

السنة الجامعية: 2026/2025

قسم العلوم التجارية

السنة الأولى ماستر تخصص تسويق الخدمات - السداسي الأول.

التصحيح النموذجي لامتحان مسادة : إدارة الخدمات

السؤال الأول: 08 نقاط

1- التعريف بالمفاهيم

- **فائض في الطلب: Excess Demand** الطلب على الخدمة في وقت معين يتجاوز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء، وهذا يعني عدم إمكانية الإيفاء بطلب بعض العملاء وبالتالي ضياع فرصة التعامل معهم، وفي نفس الوقت فإن الضغط على موارد المنظمة سيجعل العملاء اللذين تستخدمهم يدركون ويقيمون مستوى جودة الخدمات على انه منخفض وهذا في ظل الضغط على طاقة المنظمة (كالازدحام على أماكن تقديم الخدمة- وبطء أداء الخدمة...)

- **فائض في الطاقة: Excess Capacity** هنا الطلب على الخدمة أقل من الطاقة المثلى، أي ان طاقة المنظمة غير مستغلة بالكامل وهذا معناه وجود جزء من موارد المنظمة (تجهيزات- عمال-... الخ) معطلة ولا يتم تشغيلها مما يعكس انخفاض إنتاجية المنظمة الخدمية وانخفاض عوائدها وأرباحها.

- **تشغيل المنظمة بالطاقة القصوى: Maximum Capacity** تمثل الطاقة القصوى الحد الأعلى من قدرة المنظمة الخدمية على الاستجابة والإيفاء باحتياجات العملاء في وقت معين.

في حالة تساوي الطلب مع الطاقة القصوى، فإن المنظمة المعنية ستقوم بتقديم الخدمات لعملائها إلا أنه وفي ظل الضغوط المفروضة عليها فسيكون من الصعب على الموظفين... الحفاظ على مستويات اعتيادية وثابتة إلى حد ما من الجودة.

- **تشغيل المنظمة بالطاقة المثلى: Optimum Capacity** تمثل الطاقة المثلى المستوى أو النقطة التي بعدها لن تستطيع المنظمة الخدمية تقديم خدماتها بجودة مدركة وأداء مقبولين. وعندما يتساوى الطلب مع العرض عند حد الطاقة المثلى فإن عمال المنظمة يعملون والمرافق مشغولة عند مستوى طاقة مثالي. وفي هذه المعطيات يتلقى العملاء خدمة بمستوى جودة عالي وبدون تأخير مرغوب فيه.

-2

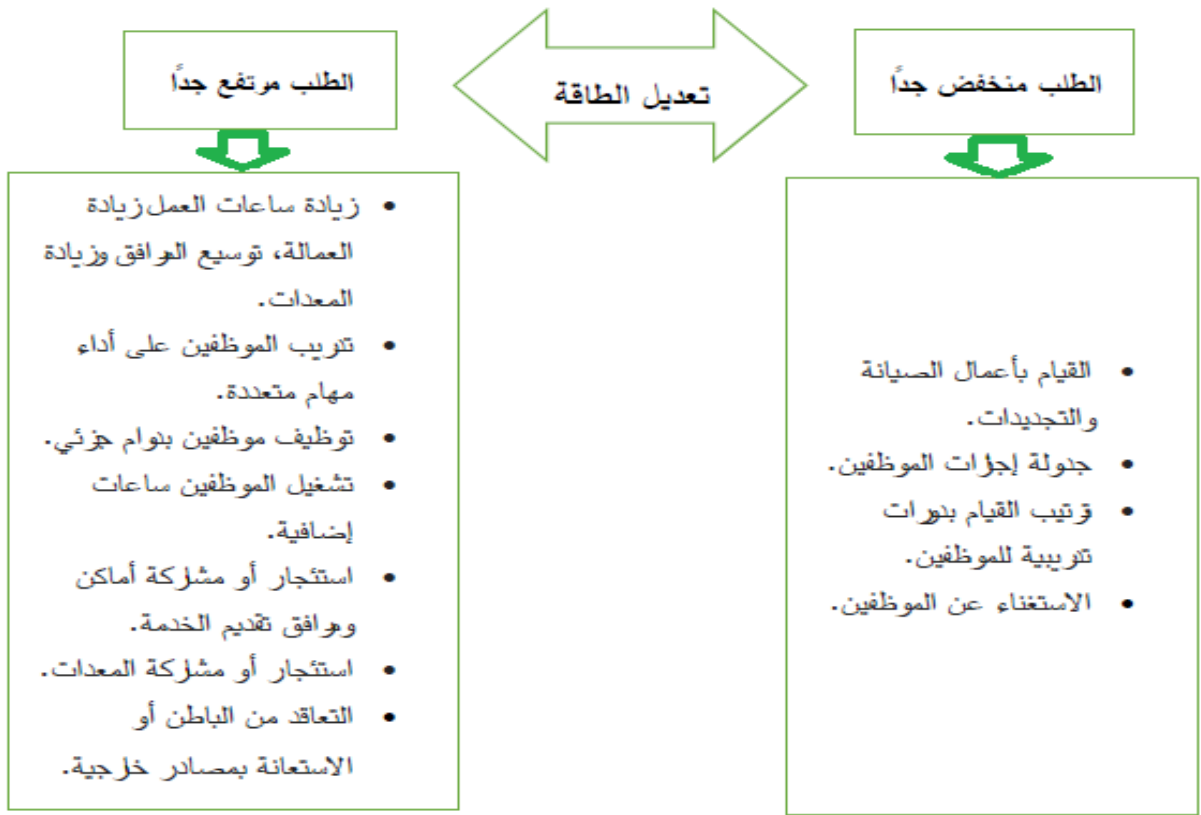
يوضح الشكل تأثيرات تذبذب الطلب على الخدمة بالمقارنة بالطاقة الإنتاجية. وتمثل المساحة المظللة (A) الفرص الإيرادية الضائعة الناتجة من عجز الشركة عن إشباع الزبائن القادرين والمستعدين للدفع في هذا الوقت من اليوم. وتمثل المساحة المظللة (B) فقد الموارد بالنسبة للشركة. في هذه الأوقات، توجد للشركة طاقة متاحة ولكن لا يتم كسب إيرادات. وفي المساحة (C) تعمل الخدمة وفقاً لما هو أكثر من الإنتاجية المصممة لها، وينتج عن ذلك فقدان الجودة في عيون الزبائن.

السؤال الثاني: 06 نقاط

1. تتمثل هذه الخيارات في:

- عدم اتخاذ أي إجراء والاكتفاء بترك الطلب يأخذ مساراته ومستوياته من دون أي تدخل
 - تطبيق استراتيجيات لملاحقة الطلب أو التأثير عليه بحسب فترات ارتفاعه أو انخفاضه.
 - حجز الطلب أو ما يدعى بتخزين الطلب لحين توفر الطاقة اللازمة للإيفاء به من خلال أنظمة الحجز أو من خلال صفوف الانتظار أو ما يدعى بالطوابير.
2. املاء الشكل (الاستراتيجيات أو الحلول المستخدمة في حالة تعديل الطاقة والموارد لملاحقة الطلب).

استراتيجيات تعديل الطاقة لملاحقة الطلب



السؤال الثالث: 06 نقاط

| المبدأ | الكيفية مع المثال |
|-----------------|--|
| الترفيه والثقيف | وجود بعض الخصائص والأنشطة الملائمة التي تجعل مدة الانتظار المستغرقة في انتظار الخدمة شيئاً مسلياً للغاية قد يقلل من إدراك الزبائن بطول الانتظار. فمثلاً يمكن وضع إعلانات أو فيديوهات ترفيهية في قاعة الانتظار أو مجلات تصب في اهتمامات الفئة المستهدفة من العملاء. ويمكن استغلال مدة الانتظار كذلك في السينما بعرض |

| | |
|--|--|
| <p>نشاط موسيقي قصير قبل بداية المسرح أو الفيلم الذي قد يتأخر بسبب التحضيرات.</p> | |
| <p>قد لا يشعر العملاء بالملل أثناء الانتظار، بل ربما يود بعضهم الانتظار ولو قليلا. لهذا يجب على مقدم الخدمة التمييز بين العملاء المستعجلون وبين غير المستعجلون، وهكذا يمكن الاستجابة لكل فئة بطريقة ملائمة.</p> <p>بالنسبة لبعض الخدمات المركبة على عدة مراحل يمكن تأخير العميل لتمكينه القيام بزيارات وجولات معينة خلال عطلة السياحة، في حين نجد بعض العملاء لا يتحملوا طول الطابور أو قائمة الانتظار قائمة الطويلة حتى يأتي دورهم، فهنا يمكن توجيههم إلى خدمة أخرى غير التي ينتظرها الآخرون. مثلا في بعض الخدمات كالخدمات الإدارية (استخراج الوثائق في الحالة المدنية)، والخدمات الصحية في العيادات الطبية... الخ.</p> | <p>الاستهداف من بين الزبائن</p> |
| <p>في وقتنا الراهن لا يمكن الاستغناء عن التكنولوجيا والرقمنة، فهي تساعد المنظمات الخدمية في تقديم الخدمات بشكل أسرع وأدق، فيمكن إذن رفع الإنتاجية من خلال تقديم الخدمات بطريقة آلية. فالماكينات التي تقدم خدمات مالية أو تذاكر الركوب لا تتطلب وقتا طويلا لأن العمليات كلها تحدث بفضل الحواسيب وأنظمة معلومات وبرامج معدة مسبقا.</p> | <p>الأتمتة والرقمنة</p> |
| <p>يمكن توظيف هذه الاستراتيجية في عدة حالات. حيث يقوم مقدم الخدمة بشغل انتباه العميل خلال فترة الانتظار لجعله لا يدرك عبئ مدة الانتظار. مثلا نجد أن المصاعد مزودة من الداخل بالمرآة مما قد يشغل العميل بالنظر إلى نفسه وملامحه ولباسه طوال مدة الانتظار في المصعد، وأيضا يمكن التحدث مع العميل في المطعم عن زيارته مثلا للمنطقة وتجربته أو تقديم وجبة خفيفة مجانية له خلال تحضير الوجبة التي قام بطلبها من قبل.</p> | <p>إشغال ولفت انتباه العميل</p> |