

إدارة الموظف مقدم الخدمة ودوره في تحديد
مستوى جودة الخدمة المدركة

د. فيصل سالم الكبيخيا
قسم التسويق
كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ملخص:

يؤدي الموظف مقدم الخدمة دوراً هاماً وأساسياً في تحسين جودة الخدمة المدركة ، من منظور الأثر البالغ له في حكم العميل على جودة الخدمة المقدمة ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن مقدم الخدمة ، وخاصة موظف الخط الأمامي ، قد يكون الشخص الأول والأخير ، وربما الوحيد الذي يحتك بالعميل ، ويشكل من خلال تصرفاته وتعاملاته الصورة الذهنية الكاملة لمنظمة الخدمة ، وبالتالي فإن جزءاً كبيراً من حكم العميل على جودة الخدمة ، يتوقف إلى حد كبير، على كفاءة وقدرة هذا الموظف.

استهدفت الورقة تحديد العوامل التي تحكم عملية إدارة الموظفين مقدمي الخدمة في المنظمات الخدمية للوقوف على أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموظف مقدم الخدمة . وتوصلت إلى مجموعة من المضامين والدلالات ، والتي ينبغي على إدارة منظمة الخدمة التركيز عليها في عمليات إدارة الموظفين مقدمي الخدمة ، بهدف تحقيق التميز في تقديم خدماتها من ناحية ، والوصول إلى رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة من ناحية أخرى.

مقدمة:

العملاء غير مرئي، وبالتالي يصعب تقليده، على العكس من التكنولوجيا. كما أن تقديم خدمة ذات جودة للعميل، يتطلب قيام المنظمة بعدم التركيز على ما يتم تقديمه للعميل فحسب، بل التركيز المستمر في المقام الأول، على الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة له، مما يضفي أهمية خاصة على الدور الذي يلعبه العاملون مقدمي الخدمة في إدراك العميل لقيمة هذه الخدمة (Grieves & Mathews, 1997).

وفي هذا الاتجاه يتفق كل من (الحداد، 1991) و (Lovelock, 1991)

ركزت العديد من الدراسات والبحوث على أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تقديم خدمة متميزة للعملاء، إذ يُعدّ أهم الموارد التنظيمية التي تكفل للمنظمة تعظيم ميزتها التنافسية، في ظروف بدأت فيها المصادر الأخرى لتحقيق هذه الميزة، تفقد أهميتها تدريجياً، حيث لم يعد للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة نفس التأثير السابق، الأمر الذي يضفي على العنصر البشري أهمية خاصة، كمحدد من محددات النجاح والتنافس. فالنجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين الذين يتفاعلون مع

إضافة إلى كونه أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها وتعتمد عليها المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال.

وفي هذا الإطار تشير استراتيجية Lewis للوصول إلى أعلى جودة للخدمة، إلى أنه ينبغي الاعتماد بصفة أساسية على الاهتمام بحسن معاملة الأفراد مقدمي الخدمة، وتدريبهم على كيفية بناء علاقات طيبة مع العملاء، إذ أن فشل المنظمة يرجع إلى فشل مقدمي الخدمة، الذين تناط بهم مهمة بناء هذه العلاقات، بسبب فقدان القدرة على التفاعل الإنساني من خلال الاتصال الفعال (O'Neill, 1996). كذلك فإن من أبرز مشاكل ومعوقات تحقيق الجودة، عدم إرضاء العاملين المتصلين بالعملاء مباشرة، وعدم تدريبهم بالشكل الكافي. ومن أجل تفادي مثل هذه المعوقات، يجب على منظمات الخدمة أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها، من خلال الأنشطة التي يؤدونها، لكي تضمن توافر قوى عاملة على درجة عالية من الكفاءة في عملية تقديم الخدمة، ومن ثم إشباع حاجات ومتطلبات العملاء.

لقد تناولت العديد من الدراسات في مجال تسويق الخدمات، إدارة الموظف مقدم الخدمة، وأجريت العديد من المحاولات لوضع وصف لعملية إدارة موظف تقديم الخدمة في المنظمات الخدمية، حيث ركزت محاولات الباحثين على دراسة ثلاثة جوانب مهمة لعملية إدارة موظفي الخدمة. يبحث الجانب الأول في إدارة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية والأنشطة المتعلقة بإدارة استجابات الموظفين مقدمي الخدمة، ويتعلق الجانب

على اعتبار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمة مصدرا رئيسيا لنجاح منظمة الخدمة، خاصة في الخدمات التي يتطلب تقديمها اتصالا مباشرا بين مقدمي العملاء، الأمر الذي يتطلب ضرورة اهتمام منظمات الخدمة بحسن اختيارهم، وتدريبهم وتحفيزهم.

وفي نفس السياق يشير كل من (Anna & Brain, 1995) إلى الدور الحيوي الذي أصبح لمقدمي الخدمة في نجاح أو فشل المنظمة في تقديم خدمة ذات جودة، وهو ما يتطلب من القائمين على إدارة المنظمات الخدمية، إعطاء أهمية خاصة لاختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم، وأن منظمات الخدمة التي تهدف على تحقيق التميز، مطالبة بتقديم خدمة متميزة للعملاء، إلا أن ذلك لن يتحقق بالدرجة الأولى، إلا من خلال جودة الأفراد مقدمي الخدمة. فيما يشدد (O'Neill, 1996) على أن العنصر البشري، هو أكثر العناصر أهمية في زيادة كفاءة الخدمات المقدمة، وأن على المنظمات الخدمية إعطاء اهتمام خاص لمهارات وقدرات هذا العنصر، ويترتب على ذلك ضرورة اختيار هذه المنظمات للعاملين، الذين يتمتعون بسميزات شخصية خاصة، ومهارة عالية، فضلاً عن ضرورة تدريبهم (Rafiq & Ahmed, 1998).

ويرى كل من (Kleiner & Kim, 1996) أيضاً، أن هناك حتمية للارتقاء بمستوى جودة الخدمة، من خلال الاستثمار في العنصر البشري، وتدريبه في منظمات الخدمة، والذي يمثل المنتج الذي يقوم العميل الخارجي بشرائه،

واتجاهاته، ودرجة كفاءته، ومزاجه الشخصي، ولغة التخاطب القائمة لديه. ومن شأن أي اختلافات بين الطرفين في هذه الأبعاد أن تؤدي إلى وجود سوء فهم أو الخطأ في أداء الخدمة ذاتها. ويزداد تأثير هذه الأبعاد عندما يكون أداء الخدمة معتمداً على التفاعل مع العنصر البشري بدرجة عالية، مقارنة بتلك الخدمات التي تعتمد على الآلات والمعدات أو التكنولوجيا في الأداء (السيد، 1998).

إن الكثير من المنظمات اليوم معرضة للإخفاق في عملية تقديم الخدمة، بسبب عدم قدرتها على إدارة هذه العملية التفاعلية بين مقدم الخدمة والعميل، خاصة وأنها تعتمد بشكل أساسي على الموظفين مقدمي الخدمة، مما يوجب على منظمة الخدمة إدارة هذه العملية التفاعلية، بشكل يؤدي إلى تسليم خدمة ذات جودة، تتفق مع إن لم تزد عن توقعات العملاء، وعلى الرغم من أن جودة واتساق هذه التفاعلات، حيويان لنجاح عمليات تقديم الخدمة، فإن العديد من منظمات الخدمة تترك الكثير من هذه العملية لمحض الصدفة.

ومما يستدعي أيضاً اهتمام المنظمات بإدارة الموظفين مقدمي الخدمة، صعوبة وجود عمليتين تقدم لهما الخدمة بنفس الطريقة تماماً، بسبب التفاوت في رغبات العملاء وتفضيلاتهم، واختلاف مهارات التواصل لديهم، فضلاً عن تباين هذه العناصر بالنسبة للعميل الواحد في حد ذاته، من فترة لأخرى، ومن تفاعل لأخر، وهو ما ينطبق على الموظفين مقدمي الخدمة أيضاً، الأمر الذي يرجع عدم

الثاني بدور الموظف وعلاقاته واستجاباته في عملية تقديم الخدمة. أما الجانب الثالث فيتعلق بالتفاعل الذي يحدث بين الموظف والعميل أثناء عملية تقديم الخدمة. وتوصلت مختلف هذه الدراسات إلى وجود علاقات، وحاولت بعضها اختبار هذه العلاقات. يهتم البحث الحالي بدراسة وتحليل نتائج هذه الدراسات لتحديد أهم المتغيرات التي تحكم وتؤثر في إدارة الموظف مقدم الخدمة، والذي يمكن أن يسهم في إثراء الأساسي المفاهيمي لإدارة هذه العملية.

مشكلة البحث:

تعتمد عملية تقديم الخدمة بشكل كبير على العنصر البشري، حيث يختلف أداؤها من مقدم خدمة لآخر، ومن مستهلك لآخر، بل ومن وقت لآخر، وبالإضافة إلى تميزها بخاصية التلازم في عملية إنتاجها واستهلاكها. وعادة ما تتم الرقابة على جودة الخدمة وتقييمها أثناء تقديمها، خاصة أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل. كما أن العملاء لا يقومون بتقييم جودة الخدمة بناءً على نتيجة تقديم الخدمة (الجودة الفنية) فحسب، ولكنهم يأخذون في الاعتبار أيضاً طريقة تقديم وأداء هذه الخدمة، أو ما يعرف بالجودة الوظيفية (Gronroos, 2000).

وتتواجد فرصة عدم الفهم ووجود أخطاء في عملية أداء وتقديم الخدمة، عندما يحدث تفاعل مباشر بين الموظفين مقدمي الخدمة والعملاء، حيث يجرب كلا الطرفين في هذه الحالة خبرة وأسلوب وطريقة الحوار لدى الطرف الآخر،

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحديد العوامل أو المتغيرات التي تحكم عملية إدارة الموظفين مقدمي الخدمة في المنظمات الخدمية، ومن ثم وصف وتحديد الإطار الكلي لإدارة هذه العملية.

أهمية البحث:

يعتبر هذا البحث مهما من الناحيتين النظرية والتطبيقية وذلك لمجموعة من الأسباب، يمكن تبينها على النحو التالي:

1. يعتبر هذا البحث امتدادا للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بمحددات جودة الخدمة ودور العنصر البشري في تحسينها، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة التراكمية، التي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال.

2. أهمية موضوع إدارة الموظف مقدم الخدمة ودوره في إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة كقضية جوهرية، تمثل واحدة من أولويات منظمات الأعمال الخدمية في الوقت الحاضر، حيث يبدو ذلك صحيحا إذا ما تم إدراك سيادة ما يعرف الآن بعصر وعي المستهلك Consumer Awareness، والذي تواجه فيه المنظمات مستهلكا يتسم بالوعي والمعرفة، ويصعب إرضاءه بسهولة، مما يحفز منظمات الخدمة الناجحة على إدراك مدى الحاجة إلى تميز خدماتها عن المنافسين.

وجود تماثل بين أي تفاعل وتفاعل آخر بين مقدم الخدمة والعميل (Martin & Adams, 1999).

ومن هذا المنظور، ومن منطلق الدور الأساسي الذي يقوم به الموظفون مقدمي الخدمة، ومحدودية الدراسات التي تناولت بشكل خاص الجوانب المختلفة لإدارة موظف تقديم الخدمة وما يرتبط بها من عوامل ومتغيرات، لاسيما في إطار عملية أداء وتقديم الخدمة، فإن فكرة هذا البحث تقوم على تحديد العوامل والمتغيرات التي تصف وتحدد الإطار الكلي لإدارة موظفي تقديم الخدمة.

بناءً على ما تقدم، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما هي العوامل أو المتغيرات التي تحكم عملية إدارة الموظفين مقدمي الخدمة في المنظمات الخدمية؟"

إن الإجابة على هذا السؤال من خلال البحث، تعني تحديد أبعاد هذه العملية، وما يرتبط بها من عوامل ومتغيرات، ومن ثم الوقوف على أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموظف مقدم الخدمة، وبالتالي النجاح في عملية إدارة وتسليم الخدمة بكفاءة وفعالية، وزيادة رضا العاملين، وعملاء يحصلون على مستويات مرتفعة من جودة الخدمة.

علاقة العملاء وتفاعلهم مع منظمة الخدمة، ولا يمكنها أن تتضمن عملية تقديم الخدمة التي تنتج وتستهلك في نفس الوقت داخل المنظمة. ويمكن القول في هذا الإطار أن الخدمة الرديئة نتاج لخطأ النظام في المقام الأول، أكثر من كونها نتاجاً لخطأ موظف تقديم الخدمة، حيث يتضح من كل ذلك أهمية قيام منظمة الخدمة ببحث الموظفين على أن يصبحوا أكثر توجهاً وتدعيماً لنظام الخدمة، بما يمكنها من تفادي أي إخفاق يتعلق بمستويات الأداء الحقيقي ورضا العميل، وذلك باستخدام الأساليب الحديثة في إدارة موظفيها، بما يتفق ومتطلبات تسويق الخدمة، ومن ثم تلبية احتياجات وطلبات العملاء.

وعلى الرغم من أن موضوع إدارة الموظف مقدم الخدمة درس بشكل أساسي في بحوث ودراسات إدارة المبيعات، إلا أن العديد من الدراسات الرائدة في مجال تسويق الخدمات، تناولت إدارة موظف تقديم الخدمة، من خلال العديد من المحاولات لوصف عملية إدارة موظف تقديم الخدمة في المنظمات الخدمية، حيث توصلت مختلف هذه الدراسات إلى عدم ملائمة الوظائف الإدارية التقليدية في هذا المجال، النظر إلى الخصائص المميزة للخدمات، ووجود عدة عمليات اتصال ورقابة يستخدمها المديرون لإدارة موظفي تقديم الخدمة أثناء التفاعل مع العملاء داخل المنظمة، تتمثل في أنشطة الإدارة واستجابات الموظفين (Zeithaml , Berry & Parasuraman, 1988).

3. تزايد حدة المنافسة، حيث لم يُعد نجاح المنظمات الخدمية متوقفاً على النواحي الفنية والآلية، بل أصبح نجاح هذه المنظمات في تقديم خدماتها يعتمد إلى حدٍ بعيد على حل مشاكل التسويق، وتقديم الخدمات إلى أكبر عدد من العملاء في أماكن تواجدهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من الخدمات.

4. يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى تحديد العوامل أو المتغيرات التي تحكم عملية إدارة موظف الخدمة، لكي تتمكن المنظمات الخدمية من تقديم خدمة ذات جودة مرتفعة، وما يعنيه ذلك من دلالات لهذه المنظمات.

منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الاستقرائي التحليلي، وذلك من خلال استقراء وتحليل مختلف البحوث والدراسات النظرية والميدانية المتاحة، التي تناولت موضوع إدارة الموظف مقدم الخدمة بالبحث والتحليل، بهدف توصيف وتحديد الإطار الكلي لإدارة الموظف مقدم الخدمة في المنظمات الخدمية.

إدارة الموظف مقدم الخدمة:

لم تعد أساليب التخطيط العلمية التقليدية، مثل Method Study, Pert Grant Charting, Systems Analysis, Software Design and Quality Control المستخدمة في مجال الصناعة ملائمة عموماً في تخطيط وتصميم أنظمة الخدمة، من منظور أنها تتجاهل كلياً

توضيح العوامل التي تؤثر على تقييم العميل لجودة الخدمة، وتحديد العوامل التي تلعب دوراً رئيسياً في تقييم الخدمة المقدمة، في حين تناول البعض الآخر العناصر التي يمكن التحكم فيها عند نقطة التفاعل بين المنظمة وعملائها، والتي قد تؤثر في تقييمات العميل، وبالتالي إدراكات العملاء لجودة الخدمة.

3. ركزت معظم الدراسات الخاصة بتفسير الجودة المدركة للخدمة، على التأكيد على الدور الحرج والهام الذي يمكن أن يؤديه الموظفون، وإمكانية إضفاء قيمة للخدمة، خاصة بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة، كما ركزت على دراسة الأحداث والسلوكيات المرتبطة بالموظفين مقدمي الخدمة، والتي تجعل العملاء يميزون بين الخدمات المرئية والخدمات غير المرئية دون البحث فيما يمكن أن تقدمه إدارة المنظمة للتأثير في هذه السلوكيات، وتحقيق الاستجابات المرغوبة من قبل موظفي تقديم الخدمة، والتي تؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة.

4. حددت الدراسات السابقة عدداً من الاستجابات السلوكية للموظفين مقدمي الخدمة يمكنها أن تؤثر في إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة، في حين لم تركز أو تعطي الاهتمام الكافي للعوامل أو المتغيرات، التي يمكن أن تؤثر في هذه الاستجابات، والتي يعتقد الباحث أنها أكثر أهمية ويجب التركيز عليها في إدارة الموظفين مقدمي الخدمة.

إن دراسة وتحليل العلاقة بين الاستجابات السلوكية لهؤلاء الموظفين وإدراكات العملاء لجودة الخدمة، تبرز من جانبها إمكانية التأثير في سلوكيات الموظفين مقدمي الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة، والتي يمكن أن تؤثر بدورها في إدراكات العملاء لجودة هذه الخدمة. وفي حين قدمت بعض الدراسات دليلاً عملياً على أن الأنشطة الإدارية، تؤثر على استجابات الموظفين مقدمي الخدمة (Hartline & Ferrell, 1996)، فإن دراسات أخرى حاولت اختبار هذه العلاقة، إلا أن الكثير منها كان يقتصر للدعم والتأييد (Parasuraman, et al., 1990).

ويبرز تحليل وفحص النماذج والدراسات السابقة فيما يتعلق بإدارة موظفي تقديم الخدمة وجود بعض جوانب التركيز وبعض جوانب القصور، والتي يمكن تبينها على النحو التالي:

1. فيما ركزت العديد من الدراسات والأبحاث على دراسة وتفهم سلوكيات الموظفين مقدمي الخدمة، والعوامل التي يمكن أن تؤثر في تقييم العملاء لجودة الخدمة، فإن إدارة هذه العملية تتضمن قضايا أوسع مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، يمكنها التأثير في عملية تقديم الخدمة أولاً، فضلاً عن إدراكات العملاء لجودة الخدمة في المحصلة الأخيرة.

2. تتصف معظم النماذج والدراسات التي تفسر كيفية تقييم العملاء لجودة الخدمة بعدم الشمول، حيث تناول البعض منها

السابقة في مجال إدارة موظف الخدمة
جودة الخدمة.

لقد أبرزت نتائج العديد من الدراسات،
دور موظف خدمة العملاء في تحديد
مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل
العميل. ففي دراسة (Berry, et al., 1985)
تم استنتاج أن معظم الأبعاد التي
تشكل جودة الخدمة، ترتبط مباشرة
بالتفاعل بين العميل وموظف الخدمة، أثناء
عملية تقديم وأداء الخدمة، وأن موظفي
الخدمة، ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء
Customer Contact Personnel
يحظون بأهمية كبيرة في تقديم خدمة
متميزة، وفي تكوين حكم العملاء على
جودة الخدمة المقدمة.

وفي دراسة أخرى استنتج
Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1990)
أن أحد الأسباب الكامنة وراء
الانخفاض في مستوى جودة الخدمة، إنما
يتمثل في عدم الملاءمة بين الفرد،
والوظيفة التي يؤديها. فلأن تلك الوظائف
التي ترتبط بأداء الخدمة ذاتها، وتتصل
مباشرة بالعملاء، عادة ما تنحصر في
المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي
 للمنظمة، فإن الأفراد الذين تسند إليهم هذه
الوظائف، عادة ما يكونون الأقل تعليماً،
والأقل أجراً في المنظمة. ونتيجة لذلك
فإنهم يفتقرون إلى العديد من القدرات،
التي من أهمها لغة التخاطب مع العملاء،
 وإقامة العلاقة الشخصية معهم، فضلاً عن
بعض المهارات الأخرى اللازمة، لأداء
الخدمة بشكل فعال. كذلك فإن معدل
دوران هؤلاء الأفراد عادة ما يكون
مرتفعاً، إذ غالباً ما تلجأ المنظمات إلى

5. ركزت بعض الدراسات السابقة على
بعض الأنشطة الإدارية للتحكم في وإدارة
استجابات وسلوكيات الموظفين، كأداة
رقابية، وك محاولة للتأثير في هذه
الاستجابات والسلوكيات أثناء عملية تقديم
الخدمة.

6. لم تعط البحوث والدراسات السابقة
الاهتمام الكافي لبعض المتغيرات
التنظيمية في إدارة الموظفين مقدمي
الخدمة، ودور البيئة المادية والعملاء
الأخرون في تسليم خدمة ذات جودة،
حيث انحصرت الإشارة في العديد من
الدراسات بالخصوص، ومن جانب نظري
فقط، في الحاجة إلى بيئة ملائمة ومناخ
تنظيمي مواتٍ يمكن أن يؤثر في طريقة
تصرف الموظفين تجاه العملاء، وبالتالي
في إدراكات العملاء للمنظمة والخدمة
التي تقدمها.

وفي ضوء ما تقدم، فإن هذا البحث
يحاول تحديد العوامل أو المتغيرات الأكثر
تأثيراً وارتباطاً بعملية إدارة موظفي
الخدمة في المنظمات الخدمية. إضافة إلى
أن قدراً من الاهتمام يجب أن يوجه إلى
إدارة الموظفين مقدمي الخدمة، حيث يمثل
الموظفين ذوو الاتصال المباشر بالعملاء،
محور نجاح المنظمة في تقديمها للخدمة
المتميزة.

وتجسيدا لفكرة وأهداف البحث، سيتم
بحث وتحليل ووصف المتغيرات أو
العوامل التي تحكم إدارة الموظفين مقدمي
الخدمة وتحديد وتوضيح العلاقات بينها
وتأثير كل منها على الآخر، وترتيبها من
الناحية السببية بما يتسق ونتائج الدراسات

شغل وظائفهم الشاغرة ببعض الأفراد على وجه السرعة، حتى وإن افتقدوا إلى بعض المهارات الأساسية لتقديم خدمة جيدة.

كذلك توصلت دراسة (Crane, 1999) إلى أن المشكلات الوظيفية للجودة، مثل اتجاهات وسلوكيات موظفي تقديم الخدمة نحو العميل، والعلاقات بين مقدمي الخدمة أنفسهم، ومدى التوجه بخدمة العميل، كانت في مجملها من أهم أسباب عدم الرضا عن بعض الخدمات المهنية، وهو الأمر الذي أكدت عليه العديد من الدراسات الأخرى التي استهدفت تحديد أكثر الخصائص الخدمية تأثيراً بالنسبة للعملاء، من أن توجه الموظف نحو خدمة العميل، يكون في المرتبة الأعلى من قبل العملاء.

وفي نفس السياق يرى (Gronroos, 1990) أن اختيار الموظفين، ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء، ينبغي أن يركز على الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرة على التعامل مع المواقف التي تتصف بالغموض أو الضغوط، فيما يشدد (Mills, 1986) على أن الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يشغل وظيفة الاتصال المباشر بالعملاء، لا بد أن تنطوي على المرونة، والتعاطف، والقدرة على التعبير غير اللفظي - Non Verbal Expressions.

كما أوضح (Gronroos, 1990) أنه نتيجة لعجز المنظمة عن فصل عملية إنتاج الخدمة عن عملية استهلاكها، فإن القرارات المتعلقة بكيفية أداء الخدمة.

وإمكانية أدائها من عدمه، لا بد وأن تتخذ بالقرب من تلك الوظائف التي تمثل تفاعلاً مباشراً مع العملاء. كما بيّن أن رد فعل الموظفين فيما يتصل بالمواقف، التي تتصف بوجود غموض أو ضغوط يتوقف على مدى إدراكهم لدرجة قدرتهم في السيطرة على مثل هذه المواقف، وهو ما يعرف بدرجة السيطرة المدركة، حيث تكون درجة السيطرة محدودة، عندما تتصف قواعد المنظمة وإجراءاتها وثقافتها بعدم المرونة، فيما تنبثق الحالة المثالية في هذا الصدد من تمكين مقدمي الخدمة Empowerment من اتخاذ القرارات المتعقلة بمهام وظائفهم، حيث يعني التمكين، الدفع بسلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات التنظيمية في المنظمة.

وتشير العديد من الدراسات بالخصوص إلى أن سيادة هذا المفهوم في منظمات الخدمة، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة التي تقدمها، ومن ثم حصولها على درجة عالية من رضا عملائها. وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الرائدة التي قام بها (Mills, 1986) في هذا السياق، أن العلاقة بين الأداء والأهداف يتوسطها طبيعة الموقف الذي يتم فيه هذا الأداء، فيما يشير كل من (Bell & Zemke, 1988) إلى أنه لا يمكن تحقيق جودة الخدمة العالية، إلا في تلك المنظمات التي تستخدم مفهوم تمكين العاملين فيها.

كذلك أكدت الدراسة التي قام بها (Murrell & Meredeth, 2000) أنه يمكن للمنظمات أن تحسن من جودة خدماتها بعدة طرق، منها الاختيار السليم

اعتراف إدارتها بأهمية عنصر الأفراد العاملين فيها، والاعتراف بإبداعاتهم، وتدريبهم، وتحفيزهم ومساندتهم، حيث يمكن في ظل هذا المناخ فقط، لخطط المنظمة الإستراتيجية، أن تلقي النجاح المرغوب.

وتعتبر الدراسة التي قام بها كل من (Bowen & Schneider, 1985) من أوائل الدراسات المتعلقة بإدارة الموظف مقدم الخدمة في المنظمات الخدمية، حيث توصلت بصفة عامة، إلى ضرورة تكيف الوظائف الإدارية التقليدية في هذا النوع من المنظمات، بما يتسق والخصائص المميزة للخدمات، فيما حدد كل من (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988) عدة عمليات اتصال ورقابية، يمكن للمديرين تنفيذها لإدارة موظفي تقديم الخدمة، وتشتمل على الأنشطة الإدارية واستجابات الموظفين مقدمي الخدمة التي يفترض أنها تؤثر في جودة الخدمة. وفي دراسة لاحقة حاول نفس الباحثين (Parasuraman et al., 1990) اختبار هذه العلاقات، إلا أن الكثير من الفروض لم تحظ بالقبول المطلوب.

وفي نفس الاتجاه قدمت دراسة (Singh, 1993) عن نتائج غموض الدور التي يمر بها الموظفون المتاخمون للعملاء Boundary Spanning Employees، دليلاً عملياً على أن الأنشطة الإدارية، تؤثر من جانبيها على استجابات الموظفين المواجهين مباشرة للعملاء، رغم عدم اقتصر هذه الدراسة في تركيزها على العاملين مقدمي الخدمة فقط.

لمواردها البشرية، وتدريبهم والاستثمار فيهم، ومعاملتهم باحترام، وإعطاء الفرصة لكل من الموظفين والعملاء، للمشاركة في إنتاج الخدمة، وإجراء الاتصالات بين موظفي إنتاج الخدمة، وذلك لتبادل الآراء حول احتياجات العملاء الحقيقية.

وفي نفس السياق يؤكد (Jap, 1995) على اعتبار موظفي الخدمة في الخط الأمامي بمثابة مصدر هام للمعلومات، وعلى أن التعرف على العميل، الذي يتكون من خلال اتصاله بالموظفين مقدمي الخدمة، يمكن استخدامها جميعاً لتحسين جودة الخدمة بطريقتين، أولهما تسهيل التفاعل مع العملاء، وثانيهما توجيه صنع القرار بالمنظمة. كما توصل Jap في نفس الدراسة إلى نتيجة أخرى هامة مؤداها، أن الاتصالات المفتوحة بين موظفي تقديم الخدمة والمدراء، تمكن من تحسين جودة الخدمة.

ومن ناحيتها تؤكد دراسة (Morgan & Hunt, 1994) على أن جودة الخدمة المدركة متصلة بجودة مقدم الخدمة في معظم عمليات الخدمة عالية الاتصال، وأن المنظمات الخدمية تحتاج لأن تأخذ في اعتبارها فلسفة تسويق العلاقات عند التفاعل مع العملاء، لكي تتجه بشكل كبير نحو التوجه بالعميل، الأمر الذي يتطلب إعادة تقييم طرق التدريب، وتخطيط وتنظيم وظيفة مقدمي الخدمة، كعامل ملازم للجهد التسويقي الكلي للمنظمة.

وقد أبرز (نوي، 2006) أيضاً أهمية ذلك، على أساس أن الميزة التنافسية لأية منظمة، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال

وفي هذا السياق، ونظرا للطبيعة التفاعلية لعملية تسليم الخدمة، أظهرت نتائج العديد من الدراسات، أن الاستجابات الموقفية والسلوكية للموظفين مقدمي الخدمة، يمكنها أن تؤثر سلبا أو إيجابا في إدراكات العملاء وحكمهم على جودة الخدمة.

فمن ناحيتها كشفت نتائج العديد من الدراسات الرائدة في هذا المجال أن الموظفين مقدمي الخدمة، يمتلكون قدرة أفضل على إرضاء العملاء، عندما يكون للموظف بعض السيطرة أثناء عملية تقديم الخدمة، وأن العملاء يكونون أكثر رضا عن عملية تقديم الخدمة، عندما يمتلك موظفو تقديم الخدمة، القدرة والرغبة والكفاءة في حل مشاكلهم، فيما استنتجت دراسات أخرى أن قدرة الموظف على التكيف على حاجات وطلبات خاصة، من شأنها أن تدعم إدراكات العملاء لجودة الخدمة. كما كشفت بعض الدراسات أيضا أن عوامل مثل الودية، والحماس، وبقظة موظفي الخدمة، تؤثر إيجابا في إدراكات العملاء لجودة الخدمة، وأن عدم رضا الموظف، يمثل أحد العوامل الرئيسية والهامة في عدم قدرة الموظفين مقدمي الخدمة على تسليم خدمة ذات جودة.

وفي نفس المنحى يؤكد (Gist & Mitchell, 1992) على أهمية عنصر التأثير الذاتي Self - Efficacy للموظف مقدم الخدمة في نجاح أدائه، وزيادة ثقته بإمكانية القيام بدوره بفعالية، فيما استنتج (Earley, 1994) أيضا في دراسة عملية وجود علاقة إيجابية بين التأثير الذاتي لهذا الموظف، وبين أدائه عموما، حيث أشار

(Bitner, Booms & Tetreault, 1990) في نفس الإطار، إلى أن أداء الموظف أثناء عملية تقديم الخدمة، يتضمن الاستجابة لحاجات وطلبات العميل الخاصة، والأداء تحت ظروف غير اعتيادية، ومن ثم فإن موظف تقديم الخدمة الذي يتميز بالتأثير الذاتي المرتفع، يؤدي بشكل أفضل، ويكون قادرا على التكيف مع المواقف الملحة التي تنشأ أثناء عملية تقديم الخدمة، مما يفضي إلى زيادة إدراكات العملاء لجودة الخدمة.

وقد أوضح نفس الباحثين أيضا، أن العملاء يقيمون عملية الحصول على الخدمة بشكل أكثر ايجابية، عندما يكون الموظفون قادرين على التكيف، للوفاء بحاجاتهم وطلباتهم الخاصة. كذلك دلت (Humphrey & Ashforth, 1994) على أن الموظفين الذين يتميزون بقدرة أكبر على التكيف يتحلون بمقدرة أكبر على الوفاء بحاجات وطلبات العملاء. وتدعم دراسة (Bitner, Booms & Mohr, 1994) اللاحقة هذه النتائج، حيث تنص على أن نصف التفاعلات المرضية للعميل بشكل خاص، والتي صدرت من الموظفين، إنما كانت نتاجا لقدرتهم على تكييف النظام، بما يتلاءم ورغبات وحاجات العميل، حيث يُعزى النجاح في هذه الحالات، لقدرة الموظف ورغبته على التكيف.

ومن ناحيتها برهنت دراسات أخرى على أن الرضا الوظيفي للموظف، يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء السلوكي، إذ غالبا ما يكون الأداء السلوكي لموظف الخدمة أثناء التفاعل، بمثابة الخدمة كما يدركها

الوظيفي ومن أدائهم بشكل كبير، وأن الموظفين الذين يواجهون توقعات أدوار غامضة أو متضاربة، يظهر انخفاضا في الرضا الوظيفي والأداء، مما يؤدي بدوره إلى حدوث نقص في إدراك العملاء لجودة الخدمة.

كذلك توصلت دراسة أخرى (Jex & Gudanski, 1992) في نفس السياق، إلى أن تضارب الدور أو غموضه، من شأنه أن يقلل من الرضا الوظيفي للموظفين، ومن تأثيرهم الذاتي، ومن قدرتهم على التكيف. فيما برهنت دراسة (Netemeyer, et al., 1995) أيضاً عن متغيرات إدراك الدور أيضاً عن متغيرات إدراك الدور Role Perception Variables، وما يترتب عليها من نتائج، على وجود علاقة جوهرية بين تضارب الدور وغموضه، كمتغيرين من متغيرات إدراك الدور، وبين الرضا الوظيفي الموظف، وذلك باعتباره أحد المتغيرات المتعلقة بالوظيفة.

وفي سياق غير بعيد، توصلت دراسة (Zeithaml, Berry & Parasura-man, 1988)، التي تناولت المشاكل المرتبطة بالفجوات في جودة الخدمة ومسبباتها، والعوامل التنظيمية المساهمة في ظهورها، إلى وجود مجموعة من العوامل، ترتبط في مجملها بأربع فجوات (فجوة البحوث، وفجوة التصميم، وفجوة التسليم، وفجوة الاتصالات) في جودة الخدمة، وتؤدي إلى عدم أداء الخدمة بالشكل الصحيح، وبالتالي بروز صعوبات ومشاكل أمام منظمات الخدمة في تسليم الخدمة على النحو المتوقع، وتحقيق

العملاء، حيث يكمن هذا الارتباط في إمكانية قيام الموظفين الراضين، بتبني سلوكيات من شأنها مساعدة العملاء في الحصول على الخدمة.

فمن جهته استنتج (Schneider, 1980) دليلاً عملياً على أن الرضا الوظيفي للموظف، يُعد سبباً أساسياً في قدرة الموظفين على تسليم خدمة ذات جودة، فيما برهن كل من (Bowen & Schneider 1985; Gronroos 1983) في نفس الشأن على أن إدراكات العملاء لجودة الخدمة، تتأثر بالرضا الوظيفي للموظف.

وفي نفس الإطار، وبهدف تحديد العوامل المؤثرة في استجابات الموظفين، توصلت العديد من الدراسات إلى وجود عوامل تنظيمية هامة، من شأنها أن تؤثر في أداء الأفراد مقدمي الخدمة، وفي استجاباتهم السلوكية أثناء عملية تقديم الخدمة، وبالتالي في إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة. فقد كشفت إحدى الدراسات الرائدة في هذا المجال (Schneider 1980; Shamir, 1980) أن توتر دور الموظفين مقدمي الخدمة (التضارب والغموض)، يُعد من العوامل الرئيسية، التي تسهم في عدم قدرتهم على تسليم خدمة ذات جودة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين إدراكات الموظفين للمناخ التنظيمي للخدمة، وإدراكات العملاء لجودة تلك الخدمة. فيما قدم (Singh, 1993) بُعد أكثر من عقد من الزمان، دليلاً عملياً على أن غموض دور الموظفين مقدمي الخدمة، يقلل من رضاهم

ثلاثة متغيرات هي الثقة، والالتزام، والتعاون، تتضمن بدورها مجموعة من العوامل هي مدى ملاءمة الفرد للوظيفة، والقيم المشتركة، والرقابة المدركة، إضافة إلى بعض العوامل التنظيمية مثل، نظم الرقابة الإشراف، ومدى ملاءمة التكنولوجيا المستخدم للوظيفة، فضلاً عن عوامل أخرى تتصل بأدوار الأفراد مقدمي الخدمة، وتتمثل في تضارب الدور، وغموض الدور.

وتتفق هذه النتائج جزئياً، مع ما توصلت إليه دراسة (بسيوني، 2000) لاحقاً، في دراستها لنموذج الفجوات والعوامل المسببة لحدوثها، في إطار تقديم خدمات النقل الجوي، من أن كل فجوة من الفجوات الأربع، في جودة الخدمة ترتبط بمجموعة من العوامل والمسببات، حيث تتمثل أهم عوامل أو مسببات ظهور الفجوة الثالثة (فجوة التسليم)، في تضارب وغموض الدور، ونظم الرقابة والإشراف، والرقابة المدركة، ومدى ملاءمة الفرد للوظيفة.

وبشكل أكثر تحديداً، أفصحت نتائج دراسة (Clow & Cash, 1994) عن الرضا الوظيفي للأفراد القائمين على خدمة العملاء في منظمات الخدمة، عن أن تضارب الدور وغموض الدور، يؤثران تأثيراً جوهرياً في الرضا الوظيفي لموظفي الخدمة المسؤولين عن تقديم الخدمة للعملاء. كما توصل (Boshoff & Mels, 1995) أيضاً في دراسة ركز فيها على تضارب الدور وتأثيراته على مندوبي البيع في شركات التأمين بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن

الجودة المطلوبة، إذ يرتبط كل من توجهه ببحوث التسويق، والاتصالات لأعلى في المنظمة، والمستويات الإدارية داخل المنظمة (التي تفصل بين الإدارة العليا والعاملين في الخط الأمامي) بالفجوة الأولى في جودة الخدمة، في حين يرتبط كل من مدى التزام الإدارة بمفهوم جودة الخدمة، ووضع الأهداف، وتنميط الخدمة، وإدراك إمكانية الوصول إلى الجودة العالية للخدمة بالفجوة الثانية. أما الفجوة الثالثة فترتبط بمجموعة من العوامل مثل، العمل بروح الفريق، وملاءمة الفرد للوظيفة، وملاءمة التكنولوجيا المستخدم في الوظيفة، ودرجة الرقابة المدركة، إضافة إلى نظم الرقابة والإشراف، وتعارض وغموض الدور، فيما ترتبط الفجوة الرابعة بكل من الاتصال الأفقي بالمنظمة، والميل نحو المغالاة في الوعود من جانب المنظمة.

وفي دراسة لاحقة لتحديد درجة ارتباط العوامل التنظيمية المتعلقة بظهور الفجوات، وأثرها على التقييم النهائي للجودة المدركة للخدمة من قبل العميل، في صناعات خدمية مختلفة، توصل (Parasuraman, et al., 1991) إلى وجود علاقة ارتباط بين تلك العوامل التي تم التوصل إليها، والفجوات في جودة الخدمة.

كذلك استنتج (Chenet, Tynan & Money, 1999) في دراسته لإعادة اختبار العوامل المؤثرة في فجوة الأداء، والتي تمثل الفجوة الثالثة (فجوة تسليم الخدمة) وفقاً لنموذج (Parasuraman, et al., 1985)، أن هذه الفجوة دالة في

تضارب الدور يؤثر تأثيراً سلبياً وجوهرياً على الرضا الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وعلى ولائهم التنظيمي وارتباطهم بمنظماتهم.

وفي دارستهما العملية قام (Hartline & Ferrell, 1996) بالربط بين مجموعة من المتغيرات في نموذج لإدارة الموظف مقدم الخدمة، يدرس الاستجابات السلوكية والموقفية للموظفين مقدمي الخدمة (التأثير الذاتي، والرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف)، وتضارب الدور وغموض الدور، التي يمكنها التأثير في إدراكات العملاء لجودة الخدمة، والعلاقات بين هذه الاستجابات وآليات الرقابة الإدارية الرسمية الثلاثة والمتمثلة في تمكين الموظفين في وظائفهم Empowerment، وتقييم الموظف القائم على أساس السلوك، والتزام الإدارة بجودة الخدمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تبينها على النحو التالي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن للتأثير الذاتي للموظف والرضا الوظيفي، أثر إيجابي على إدراكات العملاء لجودة الخدمة. كما أن التأثير الذاتي، يتمتع بتأثير أقوى على الجودة المدركة للخدمة، من الرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك ليس لقدرة الموظف على التكيف Adaptability أثراً ذو دلالة على جودة الخدمة المدركة.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي ذو دلالة للتأثير الذاتي للموظف، على الرضا الوظيفي، وأنه ليس للتأثير

الذاتي أثراً ذا دلالة على قدرة الموظف على التكيف. وقد أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن غموض الدور Role Ambiguity، يتسم بأثر سلبي ذي دلالة على التأثير الذاتي للموظف، والرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف، بينما لا يقلل تضارب الدور Role Conflict من التأثير الذاتي للموظف، والرضا الوظيفي، أو القدرة على التكيف. كذلك تشير نتائج الدراسة إلى أن تضارب الدور، يتسم بتأثير إيجابي وذو دلالة على كل من التأثير الذاتي وغموض الدور. وبشكل عام تشير النتائج إلى أن غموض الدور يتصف بتأثير مباشر على استجابات الموظفين مقدمي الخدمة، ويتوسط معظم آثار تضارب الدور.

3. أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن استخدام تمكين الموظفين، يتصف بنتائج إيجابية وسلبية على كل من الموظفين مقدمي الخدمة وجودة الخدمة.

ومن جانب آخر أوضحت الدراسة أن التقييم القائم على أساس السلوك Behavior Based Evaluation، يزيد من قدرة الموظف على التكيف، وينقص من تضارب أدوار الموظفين، كما أن للتقييم القائم على أساس السلوك، تأثير إيجابي غير مباشر على الرضا الوظيفي، وتأثير سلبي غير مباشر على التأثير الذاتي وغموض الدور. وبصفة عامة توصلت الدراسة إلى أن كلاً من تمكين الموظفين والتقييم القائم على أساس السلوك، يعتمدان على التزام الإدارة بجودة الخدمة.

وفي سياق متصل، توصلت دراسة غير منشورة (الكخيا، 2004) من خلال نموذج مفاهيمي لإدارة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة في المصارف التجارية لتحديد المتغيرات التي تحكم وتؤثر في العملية التفاعلية وأثرها على إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة ورضاهم عنها، إلى أن التفاعل الخدمي بين مقدم الخدمة والعميل في المصارف محل الدراسة يُعد محددًا هامًا لإدراكات العملاء لجودة الخدمة التي تقدمها هذه المصارف والتي ترتبط بدورها بعلاقة إيجابية برضا العميل عن الخدمة المقدمة، كما أوضحت الدراسة أيضاً أن إدراكات العملاء لجودة التفاعل الخدمي في المصارف محل الدراسة، تتوقف في المقام الأول على البيئة المادية لمكان أداء وتقديم الخدمة.

كذلك بينت الدراسة أن ما تقوم به هذه المصارف من أنشطة، وما هو قائم من عوامل تنظيمية داخل هذه المصارف تفسران معاً قدرًا ذا دلالة إحصائية من التباين في الاستجابات السلوكية للموظفين مقدمي الخدمة.

وفي نفس الإطار، ومن منطلق أن التسويق الداخلي، يمثل فلسفة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمة من وجهة نظر تسويقية، وكمالية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة، وتحدد السوق الداخلي للموظفين الذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة، فقد تناولت دراسة (حامد، 2003) أثر ممارسة استراتيجيات وبرامج التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل للموظفين، وتنمية وتدريب الموظفين، والمكافآت والحوافز،

والاتصالات، والعلاقات فيما بينهم، والدافعية لديهم، وتفاعلهم مع المنتفعين من هذه الخدمة)، كمدخل لإدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمة، على مستوى جودة الخدمة المقدمة في إطار خدمات الرعاية الصحية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، بين استراتيجيات التسويق الداخلي، ومستوى جودة الخدمة المقدمة، حيث فسرت في مجملها نسبة ذات دلالة بلغت 84% من التباين في جودة الخدمة، مما يشير إلى إمكانية وصلاحيّة استخدام هذه الاستراتيجيات من قبل إدارة المنظمة في إدارة الموظفين مقدمي الخدمة، والتأثير في سلوكهم واستجاباتهم، بشكل يحقق تفوق في أداء الخدمة وجودتها.

ويندرج من بين هذه الدراسات أيضاً، الدراسة التي قام بها (Sanea, 1996) والتي استهدفت باستخدام أسلوب دراسة الحالة، استطلاع دور الموظف في الإمداد برضا العميل، والطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم الإدارة بدعم موظفيها، وتحفيزهم لتقديم خدمة عميل ذات جودة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- أن رضا العميل يتطلب رضا الموظف، ويجب أن يحصل الموظفون على تدريب جيد، ويتم تقديرهم ومكافأتهم بإنصاف، وأن يشجعوا على التفاعل المباشر مع العميل، وأن يحصلوا على الثقة والسلطة لاتخاذ قرارات العمل داخل نطاق مسؤولياتهم.

- أن العلاقة بين رضا الموظف ورضا العميل، هامة بالنسبة لكل المنظمات،

الخدمة. كما تتوفر لديهم القدرة أيضاً، على تكييف أو تعديل سلوكياتهم الخاصة بإضفاء السمة الشخصية على الحاجات والرغبات، الخاصة بالعميل الذي يتعاملون معه.

كما تناولت دراسة كل من (Lewis & Entwistle, 1990) طبيعة وأهمية التفاعل الخدمي (التفاعل بين الموظفين والعملاء)، وذلك من خلال التركيز على الموظف مقدم الخدمة، حيث أولى الباحثون بعض الاهتمام لأنظمة الخدمة والبيئة المادية، والمتطلبات الخاصة باستخدام الموظفين مقدمي الخدمة، وإدارة تفاعلاتهم مع العملاء، والتفاعلات الشخصية، والعلاقات بين مقدم الخدمة والعميل. إضافة إلى اهتمام الباحثين أيضاً ببعض القضايا والاتجاهات في استراتيجيات التوظيف في منظمات الخدمة، خاصة فيما يتعلق بالاختيار والتدريب، وكذلك التطور الحديث لبرامج خدمة العميل، وثقافات الخدمة الأخذة في الظهور والتطور، والتي تفضي إلى رضا كل من الموظف والعميل. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- تعني جودة الخدمة بشكل نموذجي تحقيق مستويات مرتفعة من التميز في تقديم الخدمة، من خلال الموظفين في المنظمة.

- من شأن الثقافة التنظيمية الصحيحة، أو المناخ الصحيح، أن يخلق استجابات لدى العملاء وموظفي المنظمة، بمعنى أن تخلق المنظمة مناخ عمل يؤثر في طريقة تصرف الموظفين تجاه العملاء، وبالتالي

وهامة بشكل خاص، بالنسبة لهؤلاء الذين اتخذوا قراراً بتمييز أنفسهم في المنافسة، وذلك بتقديم خدمة عميل ذات جودة.

كذلك توصلت دراسة (Bettencourt & Gwinner, 1996)، إلى إمكانية تصور دور الموظفين مقدمي الخدمة في تصميم الخدمة، وفقاً لطلب العميل عند نقطة التسليم، وذلك على أساس بعدين سلوكيين، هما السلوك التكيفي بين الأشخاص (عناصر اتصال متنوعة بين الأشخاص، للوفاء بما يتصور أنه حاجات فريدة لمستهلكين أفراد)، وتكييف عملية تقديم الخدمة (إنتاج و / أو خلق مجموعة فريدة من صفات أو منافع الخدمة، القائمة على حاجات المستهلك). وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن تعديل سلوك الموظفين، طبقاً لطلب العميل أثناء عملية تقديم الخدمة، يماثل خلق بيئة خدمة مريحة لإرضاء العميل.

- عند تصميم الخدمة وفقاً لطلب العميل أثناء عملية تقديم الخدمة، يمكن لموظفي الخدمة أن يستخدموا ما يدخرونه من سلوكيات شخصية، بالإضافة إلى فرص تكييف الخدمة. ويكون التكيف الشخصي خياراً دائماً في تصميم الخدمة وفقاً لطلب العميل، بينما يكون تكييف عملية تقديم الخدمة، معتمداً في الغالب على نوع الخدمة المقدمة.

- أن موظفي الخط الأمامي، قادرون على إدراك الرغبات المتفاوتة بين العملاء، في إطار التفاعل الشخصي أثناء عملية تقديم

إدراكات العملاء للمنظمة والخدمة التي تقدمها.

- أن كل العلاقات تكمن داخل المنظمة، وبين المنظمة وأسواقها، أي أنها ليست مجرد التفاعل بين موظفي الخدمة والعملاء فقط، وإنما تحتاج هذه العلاقات إلى ضرورة أن يتم فهمها وبحثها والعمل عليها، بهدف وضع، وتنمية ثقافة الخدمة، التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن من قبل كل العاملين، وتؤدي إلى مستويات مرتفعة من جودة الخدمة.

- يتضمن التنفيذ الناجح لبرامج خدمة العميل ما هو أكثر من عملية تدريب الموظفين مقدمي الخدمة، لتحسين مستويات وجودة الخدمة، إذ يقتضي إلى جانب ذلك تغييراً مستمراً في الثقافة التنظيمية الكلية، مما يفسر وجوب البدء من قمة الهرم التنظيمي في منظمة الخدمة.

وفي هذا الإطار توصلت (Swartz, Bowen & Brown, 1992) إلى بعض العناصر التي لها تأثير مباشر / غير مباشر على إدارة التفاعل بين موظفي تقديم الخدمة والعملاء، حيث تتمثل العناصر التي لها تأثير مباشر في التسهيلات المادية بالصفوف الأمامية، والمعدات وتكنولوجيا العمليات، ونظم التشغيل والإنتاج والجودة (جدولة العمل وترتيب الأنشطة)، والقوى العاملة (الاختيار، والتدريب، والمهارات، والحوافز)، ومقاييس ونظم الأداء، والمنتجات الجديدة من حيث التصميم، والتقديم، والتحسين، والتطوير. أما

العناصر التي لها تأثير غير مباشر فتتمثل في، التسهيلات المادية بالصفوف الخلفية، والعاملون من حيث عددهم وطبيعة العلاقة معهم، والمنظمة (درجة المركزية، والمسئولية عن العمالة المختلفة فيها)، ودرجة التكامل الرأسي.

وفي مجال تقديم الخدمات المصرفية، تؤكد نتائج العديد من الدراسات، على أهمية توجه الإدارة العليا بمنظمات الخدمة بشكل عام، والمصارف بشكل خاص، نحو مفهوم جودة الخدمة ورضا العملاء، كمهمة أساسية للمصرف، وفي كل هذه الدراسات كان هناك اهتماماً واضحاً، بإظهار أثر الثقافة التنظيمية، على تكوين المفهوم الواضح القوي، لدى الموظفين بأهمية جودة الخدمة، خاصة ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء، حيث يرى (Toledano, 1996) أن معظم عمليات الإخفاق في برامج تحسين جودة الخدمة المقدمة، إنما ترجع إلى عدم الربط بين ثقافة الموظفين وثقافة المنظمة من ناحية، وبين ما يريده العملاء وتوقعاتهم عن الجودة التي تقدم لهم من ناحية أخرى. ولعلّ من أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المصارف في هذا المجال، وجود تعارض بين رغبة الإدارات العليا في المصارف في تحقيق أرباح في الأجل القصير، وبين رغبتهم في تحقيق خدمة ذات جودة متميزة، والاهتمام بالعميل في نفس الوقت.

ويندرج ضمن نفس الإطار ما أشار إليه العديد من الباحثين الأوائل، الذين تناولوا مفهوم الثقافة التنظيمية، من أنه متغير داخلي يرتبط بنتائج متغيرات معينة،

مثل الأداء، والتكامل الداخلي، ويمثل آلية يمكن بواسطتها تحقيق الفعالية الإدارية والسيطرة، ويساعد أيضاً على إيجاد نظام فعال للرقابة والتحكم في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

وفي هذا السياق توصل (Kwon, 1992)، إلى أن سلوكيات دور الموظفين مقدمي الخدمة، تتوقف على القيم التنظيمية للمنظمة مثل، التوجه للعميل، والتوجه للموظف، ومعايير العمل للاحتفاظ بالعميل. بينما يعتمد الرضا عن الدور لدى العميل، على إدراكه لسلوكيات دور الموظفين مقدمي الخدمة، وتطبيق الأدوار الناتج عن التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل.

لقد أظهرت نتائج دراسة (الخياط والمرسي، 2000) والتي تناولت العلاقة بين جودة الخدمة التدريبية المقدمة، وكل من رضا المتلقين لهذه الخدمة، ومستوى أدائهم الوظيفي، أن أحد المداخل الرئيسية للارتقاء بجودة خدمات المؤسسات التدريبية، يتمثل في ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية من شأنها تعزيز الجودة. وقد أوضحت الدراسة أيضاً، أن نجاح هذه الثقافة، يتطلب وجود معايير للجودة متفق عليها، مثلما يتطلب دعماً قوياً من قبل إدارة المنظمة للآراء والمقترحات، فيما يتصل بتحسين الجودة، إضافة إلى استقطاب أفراد مؤهلين، وقادرين على تحقيق معايير الجودة والأداء الصحيح للعمل من أول مرة، وأخيراً وضع أنظمة لتحليل شكاوى العملاء، واستكشاف توقعاتهم للخدمة، وتشجيع دور الفريق والعمل الجماعي.

وتندرج ضمن هذه الدراسات أيضاً، دراسة (ريان، 1994) التي تناولت أحد الجوانب المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وذلك على درجة الإحباط الوظيفي لدى الموظفين مقدمي الخدمة، وتحديد أكثر عناصر هذه الثقافة (القيم المشتركة، والقدرة، والقواعد) تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي، في أربع منظمات خدمية مختلفة (خدمية / صناعية). وتوصلت إلى وجود أثر واضح لدور الثقافة التنظيمية، في تفسير حالة الإحباط الوظيفي لدى الموظفين مقدمي الخدمة، مما يدل على تأثير هذه الثقافة على الأداء التنظيمي، وسلوك الموظفين في أداء وظائفهم.

وفي دراسة أخرى حديثة نسبياً تناول (Wilson, 2001) مفهوم الثقافة التنظيمية، بالتركيز على تعريفها والعوامل التي تؤثر فيها، وما إذا كان من الممكن إدارتها، من منظور أنها تؤثر في تصرفات وسلوكيات الموظفين مقدمي الخدمة، ومعتقداتهم، وقيمهم، وأفعالهم، والرسائل غير الرسمية التي يوصلونها للآخرين، عندما يتفاعلون بشكل مباشر مع العملاء، والأطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة، واستنتجت أن:

- الثقافة التنظيمية للمنظمة ظاهرة معقدة، عديدة الأوجه، تتحدد بعدد من العوامل، وتمثل عنصراً هاماً، يكمن من خلاله أن يؤثر المديرون في توجيه مسارات منظماتهم.

- تتأثر الثقافة التنظيمية للمنظمة بمجموعة من العوامل، تؤثر بدورها في الموظفين

مقدمي الخدمة، وسلوكهم وتوجهاتهم، حيث تتمثل هذه العوامل في قنوات الاتصال الرسمية بالمنظمة، والقيادة، وبيئة العمل، إضافة إلى عملية التنشئة غير الرسمية.

- حتى يكون للثقافة التنظيمية تأثير دائم على قيم وسلوك الموظفين، فمن الضرورة أن تكون متكاملة مع أنشطة الإدارة والأقسام الأخرى، باعتبار أن هذا التكامل، يمثل عاملاً جوهرياً لنجاح وتطوير ثقافة المنظمة.

- هناك حاجة لفهم أكبر لدور موظفي تقديم الخدمة، في عملية التواصل بين أهداف وقيم المنظمة ومجموعات العملاء. فقد يكون للثقافة التنظيمية تأثيراً أكبر على العملاء، في خلال سلوك وتوجهات الموظفين مقدمي الخدمة.

إضافة إلى ما تقدم، فقد تناولت العديد من الدراسات مجموعة من المتغيرات، التي يمكن لإدارة المنظمة أن تستخدمها، بهدف التأثير في سلوكيات واستجابات الموظفين مقدمي الخدمة، بفعالية، وبطريقة تحسن من جودة الخدمة. فقد برهنت مختلف هذه الدراسات على أن تحقيق الفعالية في إدارة الموظفين مقدمي الخدمة، يستوجب حفاظ المديرين على مناخات عمل مرنة، وتركيزهم على ممارسات الموارد البشرية للمنظمة، وقيامهم بمكافأة موظفيهم على إسهاماتهم في تحقيق رضا العميل، والالتزام بالعمل الجماعي، والتوجه للعميل، والقدرة على حل مشاكله، فضلاً عن السلوكيات الأخرى التي من شأنها أن تؤدي إلى

تحسين الخدمة إجمالاً، مما يعطي للموظفين مقدمي الخدمة سيطرة أكبر على الظروف التي تؤثر في تقييماً أدائهم. كذلك ينبغي على المديرين، زيادة التزامهم بجودة الخدمة، وزيادة السماح للموظفين مقدمي الخدمة بالتصرف في أداء مهامهم في خدمة العملاء، وذلك سعياً للتأثير في سلوكهم واستجاباتهم، بالشكل الذي يؤدي إلى تسليم خدمة ذات جودة.

ففي هذا السياق، توصلت دراسة (Ahmed & Parasuraman, 1994) إلى أن تبني إدارة المنظمة لأنشطة، من شأنها التأثير في استجابات وسلوكيات الموظفين مقدمي الخدمة، أثناء عملية تقديم الخدمة، بما يحقق أو يكفل تقديم خدمة ذات جودة، يتطلب التزاماً وتضمناً شخصياً قوياً في تحسين جودة الخدمة، من قبل إدارة منظمات الخدمة. كما أكدت الدراسة أيضاً على أن مبادرات، مثل تحقيق المرونة في عملية تقديم الخدمة، وتكريس موارد المنظمة لمجهودات تحسين الجودة، وتبني تصور واضح تجاه تحسين الجودة في كل أرجاء المنظمة، ومكافأة الموظفين مقدمي الخدمة على مجهوداتهم أثناء عملية تقديم الخدمة، من شأنها جميعاً أن تعكس التزاماً كبيراً بجودة الخدمة، ينصب على تحسين هذه الجودة في المقام الأول والأخير.

ومن ناحيتها توصلت دراسة (Cravens, et al., 1993) إلى أن ربط تقييماً الموظفين مقدمي الخدمة للعملاء، بالمعايير المرتبطة بأداء الخدمة، يعطي الموظفين حافزاً لتبني سلوكيات من شأنها

تجربتها لأداء مهام وظائفهم (الكخيا، 2004).

فمن جانبه يفترض كل من (Bowen & Lawler, 1992) أن الموظفين الذين يتم تمكينهم لأداء مهام وظائفهم، يتوفر لديهم شعور أفضل بوظائفهم ومزيداً من الحماسة في خدمة العملاء، فيما تتمثل النتيجة النهائية لذلك في استجابة أسرع لحاجات العميل، وزيادة رضاه. فضلاً عن ذلك قدمت عدة دراسات دلائل عملية على أن تمكين الموظفين، يتميز بأثر إيجابي على استجاباتهم أثناء عملية تقديم الخدمة، حيث دلت إحدى الدراسات على أن الزيادة في الرضا الوظيفي للموظف، والنقص في تضارب وغموض دور الموظف، قد اقترنت بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء مهام وظائفهم، إضافة إلى الاستقلالية في أداء المهمة، وحرية العمل واتخاذ القرار (Brown & Peterson, 1993).

وبالمثل يثبت (Scott & Bruce, 1994) أن الموظفين يكونون أكثر تكيفاً لأداء الخدمة، عندما يتم تمكينهم في وظائفهم، وذلك بسبب المرونة المصاحبة لعملية التمكين. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات من أن تمكين الموظفين في وظائفهم يمنحهم حرية ومرونة في التصرف، أثناء تقديم الخدمة للعملاء، وسهولة في التكيف على أداء وتقديم هذه الخدمة.

وفي نفس الاتجاه يؤكد (Murrell & Meredeth, 2000) على أهمية تفهم احتياجات الموظفين، والتعرف على

أن تحسن من جودة الخدمة المقدمة، ومزيداً من السيطرة على الظروف التي تؤثر على تقييمات أدائهم. كما تدعم الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية بين التقييم السلوكي وبين استجابات الموظفين، حيث أستنتج أن التركيز على المعايير السلوكية في تقييم الموظفين مقدمي الخدمة، يزيد من كفاءتهم، وتأثيرهم الذاتي، ورضاهم الوظيفي.

كذلك توصل كل من (Scott & Bruce, 1994) إلى أن قدرة الموظف على التكيف تزداد، عندما يدرك الموظفون أن المكافآت التي حصلوا عليها كانت نتيجة لسلوكياتهم، أو عندما يتم ربط المكافآت بالأداء السلوكي القائم على الابتكار. كما توصل (Basu, et al., 1985) من زاوية أخرى إلى أن التقييم القائم على أساس السلوك، يقلل من تضارب وغموض أدوار الموظفين، ويعطيهم سيطرة أكبر على الظروف التي تؤثر في تقييماتهم، إضافة إلى أنه يحررهم من الضغوط، التي تنتج مخرجات قابلة للقياس.

وفي نفس الإطار، توصلت العديد من الدراسات إلى أن تمكين الموظفين في وظائفهم، يمثل أحد الأنشطة، التي قد تعبر عن التزام إدارة المنظمة بجودة الخدمة، حيث يمكن للمديرين استخدام هذا التمكين للتأثير على استجابات الموظفين مقدمي الخدمة، أثناء عملية تقديم الخدمة، وذلك من منظور أن تمكين العاملين في وظائفهم، يمكنهم من حرية التصرف، ويجعلهم قادرين على ابتكار واستلهم أفضل الطرق والأساليب، فضلاً عن

1. وجود معاني إدارية مختلفة لعملية تمكين الموظفين، حيث تكون هذه المعاني مستخدمة وقائمة أساساً، على إدراكات واهتمامات مختلفة بمشاكل المنظمة وحاجات ومتطلبات التشغيل.
2. مهما كانت نوايا إدارة المنظمة من تمكين الموظفين، فإن آثار تمكين الموظفين، تتوسطها مشاعر وتجارب المفترض أنهم يمنحون السلطة.
3. في كل الحالات كانت عملية تمكين الموظفين، قاصرة على ما وصف بأنه الاشتراك في المهمة، أي تمكين الموظفين مقدمي الخدمة من خلال المشاركة، حيث يأخذ التمكين شكل جماعات العمل المستقل التي تمتلك سلطة محدودة على مستوى المهمة.
4. تعرض الموظفين الذين يتم تمكينهم في وظائفهم إلى توترات مع الإدارة العليا في المنظمة، بسبب رغبة كبار المديرين في الاحتفاظ بالسيطرة، والتدخل في كافة المشاكل التي تحدث.
5. أن أي شكل من أشكال تمكين الموظفين، يمثل مصادر مختلفة لرضاهم، حيث أن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرار أثناء عملية تقديم الخدمة يمثل مصدراً من مصادر رضاه، ينعكس في الاستجابة لحاجات وطلبات العميل، وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء.

وفي دراسة أخرى في نفس السياق، توصل (Martin & Adams, 1999) إلى أن تمكين الموظفين في التقابلات الخدمية، من شأنه أن يكون ذا فائدة كبيرة لكل من العملاء ومقدمي الخدمة على حد سواء، كما أوضحت الدراسة أيضاً أن

أفكارهم ومقترحاتهم، باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه عملية التمكين، إذ أنهم الأكثر مواجهة للمشاكل التي قد تحدث، مما يستوجب توفير المناخ الملائم لهم، والذي يتمثل من وجهة نظر الدراسة في معاملتهم باحترام، وتزويدهم بالإمكانيات والمعلومات اللازمة، فضلاً عن الاستثمار فيهم، باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه المنظمة.

كذلك يرى (Denham, et al., 1997) أن تمكين الموظفين في حد ذاته، يمثل سياسة تُسهم في إعداد منظمات من نوع جديد، يشترك فيها الموظفون والمديرون في تحقيق هدف واحد، حيث يشترك جوهر هذا المفهوم من الاعتقاد بأن لا أحد يتقن العمل، أكثر من الشخص الذي يؤديه، مما يؤكد ضرورة تزويد أولئك الأشخاص، بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المحيطة بعملهم، حتى يصبح أداء المنظمة أكثر كفاءة.

وتندرج ضمن أهم الدراسات في هذا المجال دراسة (Lashley, 1999) التي تناولت مفهوم تمكين الموظفين في منظمات الخدمة، من خلال خمسة أبعاد لعملية التمكين هي، المهمة Task، وتوزيع المهام Task Allocation، والسلطة Power، والالتزام Commitment، والثقافة Culture، وذلك في منظمات خدمية متشابهة، وذلك بهدف وصف وتحليل الأشكال المختلفة التي يتخذها تمكين الموظفين في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

تقييمات العملاء لجودة التجربة الخدمية، ترتبط إيجابياً بتكرار إظهار الموظفين لسلوكيات الخدمة (سرعة الأداء، والابتسام، وشكر العميل، والتحدث مع العملاء أثناء التفاعل، ...).

كذلك استهدفت دراسة (Antonaco- poulou & Kandampully, 2000) بوجه خاص دور الموظفين في خلق قيمة للخدمات، واستنتجت أن الموظفين هم الأساس في تحقيق التميز الخدمي، وأثبتت أيضاً أن تمكين الموظفين في وظائفهم يقدم مناخاً مناسباً، ويمكنه في أن معا أن يعزز الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهم، فضلاً عن تعزيز عملية التعلم المضطربة، للسماح بتطوير الخدمة بهدف الوصول إلى قيمة أعلى لها. كذلك برهنت نفس الدراسة على أن التميز الخدمي، ينشأ من تجربة شخصية عن التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، وأن لمقدمي الخدمة القدرة من خلال إضفاء لمستهم الشخصية، على أن يضيفوا قيمة للخدمة التي تتسق بشكل أكبر مع متطلبات واحتياجات العميل.

وفي نفس الإطار ولكن من زاوية أخرى، تناولت بعض الدراسات أثر تمكين الموظفين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز، من خلال مجموعة أبعاد أساسية لهذا المفهوم. فقد استهدفت دراسة (Spreitzer, 1997) تأثير تمكين الموظفين من خلال مجموعة أبعاد على دافعية الأفراد للإنجاز، على عينة من مديري الإدارة الوسطي والموظفين في الإدارة الدنيا بإحدى المنظمات، حيث توصلت إلى وجود أربعة أبعاد لعملية

التمكين هي، حرية الاختيار (اختيار طرق تنفيذ المهام)، والقدرة (قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح)، ومعني العمل (إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معني وقيمة، بالنسبة له وللآخرين)، والتأثير (إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بعمله)، وأن توفر هذه الأبعاد أمر ضروري حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين، مثل الرضا الوظيفي والكفاءة والدافعية للإنجاز. كما أثبتت الدراسة أيضاً أن بُعد معني العمل، هو أكثر الأبعاد تأثيراً على دافعية الأفراد للإنجاز، يليه في الأهمية بُعد القدرة والاختيار، بينما لا يؤثر بُعد التأثير في دافعيتهم للإنجاز.

وفي دراسة أخرى لتحديد لتأثير نفس الأبعاد الأربعة السابقة لتمكين الموظفين على دافعية الأفراد للإنجاز، توصل (المسدي، 2003) بشكل عام إلى مجموعة النتائج التالية:

1. يؤثر تمكين الموظفين في وظائفهم بشكل معنوي وإيجابي على دافعيتهم للإنجاز.

2. تتأثر دافعية الأفراد للإنجاز بالأبعاد الأربعة لعملية تمكين الموظفين، وتتفاوت هذه الأبعاد من حيث درجة تأثيرها على دافعية الأفراد للإنجاز، حيث جاء بُعد القدرة في المقام الأول، يليه درجة الحرية الممنوحة للموظفين في وظائفهم، ثم درجة تأثير الأفراد في القرارات، وأخيراً إدراك الأفراد للمعني من العمل. كما

أظهرت نتائج الدراسة أيضاً، أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، تعتبر أكثر تأثيراً على دافعتهم للإنجاز من جماعية العمل.

وبصفة عامة، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Spreitzer، من حيث تأثير هذه الأبعاد أو المحددات لتمكين الموظفين، وصلتها الوثيقة بدافعية الأفراد للإنجاز، إلا أنها تختلف معها في ترتيب هذه المحددات من حيث درجة التأثير والأهمية.

وضمن هذا الإطار يتفق مضمون هاتين الدراستين مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، في أن عملية تمكين الموظفين في وظائفهم، تعتمد على الأبعاد الأربعة السابقة، وتعد أساسية لتحقيق الهدف من تمكين الموظفين والمتمثل في الرضا الوظيفي، والكفاءة، والدافعية للإنجاز. واتفقا مع نتائج هذه الدراسات أثبتت دراسة قام بها (Nermine, 2002)، لتحديد أثر تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي، والأداء المدرك، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الكفاءة الذاتية للموظف، ودرجة تخصصه في العمل، ودورة حياة المنظمة، وطبيعة نشاطها من ناحية، وبين شعور الموظفين بالتمكين من ناحية أخرى، وأن مجرد الشعور بالتمكين من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، وزيادة دافعتهم للإنجاز. فضلاً عما توصلت إليه الدراسة أيضاً، من أن الموظفين في المستويات الإدارية العليا، أكثر شعوراً بالتمكين من الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى.

ومن جانبه، فقد حظي عامل الاتصال بقدر كبير من الاهتمام في مختلف الدراسات في هذا الشأن، حيث تشير نتائج العديد من الدراسات، إلى أهمية هذا العامل، في تحقيق التفاعلات الخدمية المرضية بين مقدمي الخدمة والعملاء. فالاتصالات المفتوحة بين الموظفين والمديرين تمكن من تحسين جودة الخدمة المقدمة (Parasuraman, et al., 1985, 1988)، فيما يرتبط مدى نجاح المنظمة في أدائها، ارتباطاً مباشراً بالأداء الفعال لعملية الاتصال داخل المنظمة (Andrews & Fleat, 2000). وقد أشار (Peterson, 1999) إلى نفس المعنى، مؤكداً على أهمية عملية الاتصال داخل المنظمة، من حيث مساهمتها في توجيه سلوك الموظفين، من خلال معرفة الدور المطلوب أدائه، من قبل كل فرد في المنظمة، وأن الاتصال الفعال، يدعم عملية بناء العلاقات والثقة بين الأفراد، فضلاً عن أهميته في عملية تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة داخل المنظمة، في التخفيض من درجة عدم التأكد، من خلال معرفة الأسلوب، والكيفية التي يتم بها الأداء، ومدى التقدم في إنجاز المهام المناط القيام بها.

وفي نفس الإطار توصلت عدة دراسات تناولت العلاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي للموظفين، إلى نتيجة مؤداها، أن كمية وجودة الاتصال، مرتبطان بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي للموظفين، وأن الاتصال الإيجابي، والاتصال من أسفل إلى أعلى والاتصال المتعلق بالوظيفة،

مرتبطة جميعا بعلاقة إيجابية ذات دلالة مع الرضا الوظيفي.

ففي دراسته للعلاقة بين أبعاد عملية الاتصال والرضا الوظيفي للموظفين، في المستويات التنظيمية المختلفة، في إحدى شركات الخدمات العامة، استنتج (اليامي، 2002) أن الاتصال بين الرئيس (المدير) والمرؤوس (الموظف)، يُعد من العوامل الرئيسية الهامة، التي تؤثر على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم في المنظمات. كما توصلت الدراسة في تحليلها أيضاً، إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة، والرضا الوظيفي، بغض النظر عن المستوى التنظيمي.

وفي السياق نفسه أفصحت نتائج العديد من الدراسات، التي تناولت اختبار العوامل المرتبطة بجودة الخدمة، والمسببة لإحداث فجوات في جودتها، عن أن الاتصالات، تمثل أحد المتغيرات التنظيمية المسؤولة عن حدوث الفجوات في جودة الخدمة، والتي يمكن التأثير عليها من جانب منظمة الخدمة بهدف تحسين الجودة المدركة للخدمة.

فمن ناحيتها توصلت دراسة (Zeithaml, et al., 1988) في نموذجها الموسع للجودة المدركة للخدمة، لتقرير العوامل التي تحدد قوة واتجاه الفجوات في جودة الخدمة ومسبباتها، إلى أن نقص أو عدم وجود الاتصالات من أسفل إلى أعلى المستويات التنظيمية للمنظمة، يمثل أحد أسباب عدم تفهم الإدارة لتوقعات العملاء عن جودة الخدمة، في حين توصل

(Parasuraman, et al., 1991) في دراسة لاحقة لاختبار أثر العوامل التنظيمية، في إحداث الفجوات في جودة الخدمة، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين تلك العوامل والفجوات إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة الاتصالات لأعلى والفجوة الأولى (فجوة البحوث). فيما ارتبطت الفجوة الرابعة (فجوة الاتصالات) ارتباطاً سلبياً بمدى جودة الاتصالات الأفقية بين الإدارات المختلفة في المنظمة. كذلك توصلت دراسة (الصح، 1995) في نفس السياق، إلى أن عنصر الاتصالات لأعلى، يُعد من أهم العوامل المسببة في إحداث الفجوة الأولى، إضافة إلى عنصر الاتصالات الأفقية، كسبب هام من أسباب حدوث الفجوة الرابعة في جودة الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة تماماً مع ما توصل إليه (Parasuraman, et al., 1991) قبل ذلك، ومع ما توصل إليه (السيد، 1998) فيما بعد، من وجود علاقة ارتباط قوية بين عامل الاتصال لأعلى - ضمن عوامل أخرى- داخل المنظمة، وبين مفهوم الجودة المدركة للخدمة، فيما مثل عامل الاتصالات الأفقية، العامل الأكثر أهمية في تفسير الجودة المدركة للخدمة، وهو ما ينسجم أيضاً مع النتيجة التي أكدت عليها دراسة (بسيوني، 2000) من أهمية عامل الاتصالات الأفقية، باعتباره أحد العوامل المسببة في ظهور الفجوة الرابعة في جودة الخدمة والمرتبطة بتقييم هذه الجودة.

لقد أكدت هذه الدراسات في مجملها على أهمية عملية الاتصال بالنسبة

للمنظمة، والناجمة عن خصائص محددة للخدمة، مثل تلازم الإنتاج والاستهلاك، وعدم الملموسية، وتغاير المخرجات، والقابلية للفناء، والتي من شأنها جميعاً أن تخلق حالة من عدم التأكد بالنسبة لكل من مقدم الخدمة والعميل، في العديد من البيئات الخدمية، إذ أوضحت هذه الدراسات أن الاتصال الفعال أثناء تفاعلات مقدم الخدمة والعميل، يمثل عاملاً أساسياً في تفسير سلوك التفاعل مع بيئات الخدمة، وتحقيق التفاعلات الخدمية المرضية، وأن الرضا عن التفاعل الخدمي، يتم تفسيره على أفضل نحو، بإدراكات العميل لأدوار الاتصال بالنسبة لمقدم الخدمة داخل المنظمة.

وعلى جانب آخر تشير العديد من الدراسات إلى أن عنصر العملاء الآخرين، المتواجدين أثناء عملية تقديم الخدمة في المنظمة، يمثل أحد ملامح أو عناصر عملية تقديم الخدمة، وتنعكس أهميته من واقع خاصية تلازم إنتاج واستهلاك الخدمة، المميز لمعظم الخدمات، حيث يرى (Parasuraman, et al., 1988) أنه في حالات كثيرة يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها، أثناء تواجد الكثير من العملاء في مكان أداء تقديم هذه الخدمة بالمنظمة، والذين يكونون بحكم موقعهم، قادرين على ملاحظة إنتاج واستهلاك الخدمة وهي تؤدي، بحيث يمكن تصنيفهم كمشاركين سلبيين أو فعالين في عملية الحصول على الخدمة.

وقد يستطيع بعض هؤلاء العملاء الآخرين إفساد التجربة الخدمية (عملية

تقديم الخدمة) للعميل من خلال سلوك عام غير مناسب (Hoffman & Bateson, 1997)، إلا أنهم من الممكن أيضاً أن يدعموا تجربة هذه الخدمة بالنسبة للعميل، من خلال إمداده بالمعلومات (Harris, et al., 1999) أو من خلال تقديم الدعم الاجتماعي له، فضلاً عن ذلك يعتبر كثير من العملاء اقتراب عملاء آخرين منهم، وبدء حوارات مرتبطة بالمنتج أو الخدمة أمراً مزعجاً، رغم أن ذلك يعد أمراً مناسباً تماماً فيما بين العملاء والموظفين مقدمي الخدمة (Parker & Ward, 2000).

وفي هذا الإطار يشير كل من (Booms & Bitner, 1981) إلى أن العملاء الآخرين، غالباً ما يؤثرون في عملية تسليم الخدمة، ونواتجها من خلال سلوكياتهم، حيث يمكن لازدحام العملاء المشتركين في الخدمة، وسلوكياتهم غير المتوقعة، وعدم قدرتهم، أو رغبتهم في التعاون في عملية إنتاج الخدمة، أن تؤثر سلباً في عملية تقديم الخدمة. كما يمكن أن يزداد تأثير العملاء الآخرين بشكل خاص، عندما تتطلب الخدمة درجة عالية من إضفاء الصفة الشخصية أو عند اشتراك عدد كبير من العملاء في محيط أداء الخدمة، في آن واحد (Grove & Fisk, 1983).

ومن ناحية أخرى، ومن منظور أن الخدمات تُستَـرى وتستهلك في آن واحد في أغلب الأحوال، وتتطلب في نفس الوقت اتصالاً بشرياً مباشراً، يتفاعل من خلاله العملاء ومقدمو الخدمة مع بعضهم البعض، داخل التسهيل المادي (البيئة

المادية) للمنظمة، فإن بيئة المنظمة تكتسب أهمية إضافية في سياق تسويق الخدمات، إذ أنها تدعم حاجات وتفضيلات، كل من موظفي تقديم الخدمة والعملاء في آن معا، حيث لا يمكن إخفاء المكان الذي تنتج فيه الخدمة وتستهلك، فيما يمكن أن يكون له تأثيرا شديدا على إدراكات العملاء للتجربة الخدمية. فالعملاء غالبا ما يتفاعلون مع تغيرات دقيقة في عناصر البيئة المادية المحيطة بهم، أثناء حصولهم على الخدمة، حتى وإن كانوا على عدم دراية بأي عنصر من عناصر هذه البيئة.

وبصفة عامة، يبحث العملاء حتى في فترة ما قبل الشراء، عن دلائل تشير إلى قدرات المنظمة وإلى الجودة في نفس الوقت، حيث تعتبر البيئة المادية غنية بمثل هذه الدلائل، وتستحوذ على تأثير كبير في توصيل صورة المنظمة وأهدافها لعملائها، مما يترتب عليه إمكانية تأثير البيئة المادية بالتالي في رضا العميل النهائي عن الخدمة (Bitner, 1990). كما أن نفس البيئة المادية التي تتواصل مع تأثيرات العملاء، من شأنها أن تؤثر أيضاً في الموظف مقدم الخدمة بالمنظمة، حيث تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى إمكانية تأثير البيئة المادية في رضا الموظفين وفي إنتاجيتهم، وفي الحوافز التي يتحصلون عليها.

وتعتمد أهمية البيئة المادية كأي متغير تنظيمي على طبيعة الوظيفة، وطبيعة تجربة الاستهلاك، بسبب عدم تماثل المنظمات من ناحية، وعدم مواجهتها لنفس القضايا الاستراتيجية عند تخطيط

وتصميم بيئاتها الخدمية من ناحية أخرى. ومن هذا المنطلق يصنف (Bitner, 1992) المنظمات الخدمية وفقاً لبعدين اثنين، ينطويان على استيعاب الاختلافات الهامة في إدارة البيئة المادية، حيث يرتبط البعد الأول بمن يؤدي الأفعال داخل البيئة المادية - العميل أو الموظف أو كلاهما - (منظمات تقدم خدمة ذاتية ويكون فيها نشاط العميل مرتفعاً، ومنظمات تقدم خدمات بين الأشخاص، ويكون فيها العملاء والموظفون متواجدين، ويؤدون أنشطة داخل البيئة المادية، إضافة إلى منظمات تقدم خدمات عن بعد ولا يوجد فيها تضمن للعميل).

ويرتبط البعد الثاني بدرجة تعقد البيئة المادية التي تُنتج وتستهلك فيها الخدمة، حيث تنقسم بعض البيئات الخدمية بالبساطة الشديدة، والمحدودية في عناصرها، ويطلق عليها بيئات عقيمة أو قاحلة Lean، فيما تنقسم بيئات أخرى بدرجة مرتفعة من التعقيد، وبوفرة عناصرها وأشكالها، حيث يطلق عليها بيئات محكمة أو متطورة Elaborate.

ومن جانبها، فقد شددت العديد من الدراسات العملية، على تأثير البيئة المادية، على طبيعة وعملية التفاعل، وأن أنماط التواصل، وتماسك الجماعة، وتكوين الصداقات، والجماعات الصغيرة، يمكنها أن تتأثر في مجملها بالخلفيات المادية المحيطة.

وفي هذا الاتجاه أيضاً تناولت بعض الدراسات أهمية البيئة المادية، كأحد أبعاد جودة عملية أداء وتسليم الخدمة، وأثرها

الكافي، إذ تتمثل أولوياتها في السعي من خلال هذه العناصر المادية، لتلبية متطلبات نظام التشغيل فقط، وليس لتلبية احتياجات العملاء.

كما انطوت دراسة أخرى (Bitner, 1990) على أن البيئة المادية تؤثر على مدركات العملاء عن مقدم الخدمة، وذلك على الرغم من تعادل كافة الظروف الأخرى، حيث قارنت الدراسة بين ردود الأفعال لعملاء شركة سياحية بالولايات المتحدة الأمريكية، في ظل مواجهتهم لبيئة منظمة (الترتيب الداخلي)، برود أفعال عملاء شركة سياحية أخرى، تعمل في بيئة غير منظمة، وتوصلت إلى أن المجموعة الأولى من العملاء كانت استجاباتهم أكثر إيجابية، وذلك من حيث تقييمهم لجودة الخدمة، بالقياس إلى استجابات المجموعة الثانية، على الرغم من تلقي كل من المجموعتين لنفس الخدمة.

وفي دراسة لاحقة تناول (Bitner, 1992) أهمية البيئة المادية، وخاصة مكان أداء وتقديم الخدمة، وأثرها على سلوكيات رضا العملاء وموظفي الخدمة، من خلال إطار مفاهيمي بالاعتماد على ما توصل إليه الباحثون في مجال علم النفس البيئي في هذا السياق، وذلك من خلال عينة في منظمات خدمية مختلفة، حيث توصلت الدراسة إلى أن البيئة المادية في منظمات الخدمة، يمكن أن تقوم بمجموعة من الأدوار الاستراتيجية في تسويق الخدمات والإدارة هي:

على كل من رضا العملاء ورضا الموظفين، الذين يقدمون الخدمة، حيث توصلت دراسة (Baker, 1987)، التي استهدفت تحليل أثر البيئة المادية على عملية تقديم الخدمة، إلى ثلاثة عوامل أساسية، يمكن أن تؤثر على الجودة المدركة للخدمة، من قبل العميل هي:

1. عوامل محيطية بالعملاء Ambient Factors، وتتمثل في العناصر التي قد لا يلتفت إليها العميل دائماً، ولكنها تجذب انتباهه عندما تكون غير موجودة، أو غير مناسبة مثل، الضوضاء، وحرارة الجو، والرطوبة، والتهوية، والنظافة، والرائحة.
2. عوامل متعلقة بالتصميم Design Factors، وتتمثل في المثيرات التي توجد في مقدمة إدراك العميل، وتتجسد في النواحي الجمالية مثل، المبني، واللون، والرسومات، والأشكال والخامات.
3. عوامل اجتماعية Social Factors تتصل بالأفراد المتواجدين داخل البيئة، سواء كانوا عملاء آخرين، أو مقدمي خدمة، من حيث عددهم، ومظهرهم، وسلوكهم.

ففي دراسة تجريبية تالية (Rushton & Carson, 1989) تناولت 10 منظمات خدمية في مجالات مختلفة، تم من خلالها سؤال هذه المنظمات عن الدور الذي تلعبه العناصر المادية في تحديد الجودة المدركة للخدمة، أجمعت استجابات هذه المنظمات، على الأهمية الكبيرة للعناصر المادية، على الرغم من إهمالها من قبل العديد من هذه المنظمات، وعدم إعطائها في الواقع العملي الاهتمام

وفي سياق متصل، استنتجت دراسة (Svensson, 2003) عن جودة الخدمة التفاعلية، نموذجاً مفاهيمياً شاملاً لجودة الخدمة التفاعلية في تقابلات الخدمة، حيث توصلت من خلال النموذج إلى مجموعة من الدلالات أبرزها، تمتع جودة الخدمة التفاعلية بخصائص هامة، تتمثل في الوقت Time والبيئة Context التي يتم فيها التفاعل، حيث تؤثر هذه الخصائص في أداء الخدمة الذي يقدمه مقدم الخدمة لمتلقيها، مثلما تؤثر أيضاً في تطوير أداء الخدمة بسبب حدوث هذه العملية التفاعلية.

وبالمثل، أثبتت دراسة غير منشورة (الكخيا، 2004) في مجال تقديم الخدمات المصرفية، أن إدراكات العملاء لجودة التفاعل الخدمي بين مقدم الخدمة والعميل في المصارف محل الدراسة، تتوقف بشكل أساسي على كل من البيئة المادية للمنظمة (مكان أداء وتقديم الخدمة)، والعملاء الآخرين المتواجدين في المنظمة أثناء عملية تقديم الخدمة للعملاء.

بصفة عامة، يكشف فحص وتحليل هذه الدراسات، أن هناك متغيرات عديدة استخدمها الباحثون لإدارة موظفي تقديم الخدمة، من شأنها أن تؤثر في استجاباتهم وسلوكياتهم، وبالتالي في إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة، وفي حين تكررت بعض هذه المتغيرات في أكثر من دراسة، فإن البعض الآخر من هذه الدراسات اقتصر على متغيرات محددة دون غيرها. كما يشير فحص وتحليل هذه الدراسات من جانب آخر، إلى وجود متغيرات أخرى تؤثر في استجابات وسلوكيات

1. يوفر مكان تقديم الخدمة نموذجاً مرئياً A Visual Metaphor لمجمل ما تقدمه المنظمة من خدمات، حيث تنقل الأبعاد البيئية لمكان تقديم الخدمة، صورة ذهنية كلية Total Image عن مستوى الخدمة المتوقعة.

2. تقوم عناصر البيئة المادية في مكان تقديم الخدمة بدور المسهل Facilitator، عن طريق مساعدة العملاء ومقدمي الخدمة على إتمام أعمالهم، وتحقيق أهدافهم، وزيادة فعاليتهم في العمل، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه مكان تقديم الخدمة، في المساعدة أيضاً على تيسير التفاعل بين العملاء ومقدمي الخدمة.

3. تقوم عناصر البيئة المادية بدور المميز Differentiator من خلال إعطاء الإشارة لشريحة السوق المستهدف، وتحديد وضع المنظمة فيما بين المنافسين. 4. يؤثر مكان تقديم الخدمة على سلوك العملاء والموظفين مقدمي الخدمة، وذلك من حيث جذب العملاء وتحقيق رضاهم عن الخدمات، وعن التفاعل مع المنظمة، مثلما يؤثر على أهداف المنظمة وعلى كفاءتهم في تحقيق هذه الأهداف.

وفي نفس الاتجاه، أوضحت دراسة (عرفة، 1998) بصفة عامة أهمية عوامل البيئة المادية عند تصميم منافذ تقديم الخدمات المصرفية، خاصة العوامل المتعلقة بالشروط الداخلية، والكفاية، والملاءمة، والخصوصية، وبيئت الدراسة أيضاً أن لعوامل البيئة المادية أهمية أكبر من عوامل تفضيل العمل بالمصارف، مقارنة بأهميته بين عوامل تفضيل التعامل مع المصارف.

الموظفين مقدمي الخدمة، تم تنمية بعضها مفاهيمياً ولم يتم اختبارها تجريبياً، تؤثر في مجملها إلى مجموعة من المضامين والدلالات المهمة في إدارة الموظفين مقدمي الخدمة في المنظمات الخدمية.

مضامين ودلالات:

تشير نتائج تحليل الدراسات السابقة في هذا المجال إلى مجموعة من المضامين والدلالات، والتي ينبغي على إدارة منظمة تقديم الخدمة التركيز عليها في عمليات إدارة الموظفين مقدمي الخدمة، بهدف تحقيق التميز في تقديم خدماتها من ناحية، والوصول إلى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من ناحية أخرى، وذلك على النحو التالي:

1. أهمية دور موظفي تقديم الخدمة في تسليم خدمة ذات جودة، باعتبار ذلك من أهم محددات التنافس، من منظور أن الجودة تنطوي على أداء يختلف من مقدم خدمة لآخر، ومن وقت لآخر، ويختلف كذلك باختلاف العملاء. كذلك فإن تقييم مستوى الجودة أو الحكم عليها لا يعتمد على الناتج النهائي من الخدمة، أي الجودة الفنية Technical Quality فحسب، بل يمتد ليشمل إلى جانب ذلك عملية أداء وتقديم الخدمة في حد ذاتها، أو الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمة للزبون، أي الجودة الوظيفية Functional Quality.

2. أهمية دور موظفي الخدمة، ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء في تحسين جودة الخدمة المدركة، من منظور الأثر البالغ

لموظفي تقديم الخدمة في حكم العميل على جودة الخدمة المقدمة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن موظف الخدمة، وخاصة موظف الخط الأمامي، قد يكون الشخص الأول والأخير، وربما الوحيد الذي يحتك بالعميل، ويشكل من خلال تصرفاته وتعاملاته، الصورة الذهنية الكاملة لمنظمة الخدمة. وبالتالي فإن جزءاً كبيراً من حكم العملاء على جودة الخدمة، يتوقف إلى حد كبير، على كفاءة وقدرة هؤلاء الموظفين.

3. إن عملية تقديم الخدمة التي تتضمن موظفي الخدمة، تؤثر بشكل كبير على العملاء وإدراكهم لجودة الخدمة المقدمة، فضلاً عن تأثيرها على موظفي الخدمة، فيما يتعلق بتحفيزهم ومكافأتهم وأدائهم وكذلك رضاهم عن الوظيفة. كما أن تحقيق التفاعل المطلوب مع العملاء الخارجيين، وتحقيق مستويات عالية من الخدمة المميزة لهم، ومن ثم الاستحواذ على رضاهم، يتطلب بالضرورة تحقيق مستويات عالية من الرضا لموظفي الخدمة كعملاء داخليين، من منطلق أن إرضاء العملاء الداخليين ضرورة لا غنى عنها لإرضاء العملاء الخارجيين.

4. معظم مكونات وأبعاد عملية تقديم الخدمة وجودتها التي تم التوصل إليها شكلت في مجملها مجموعة من الأبعاد السلوكية ترتبط في غالبيتها بالأفراد مقدمي الخدمة وبالتفاعل أثناء عملية تقديم الخدمة، حيث فاقت أهميتها بقية الأبعاد الأخرى، فهي ترتبط مباشرة بجودة الأداء من قبل موظفي مقدمي الخدمة، والتي

يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة.

5. إن عملية تقديم خدمة ذات جودة من خلال الموظفين مقدمي الخدمة في المنظمة، يتطلب الآتي:

- إسناد مهام أكبر للموظفين مقدمي الخدمة، وتمكينهم في وظائفهم، ومنحهم تدريباً أكثر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، فضلاً عن تحفيزهم ومكافأتهم وفقاً للمعايير السلوكية.
- بناء ثقافة الجودة، وتهئية المناخ المناسب للعمل داخل المنظمة، بما يسمح بالتحسين المستمر في أداء الخدمة.
- الاختيار السليم لموظفي تقديم الخدمة القادرين على تقديم الخدمة بمواصفات ومعايير الجودة التي يتوقعها العملاء، وإعطاء الفرصة لكل من العملاء والموظفين، للمشاركة في إنتاجها.
- زيادة التزام الإدارة بجودة الخدمة، على أن يكون هذا الالتزام مصحوباً بالأنظمة والإجراءات المقبولة لدى الإدارة والموظفين والعملاء في المنظمة، والتي تركز على جودة الخدمة.

6. يمكن لإدارة المنظمة الخدمية إدارة الموظفين مقدمي الخدمة من خلال التركيز على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات - في إطار بيئة المنظمة- تمثل الأولى مجموعة عوامل تنظيمية (الثقافة التنظيمية، تضارب الدور وغموض الدور) تؤثر في سلوك واستجابات الموظفين مقدمي الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة للعملاء، فيما تشمل الثانية على مجموعة عوامل يمكن اعتبارها بمثابة

أنشطة إدارية (التدريب، الاتصالات، تمكين الموظفين في وظائفهم، التزام الإدارة بجودة الخدمة، التقييم على أساس السلوك)، تستطيع من خلالها إدارة المنظمة التأثير بشكل مباشر أيضاً في استجابات الموظفين مقدمي الخدمة. إضافة إلى المجموعة الثالثة المتمثلة في الاستجابات السلوكية للموظفين مقدمي الخدمة (الرضا الوظيفي، التأثير الذاتي، القدرة على التكيف)، والتي تؤثر من جانبها أو بدورها في جودة التفاعل وبالتالي في إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

بالإضافة إلى هذه المجموعات الثلاث من العوامل توجد عوامل أخرى تمثل أبعاداً وعناصر هامة في إدارة الموظفين مقدمي الخدمة، تتمثل في البيئة المادية لمكان أداء وتقديم الخدمة، والعملاء الآخرين المتواجدين أثناء عملية تقديم الخدمة، تؤثر تأثيراً مباشراً وبشكل أساسي في التفاعل بين موظفي الخدمة والعملاء أثناء عملية تقديم الخدمة، وبالتالي في إدراكاتهم لجودة الخدمة المقدمة.

7. تؤثر هذه المتغيرات وترتبط بعملية تسليم الخدمة، وذات أهمية في تحديد أنماط ومستويات الخدمة، وفي تصميم بيئة الخدمة، عند وضع كافة السياسات العامة بالمنظمة، وتفيد في نفس الوقت في اقتراح الطرق المناسبة لتوجيه سلوك الموظف مقدم الخدمة والعميل على حد سواء، بهدف تحسين جودة الخدمة في المحصلة الأخيرة.

المراجع:

1. المراجع العربية:

1. الحداد، عوض بدير (1991)، "تحليل إدراك عملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية"، *المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط*، العدد السابع عشر، السنة الحادية عشر، 1-152.
2. الخياط، رضا وجمال الدين محمد المرسى (2000)، "دراسة تحليلية لجودة الخدمة التدريبية وأثرها على مستويات الرضا والأداء الوظيفي"، *المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة المنوفية*، العدد الأول والثاني والثالث والرابع، السنة الثانية عشر، 311-346.
3. السيد، إسماعيل محمد (1998)، "تأثير بعض عوامل ثقافة الخدمة على مستويات إدراك جودتها في الصناعة الفندقية - دراسة تطبيقية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية*، المجلد الخامس والثلاثون، ملحق العدد الأول، مارس، 1-63.
4. الصحن، محمد فريد (1995)، "إدارة جودة الخدمة: دراسة العوامل المؤثرة في تحديد الجودة المدركة للخدمات باستخدام نموذج تحليل الفجوات"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية*، المجلد الثاني والثلاثون، ملحق العدد الثاني، سبتمبر، 1-67.
5. الكردي، أحمد السيد (2010)، *استراتيجية التمكين الإداري للعاملين، موقع أحمد الكردي للتنمية*.
6. الكيخيا، فيصل سالم (2004)، *إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل في المنظمات الخدمية: نموذج مقترح ودراسة تطبيقية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
7. المسدي، عادل عبد المنعم (2003)، "أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعتهم للإنجاز - دراسة تطبيقية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية*، المجلد الرابعون، العدد الثاني، الجزء الأول، سبتمبر، 331-375.

8. يُعد التفاعل بين طرفي التبادل أحد الأبعاد الحرجة لجودة الخدمة، إذ يؤثر على كل من العملاء والموظفين مقدمي الخدمة، من حيث تأثيره على تقييم العميل للجودة الكلية المقدمة له. كما يؤثر هذا التفاعل أيضاً على أداء الموظفين في مجال تقديم الخدمة، وعلى دافعتهم ورضاهم عن العميل والعوائد المرتبطة بذلك، فضلاً عن أنه العنصر الأكثر أهمية في تفسير الجودة المدركة للخدمة، من منظور تأثير جودة هذا التفاعل على التفاعلات المستقبلية والمتوقعة.

إضافة إلى كل ما تقدم، وربما كان الأمر الأكثر أهمية في هذا السياق، يتلخص فيما يمكن أن يقع على عاتق إدارة المنظمة من مسؤولية تجاه خلق الوعي لدى العملاء، فيما يتعلق بكيفية الحصول على الخدمة وتحسين مستوى مشاركتهم في إنتاجها، وذلك من خلال تحديد الأداء والسلوك الواجب اتباعه من قبل العملاء. إذ تكون حالة عدم الرضا التي يشعر بها أحد العملاء في مواقف معينة، غير ناتجة بالضرورة عن أداء الموظفين مقدمي الخدمة، وإنما ناتجة عن سلوك العميل نفسه، أو نتيجة عدم معرفته للدور المطلوب منه، أو عدم رغبته أصلاً في الأداء الجيد الذي يتوقعه منه الموظف مقدم الخدمة.

2. المراجع الأجنبية:

1. Basu, A. K., Rajuv Lal, V. Srinivasan, and Richard Staelin (1985), "Sales Compensation Plans : An Agency Theoretic Perspective ", *Marketing Science* , Vol.4, (Fall), 267-291.
2. Bell, C.R. and R. Zemke (1988), " Do Service Procedures Tie Employee's Hands? ", *Personnel Journal*, (September), 79-80.
3. Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml, and A. Parasuraman (1985) , "Quality Counts in Service Too ", *Business Horizons* , (May-June), 44-54.
4. Bettencourt, Lance A. and Kevin Gwinner (1996), " Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee ", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.2, 3-20.
5. Bitner Mary J., Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr (1994), "Critical Service Encounter: The Employee's Viewpoint ", *Journal of Marketing*, Vol.58, (October), 95-106.
6. Ahmed, I. and A. Parasuraman (1994) , "Environmental and Positional Antecedents of Management Commitment to Service Quality : A Conceptual Framework ", *in Advance in Services Marketing and Management* , Vol.3, Teresa A. Swartz , David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds, Greenwich, CT: JAI Press, 69-93.
7. Andrews, P. and Jr. Pocrider (2000), *Communication for Business and the Professions*, 6th ed., U.S.A, Prentice-Hall.
8. البيامي، أحمد مدواس (2002)، " العلاقة بين بعض أنواع الاتصال الرئيس/المرووس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير 73-41.
9. بيسيوني، غادة محمد (2000)، *قياس جودة الخدمات السياحية في مصر – دراسة ميدانية بالتطبيق على خدمة النقل الجوي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية.
10. حامد، سعيد شعبان (2003)، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين لكلية التجارة – جامعة القاهرة*، العدد الستون، السنة الثانية والرابعون، 153-93.
11. ريان، عادل (1994)، "ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي – دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة لكلية التجارة – سوهاج – جامعة أسيوط*، المجلد الثامن، العدد الأول، يونية، 201-143.
12. زيد، يونس (2009)، *مقومات فاعلية تمكين العاملين في المنظمات الليبية: دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمات الليبية العامة بمدينة بنغازي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة قاريونس.
13. عرفة، طارق بدران (1998)، "أهمية عوامل البيئة المادية عند تصميم منافذ تقديم الخدمات المصرفية، ودرجة توافرها في الواقع العملي"، *المجلة العلمية لكلية التجارة – جامعة أسيوط*، العدد الرابع والعشرون، السنة السابعة عشر، 89 – 161.
14. نوى، طه حسين (2006)، " الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 151 – 186.

15. Boshoff, and Mels, G. (1995), "A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality ", *European Journal of Marketing*, Vol.29, 23-47.
16. Bowen , David E. and Benjamin Schneider (1985), " Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Future Management and Research " , *in the Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, J.A. Czepiel, M.R. Solomon ,and C.F. Surprenant, eds., Lexington ,MA :Lexington Books, 127-147.
17. Bowen, David E. and Edward E. Lawler (1992), " The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When ", *Sloan Management Review*, Vol.33, (Spring), 31-39.
18. Brown, Steven P. and Robert A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta – Analysis and Assessment of Causal Effects ", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, (February), 63-77.
19. Chenet, P., C. Tynan, and A. Money (1999)," Service Performance Gap: Re-Evaluation and Redevelopment ", *Journal of Business Research*, Vol. 46,133-147.
20. Clow, K.E. and T.J. Cash (1994), "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel ", *Journal of Services Marketing*, Vol.8.
8. Anna,W. and H. Brain (1995), "Breaking the Rules to Success " , *Managing Service Quality*,Vol.5, No.5.
9. Antonacopoulou, Elena, and Jay Kandampully (2000), "Alchemy: The Transformation to Service Excellence ", *The Learning Organization*, Vol. 7, Issue 1, 1-12.
10. Baker, Julie (1987) ," The Role of Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective " , *in The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, J.A. Czepiel, C.A. Congram ,and J. Shanahan, eds., Chicago: American Marketing Association, 79-84.
11. Bitner, Mary J. (1990), " Evaluating Service Encounter: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol.54, (April), 69-82.
12. Bitner, Mary J. (1992), " Services capes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees ", *Journal of Marketing*, Vol.56, (April), 57-71.
13. Bitner, Mary J., Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault (1990), " The Service Encounter: Diagnosing – Favorable and Unfavorable Incidents ", *Journal of Marketing*, Vol.54, (January), 71-84.
14. Booms, B.H.and Mary J. Bitner (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", *in Emerging Perspectives in Services Marketing*, J. Donnelly and W. George, eds., Chic-ago: American Marketing Association, 46-51.

Service Competition, Lexington, MA: Lexington Books.

30. Gronroos, Christian (2000), **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**, New York, N.Y., John Wiley & Sons.

31. Grove, Stephen J. and Raymond P. Fisk (1983) , "The Dramaturgy of Services Exchange : An Analytical Framework for Services Marketing ", *in Emerging Perspectives in Services Marketing* ,Leonard L. Berry ,G. Lynn Shostack ,and Gregory D. Upah ,eds. , Chicago : American Marketing Association.

32. Harris,K., S. Baron, and B. J. Davies (1999)," What Sort of Soil Do Rhododendrons Like? Comparing Customer and Employee Responses to Requests for Product – Related Information", *Journal of Services Marketing*, Vol.13, No.1, 64-76.

33. Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell (1996), " The Management of Customer –Contact Service Employees: An Empirical Investigation ", *Journal of Marketing*, Vol.60, (October), 52-70.

34. Hoffman, K. Douglas and J.E.G. Bateson (1997), **Essentials of Services Marketing**, The Dryden Press, Orlando, FL.

35. Humphrey,R.H and B.E. Ashfort (1994), " Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters ", *in Advances in Services Marketing and Management* , Vol.3,T.A. Swartz, D.E. Bowen ,and S.W. Brown, eds., Greenwich, CT: JAI Press,175-199.

21. Crane, F .G. (1999), "Consumer Satisfaction-Dissatisfaction with Professional Service", *Journal of Professional Service Marketing*, Vol. 7, No. 3, 9–25.

22. Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. laforge ,and Clifford E. Young (1993)," Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems ", *Journal of Marketing*,Vol.57,(October),47-59.

23. Denham, Nicola, Peter Ackers, and Chery Travers (1997), "Doing Yourself Out of Job ", *Employee Relations*, Vol. 19, No.2, 147.

24. Earley,P.Christopher (1994), "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance ", *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, (March), 89-117.

25. Fleat, D. and T. Peterson (1999), **Contemporary Management**, 3rd ed., U.S.A, Houghton Mifflin Comp.

26. Gist, M.E. and Terence R. Mitchell (1992), "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, Vol.17, (April), 183-211.

27. Grieses,J.and B.P. Mathews(1997), " Healthcare and the Learning Service",*The Learning Organization* , Vol.4, No.3, 88-98.

28. Gronroos, Christian (1983), Strategic Management and Marketing in the Service Sector Report,No. 83-104, *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.

29. Gronroos, Christian (1990), **Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in**

Economy, New York, Ballinger, Cambridge, M.A.

45. Morgan, R .M., S .D. Hunt (1994), "The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing ", *Journal of Marketing*, Vol.58, No .3, 20-38.

46. Murrell, Kenneth L and Mimi Meredith. (2000), **Empowering Employees**, N.Y., Mc Graw- Hill.

47. Nermine, M. (2002), "The Empowerment Effect on Job Satisfaction Organizational Commitment and Perceived Work Performance", *faculty of Commerce ELazhar University, Boys Branch*, Vol. 27, 64- 88.

48. Netemeyer , R. G. ,S. Burton , and M. W. Johnston (1995), " A Nested Comparison of Dels of the Consequences of Role Perception Variables ",*Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol. 61 , (Jan) , 77-93.

49. O' Neill, M. (1996) , " Investing in People : A Perspective from Northern Ireland Tourism Part 1 " , *Managing Service Quality*, Vol.6 , No. 4 , 36-40.

50. Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1991), " Perceived Service Quality as Customer – Based Performance Measure: Examination of Organizational Barriers, Using An Extended Quality Model ", *Human Resource Management*, Vol.30, 335- 363.

51. Parasuraman, A., Valarie A. Zenithal, and Lronard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research ", *Journal of Marketing*, Vol.49, (Fall), 41-50.

36. Jap, Sandy (1995), **epnet.com**, "The Employee's Viewpoint of Critical Service Encounter".

37. Jex, Steve M. and David M. Gud-anowski (1992), " Efficacy Beliefs and Work Stress: An Exploratory Study ", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, (September), 509-517.

38. Kleiner, B. and S. Kim (1996), " Service Excellence: Lessons from the Banking Industry ",*Management Decision*, Vol.34, No.5.

39. Kwon, U. (1992), "Organizational Culture and Relational Role Behaviors in Service Encounters: An Empirical Test of Relationship Retailing", *Unpublished Ph.D. Dissertation*, The University of Alabama.

40. Lashley, Conrad (1999) " Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis ", *Personnel Review*, Vol.28, Issue 3, 1-19.

41. Lewis, Barbara R. and Thomas W. Entwistle (1990), " Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee ", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.1, No.3, 41-52.

42. Lovelock, Christopher H. (1991), **Service Marketing**, N.J., Prentice Hall, International, Inc.

43. Martin, Charles L. and Steven Adams (1999), " Behavioral Biases in the Service Encounter: Empowerment by Default?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.17, Issue 4, 1 -11.

44. Mills, Peter K. (1986), **Managing Service Industries: Organizational Practices in the Post –Industrial**

- " , *Academy of Management Journal*, Vol.37, (June), 580-607.
60. Shamir, Boas (1980), " Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Service Roles ", *Human Relations*, Vol.33, (October), 741-756.
61. Singht, Jagdip (1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts ", *Journal of Marketing*, Vol.57, (April), 11-31.
62. Speritzer, G, (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, Vol.23, No.5, 679-704.
63. Svensson, G. (2003), "A Generic Conceptual Framework of Interactive Service Quality ", *Managing Service Quality*, Vol.13, No.4, 276-275.
64. Swartz, Teresa A., David E. Bowen, and Stephen W. Brown (1992), *Advances in Service Marketing and Management* , Greenwich CT: JAI Press- Inc.
65. Toledano, Kathryn (1996), " Turning Quality Inside and Outside in ", *Management Decision*, Vol.34, No.5, 43-44.
66. Wilson, Alan M. (2001), "Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.3/4, 353-367
67. Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, 1st ed., New York, The Free Press.
52. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1990), "Guidelines for Conducting Service Quality Research", *Journal of Marketing Research*, (December), 34-44.
53. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988), " SERVQUAL: A Multiple-Items Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality ", *Journal of Retailing*, Vol.64, (Spring), 12-40.
54. Parker, Cathy, and Philippa Ward (2000), "An Analysis of Role Adoptions and Scripts during Customer-to-Customer Encounters", *European Journal of Marketing*, Vol.34, Issue 3/4, 1-16.
55. Rafiq, M. and Pervaiz K. Ahmed (1998), " A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees ", *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 5, 392-398.
56. Rushton, A .M. and D. J. Carson (1989), " The Marketing of Services: Managing the Intangibles ", *European Journal of Marketing*, Vol.23, No.8, 23-43.
57. Sanes, Christine (1996), " Employee Impact on Service Delivery: Case Study", *Management Development Review*, Vol.9, No.2, 15-20.
58. Schneider Benjamin (1980), " The Service Organization: Climate is Crucial ", *Organizational Dynamics*, Vol.9, (Autumn), 52-65.
59. Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce (1994), " Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work-place

68. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.52, (April), 35-48.