقدمى الخدمة هي تحقيق رضاء العميل ذلك أن التفاعل الإيجابي بين الإثنين يحقق هذا الرضا .
- الخدمة الإلكترونيه والتفاعلات عن بعد الأخرى ، فالخدمات المعتمده على شبكة الأعمال الدوليه تمكن من تحقيق كفاءه عاليه ، وذلك أن تقديم الخدمة الإلكترونيه يحقق الاتصال بالعملاء في كل الأوقات وتمكنهم من طلب المعلومات أو طلب المنتجات والخدمات في الوقت والمكان الذي يحددونه . مثل ماكينة الصارف الآوتوماتيكي بالبنك وهناك مدى واسع من متغيرات العميل والتي قد تعقد من خبرة الخدمة مثل :

• عقلية العميل Customer Mindset

• الحاله المزاجيه للعميل Customer Mood

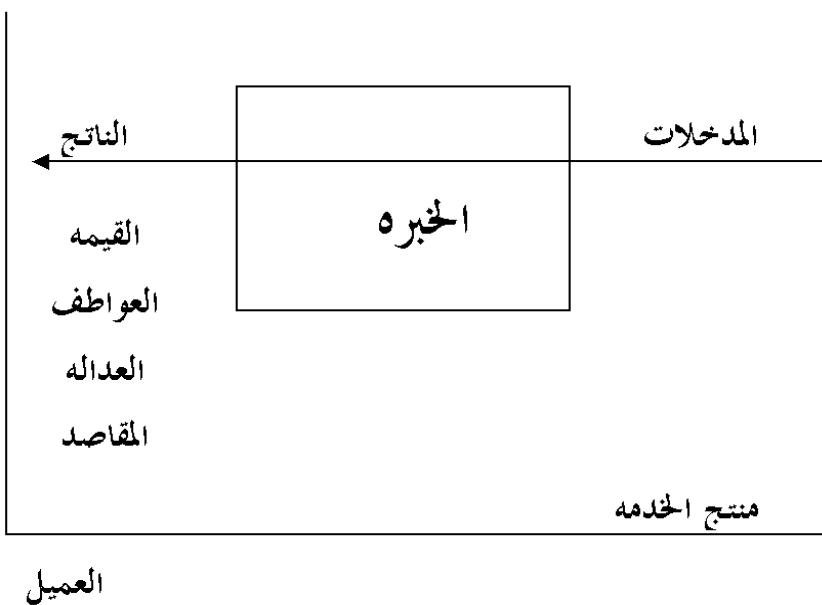
• التعارضات الشخصيه Personality Clashes

وقد تشمل مظاهر خدمة العميل ما يلى :

- النطاق الشخصى للعميل .
- استجابة منظمه الخدمه .
- مرونة العاملين في مقابلة العميل .
- تودد وكفاءة العميل في مقابلة مقدمي الخدمة .
- سهولة الوصول إلى مقدم الخدمة أو نظم المعلومات .
- المدى الذي يشعر العميل بالقيمه في المنظمه مقدمة الخدمه .

- التفاعلات مع العملاء الآخرين

شكل (١) يوضح مكونات الخدمة



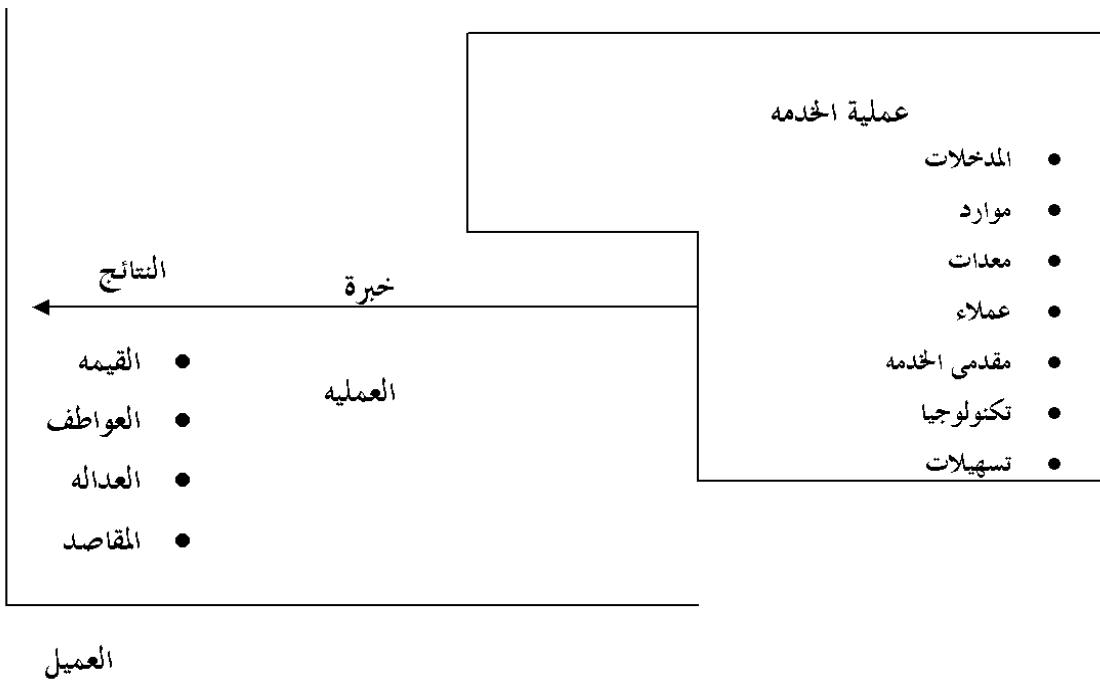
٣. ناتج الخدمة : The Service Outcome :

هي النتيجه التي يتلقاها العميل من الخدمه . على سبيل المثال العميل فى البنك يحقق هدفه من الوصول إلى البنك للحصول على الخدمه ، وأيضا تشمل بعض النتائج غير المادييه مثل القيمه والعواطف والعداله والمقاصد

٤. عملية الخدمة The Service Operation

الخدمه هي توافق النتائج والخبرات المسلمه من جانب مع المستقبله عن طريق العميل من جانب آخر ، وعملية الخدمه هي الطريقة التي سوف تقدم بها الخدمه . ويتمثل دور مدير و عمليات الخدمه في إدارة وتكامل كل من المظهرتين أو الجانبين ، النجاح طويل الأجل بشرط الأداء المالى من جانب ورضا العميل والميزه التنافسيه من جانب آخر .

شكل (٢) إدارة الخدمة و عمليات الخدمة



• إدارة عمليات الخدمة :

تتعلق إدارة عمليات الخدمة بتسلیم الخدمة إلى العملاء أو مستخدمي تلك الخدمات وتشمل فهم إحتياجات العملاء وإدارة العمليات التي تسلم الخدمات مع ضمان مقابلة أهداف المنظمة .

٥. قيمة الخدمة : The Value Of Service :

- مفهومها : هي الفائد المحقق من إدراك العملاء لأهمية الخدمة في مقابل التكاليف المدفوعة في هذه الخدمة .
- المساهمه التنظيميه في خلق القيم من الخدمة :

تعتبر خلق قيمة العميل وقيمة العلامة التجارية وتحقيق المساهمات المالية هي المساهمات التنظيمية الثلاث الهامة التي يجب أن يأخذها مدورو عمليات الخدمة في الاعتبار ، كما أن هناك عدة مساهمات تنظيمية أوسع قد تكون :

- تمكين المنظمه من تحقيق أغراضها وأهدافها ورسالتها .
- مساندة المنظمة في مقصادها الإستراتيجييه الجاريه والمستقبلية .
- تطوير المهارات ، الكفاءات التي سوف تساند تطوير المنظمه .

١٣/١ أنواع الخدمة

يحدد (Johnston and Clark , 2005) أشكال أو أنواع الخدمة فيما يلى :

- خدمات من الأعمال إلى المستهلك (مثل الخدمات المالية والتجاره) .
- خدمات من الأعمال إلى الأعمال (مثل الإستشارات ، والإتصالات) .
- خدمات عامه (من الحكومه إلى المستهلك) (مثل الأمن والتعليم والخدمات الصحيه) .
- خدمات غير هادفه للربح (مثل المنظمات الخيريه) .

ويمكن توضيح النوع الأول والذي يمثل محور الدراسة كما يلى :

١. خدمات من الأعمال إلى المستهلك :

Business – To – Consumer (B 2 C) Services

- مضمونها : هي تلك الخدمات التي يشتريها الأفراد لأنفسهم أو نيابة عن أفراد آخرين وتشمل خدمات ماليه مثل البنوك وشركات التأمين والخدمات المهنيه مثل المحامين والمحاسبين وخدمات وقت الترفيه مثل الفنادق وخدمات تجاريه مثل خدمات متاجر خدمة النفس .

- التحديات التي تقابل معظم خدمات (B 2 C) هي

- ربما ترتبط المنظمه بعديد من مختلف العملاء كل يوم فكل شخص له حاجات خاصه وتوقعات لاستلام الخدمه ، وهذا يمثل صعوبه كبيره ، كما أن هذه الحاجات ربما تتغير لنفس الشخص من يوم إلى آخر .
- لأن العمليه تخدم عديد من العملاء فإنها تواجه تحديا رئيسيا لحفظ على حيوية الخبره الازمه للعميل الجديد التالي . حيث ربما يكون أول بل الوقت الوحيد لخبرات العميل الذي يتم خدمته ، على الرغم من أن العميل ربما يكون مجرد واحد من مئات يراهم مقدم الخدمه في اليوم الواحد .
- غموض مفهوم الخدمه : عديد من شرائح المجتمع ليس لديها القدرة على تحديد مستوى الخدمه المقدمه لهم .

منظمات الخدمة :

عديد من منظمات الخدمة هي بطبعتها غير مركزه والبعض الآخر هي منظمات تركيز الخدمه ويوضح ذلك من الشكل التالي :

شكل (٣) أربعة مفاهيم للخدمة وتغيير التركيز

!Error

عدد الأسواق التي تخدم	متعدد	صيغة	قليل	مدى الخدمات	واسع
تركيز الخدمة (التشغيلى)	عدم التركيز على أي شيء ولا على أي فرد				
تركيز السوق وتركيز الخدمة (المقابله)	تركيز السوق (الأعمال)				

ويمكن تحقيق فوائد من تركيز الخدمة عن طريق تبني

- تركيز الأعمال Business Focuses وهو تقسيم الأعمال إلى عمليات مميزة لخدمة شرائح سوقية محددة .
- التركيز التشغيلي Operational Focuses هو الذي يخلق قنوات تشغيليه مختلفه لخلق خبرات مختلفه للخدمة .
- تركيز المقابله Encounter Focuses هو تطوير المقابله الأوليه للتركيز على الإحتياجات الخاصه للعميل .