

# إدارة تجربة ووقت الانتظار

إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<http://samehar.wordpress.com>

**2008**

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

## المحتويات

3	إدارة تجربة الانتظار
9	إدارة تجربة الانتظار من الناحية التطبيقية -1
16	إدارة تجربة الانتظار من الناحية التطبيقية -2
22	تقصير وقت الانتظار

## إدارة تجربة (وقت) الانتظار

يوليو 5, 2008 في 8:38 م

الانتظار هو أمرٌ نحاول تجنبه فكلُّ منا يتمنى لو لم ينتظر عند التعامل مع أي مؤسسة ولكن الانتظار قد لا يمكن تجنبه. فمهما بذل المدير من مجهودات فإنه يظل هناك انتظار في كثير من الخدمات أي أنه يصعب أن يكون وقت الانتظار دائما صفرا لأن هذا يتطلب موارد غير معقولة. فمثلا في الأسواق التجارية (السوبر ماركت) لا يمكن أن يكون عدد الصرافين هائلا بحيث لا ينتظر أي عميل في أي وقت. ولا يمكن أن نمنع الانتظار تماما في طوابير السيارات في المناطق المزدحمة. ولا يمكن أن نذهب إلى أي بائع فتجده متفرغا لك ولكن قد تنتظر لحين انتهائه من خدمة عميل أو آخر. وعندما تذهب إلى المطعم فإنك تنتظر إعداد الطعام.

هناك طرق كثيرة لتقليل وقت الانتظار وجعله قصيرا ولكن في النهاية يظل هناك انتظار في العديد من الأماكن. ربما نناقش كيفية تقليل وقت الانتظار في مقالة تالية إن شاء الله ولكننا في هذه المقالة والتالية لها نناقش كيفية جعل تجربة الانتظار أكثر قبولا لدى العميل.

### أهمية الموضوع

الانتظار لتلقي الخدمة هو أمر يؤثر على رضا العميل عن الخدمة عموما وهو أول شيء يحدث للعميل عند محاولته الحصول على الخدمة. وبالتالي فإن ضيق العميل بعملية الانتظار يعتبر الانطباع الأول الذي يأخذه والذي ربما لا يغيره. لذلك فإن علينا كمديرين أن نحاول جعل وقت الانتظار يمر بسرعة وأن نقلل من شعور العميل بالضيق منه. قد ينتظر العميل عشر دقائق ويشعر بضيق شديد وقد ينتظر نصف ساعة ويتقبل الأمر. فهناك أسباب لشعور العميل بالضيق غير طول مدة الانتظار. فكما وأن علينا تقليل وقت الانتظار فإن علينا جعل وقت الانتظار وتجربة الانتظار تمر كوقت ممتع بالنسبة للعميل.



كثير من الخدمات يصعب تمييزها فمثلا الاسواق التجارية (السوبر ماركت) تباع نفس المنتجات وربما تكون الأسعار محددة من قبل الشركات المنتجة ولكن قد يتميز سوق تجاري بوقت الانتظار القصير أو الممتع بينما يعيب الآخر وقت الانتظار الطويل والممل. قد تفضل الذهاب لطبيب عن الذهاب لطبيب آخر لأن الأول يعطي مواعيد ويلتزم بها بينما الآخر لا يلتزم بها وتضطر للانتظاره في مكان يجعلك تعد الدقائق كي تنتهي من هذه التجربة. هذه المقالة تساعدنا على جعل وقت الانتظار وقتنا ممتعا وتلقي الضوء على الجوانب النفسية لعملية الانتظار.

## زمن الانتظار الحقيقي وزمن الانتظار المدرك

هناك فرق بين الزمن الحقيقي للانتظار وبين الزمن الذي يشعر به (يدركه) الشخص المنتظر. فشعور العميل بزمن الانتظار يختلف من عميل لآخر فهذا لا يجد مشكلة في أن ينتظر وهذا يشعر بالغضب إن انتظر عدة دقائق. ويختلف الشعور لدى نفس الشخص من مرة لأخرى ومن موقف لآخر.

هناك بحث قام به باحثان (ديفيد وفولمان and Vollmann David) يوضح أسباب اختلاف الشعور بزمن الانتظار وهي:

**خبرة العميل السابقة:** عندما تذهب لمؤسسة وتنتظر نصف ساعة ثم تذهب مرة أخرى وتنتظر عشرين دقيقة فإنك تكون سعيدا إذ إن زمن الانتظار كان أقل من المتوقع. ولكنك عندما تذهب لمكان تنتظر فيه عادة ثلاث دقائق فإنك تشعر بالضيق إن انتظرت عشر دقائق. فتقبلنا للانتظار يتوقف على تجربتنا السابقة للانتظار في نفس الموقف.

**عدد العملاء الذين يطلبون نفس الخدمة:** عندما تذهب لمطعم في يوم الجمعة وتجد أن هناك عددا هائلا من الناس قد أتوا لنفس المطعم لتناول الغداء مثلا فإنك تتقبل طول وقت إعداد الطعام. وعلى العكس فإنك عندما تذهب لمؤسسة وتقف وحيدا وتضطر للانتظار فإنك تشعر بضيق شديد إذ إنك لا تجد مبررا لهذا الانتظار.

**قيمة الوقت بالنسبة للعميل:** عندما تذهب لشراء شيء في طريقك لعملك فإنك لا تتقبل أي انتظار لأن هذا يترتب عليه تأخرك عن عمالك ولكن عندما تذهب لشراء شيء في يوم العطلة فإنك تكون أكثر تقبلا للانتظار. فتقبلنا للانتظار يتأثر بقيمة الوقت بالنسبة لنا في لحظة الانتظار نفسها.

**وسائل التسلية:** وجود ما يشغل العميل أثناء الانتظار يجعل شعوره بالوقت أقل من شعوره حين لا يجد ما يشغله. عندما تذهب للحلاق فإنك عادة تنتظر ولكن هناك حلاق تجد عنده بعض المجلات التي تهتم بالاطلاع عليها وهناك حلاق لا تجد لديه شيء. في الحالة الأولى فإن الوقت يمر سريعا وفي الحالة الثانية فإن الوقت يمر بطيئا.

## الحالة النفسية للانتظار Psychology of Waiting

وضع مايستر Maister في عام 1985 عددا من الافتراضات عن الحالة النفسية للانتظار في كتابه عن تقديم الخدمات. ومنذ ذلك الحين وهذه الافتراضات تعتبر مرجعا رئيسيا في الموضوع وقد أظهرت عدة أبحاث صحة هذه الافتراضات إلى حد كبير. هذه الافتراضات هي:

**الأوقات الفارغة تمر ببطء بينما الأوقات المشغولة تمر بسرعة:** عندما يكون لدى العميل شيء يعمله او ينشغل به بجانب الانتظار فإن الوقت يمر أسرع. ولكن عندما لا يكون هناك شيء سوى الانتظار فإن العميل يشعر أن الوقت يمر بطيئا.

**أوقات الانتظار قبل البدء في إجراءات الخدمة تمر أبطأ من أوقات الانتظار التالية:** عندما يأخذ منك الموظف الأوراق ويبدأ في الإجراءات فإن تقبلك للخدمة يكون أقل من تقبلك للانتظار قبل بدء الخدمة تماما. هذه نقطة دقيقة ومفيدة للمديرين.

**القلق يجعل الوقت يمر أبطأ:** عندما تنتظر نتيجة الاختبار فإن الوقت يمر أبطأ منه عند انتظارك لدفع فاتورة الكهرباء. وكذلك عندما ينتظر العميل نتيجة تحليل طبي حرج فإن الوقت يمر أبطأ منه عند انتظار نفس العميل لبرنامج تلفزيوني.

**الانتظار غير المحدد يمر أبطأ من الانتظار المحدد:** عندما لا يعرف العميل إلى متى سينتظر فإن الوقت يمر أبطأ مما لو علم مسبقا أنه سينتظر خمس عشرة دقيقة.

**الانتظار غير الموضح السبب يمر أبطأ من الانتظار الموضح السبب:** عندما لا يعلم العميل لماذا ينتظر فإنه لا يعلم إلى متى ينتظر ويكون أقل تقبلا للانتظار. ولكن عندما يعلم العميل سبب الانتظار مثل ازدحام المكان فإنه يكون أكثر تقبلا للانتظار.

**الانتظار غير العادل يبدو أطول من الانتظار العادل:** عندما تنتظر خمس عشرة دقيقة في طابور له احترامه فإن شعورك يكون أفضل بكثير من انتظارك عشر دقائق في طابور غير منظم. فعندما تشعر أنك تنتظر دقيقة واحدة بسبب أن شخصا تقدم في الطابور بغير حق أو أنه دخل من الباب الخلفي فإنك تشعر بضيق لا تشعر به إن انتظرت وقتا أطول بسبب الازدحام مثلا.

**كلما زادت قيمة الخدمة كلما زاد تقبل الانتظار:** عندما يذهب المريض للطبيب فإنه يكون أكثر تقبلا للانتظار منه في طابور المحل التجاري. فكلما كانت الخدمة التي تنتظرها مهمة بالنسبة لنا كلما كان تقبلنا للانتظار أكثر.

**الانتظار المنفرد يمر أبطأ من الانتظار في جماعة:** عندما تنتظر وحدك فإنك تشعر بالملل ولكن وجود صحبة معك تجعل الوقت يمر أسرع فإنك قد تتحدث معهم وتناقش معهم بعض الأمور والتي قد تكون مفيدة كذلك.

وقد أضاف غيره أن الانتظار المريح يمر أسرع من الانتظار غير المريح. لذلك فإنه كلما كان مكان الانتظار سيئا كالوقوف في الحر أو البرد كلما مر الوقت أبداً وكلما كان الانتظار تجربة غير مريحة.

هناك عدة أبحاث في هذا المجال والتي تعطي مزيداً من الفهم للحالة النفسية للعميل وقت الانتظار. فمثلاً هناك دراسة قام بها كاتز وآخرون **Katz et al** حيث درسوا إدراك العميل لوقت الانتظار وكيف يتأثر ذلك بوجود وسائل تسليية ووجود معلومات عن وقت الانتظار. هذه الدراسة تمت في بنك بالولايات المتحدة عام 1988 وقد انقسمت إلى ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى لم يكن هناك أي وسائل تسليية ولا أي معلومات عن وقت الانتظار. في المرحلة الثانية تم وضع لوحة إلكترونية. في المرحلة الثالثة تم وضع ساعة رقمية عند مدخل الطابور تبين الزمن المتوقع للانتظار. وكانت النتائج كالتالي:

- في الحالة الأولى كان تقدير العملاء لزمن الانتظار أطول من الحقيقي بنسبة 25%
- كلما زادت وسائل التسليية (اللوحة الإلكترونية) كلما كان وقت الانتظار أكثر متعة وكلما زاد رضا العميل عن الخدمة
- توفير معلومات عن الزمن المتوقع للانتظار يجعل تقدير العميل لطول وقت الانتظار مقارب للواقع ولكنه لا يؤثر على رضا العميل عن الخدمة

وفي بحث قام به جونز وبيبيات **Peppiatt Jones and** في محل لبيع الأغذية في المملكة المتحدة وجدوا أن الشعور بوقت الانتظار يختلف بين العملاء الدائمين وغير الدائمين. حيث كان إدراك العملاء غير الدائمين لوقت الانتظار أطول من العملاء الدائمين. وقد اقترح الباحثان أن يقوم المديرين بالتركيز على العوامل التي يكون تأثيرها على العملاء عالياً وتكون قدرة المديرين على التحكم فيها كبيراً. وفي نفس الوقت فإن على المديرين أن يكونوا مُبدعين فيما يتعلق بالأمور التي تبدو خارج نطاق سيطرتهم مثل حضور العملاء فرادى أو جماعات. وقد اقترحت الدراسة أيضاً أن يتم الاهتمام بتحسين تجربة الانتظار للعملاء الجدد حيث إن العملاء الجدد يكون لديهم عدم توقع لوقت الانتظار وعدم تفهم لأسبابه وقلق أكثر من العميل الذي يتردد على المكان بصفة دورية.

الأوقات الفراغة الانتظار غير الموضح الانتظار غير المحدد	قيمة الخدمة الانتظار المنفرد أو في جماعة التردد على الخدمة درجة القلق المرتفعة	التأثير على العميل عالي منخفض
الانتظار غير العادل الانتظار السابق للخدمة الانتظار غير المريح	القلق المنخفض	
عالي	منخفض	درجة تحكم الإدارة

بذلك نكون قد استعرضنا بعض الأبحاث والنظريات الرئيسية في سيكولوجية الانتظار. في **المقالة التالية** إن شاء الله نناقش كيف نستفيد كمديرين من هذه النظريات وماذا نفعل على أرض الواقع لجعل وقت الانتظار وقتاً ممتعاً ونقل من تملل العملاء وبالتالي نرفع درجة رضاهم عن خدماتنا.

من مراجع الموضوع:

1. Maister, D.H., "The Psychology of Waiting Lines", in Czepiel (ED.), 1985, The Service Encounter, Lexington Books, Lexington MA, pp. 113-23.
2. Davis and Vollmann, T.E., "A Framework for relating waiting time and customer satisfaction in a service operation", Journal of Services Marketing, Vol. 4 No. 1, Winter 1990, pp. 61-9.
3. Haynes, P.J., "Hating to wait: managing the final service encounter", Journal of Services Marketing, Vol. 4 No. 4, Fall 1990, pp. 20-6.
4. Taylor, S., "Waiting for service: the relationship between delays and evaluation of service", Journal of Marketing, Vol. 58, April 1994, pp. 56-69.
5. Tansik, D.A. and Routhieaux, R., "Customer stress-relaxation: the impact of music in a hospital waiting room", International Journal of Service Industry Management, Vol. 10, No. 1, 1999, pp. 68-81.

6. Katz, K., Larson, B. and Larson, R., "Prescriptions for the waiting in lines blues: entertain, enlighten and engage", Sloan Management Review, Winter 1991, pp. 47-61.
7. Jones, P. and Peppiatt, E., "Managing perceptions of waiting times in service queues", International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 47-61.
8. Durrande-Moreau, A., "Waiting for service: ten years of empirical research", International Journal of Service Industry Management, Vol. 10, No. 2, 1999, pp. 171-189.
9. McDouglas, G. and Levesque, T., "Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11/1, 1999, pp. 6-15.
10. Dawes, J. and Rowley, J., "The waiting experience: towards service quality in the leisure industry", International Journal of contemporary Hospitality Management, 8/1, 1996, pp. 16-21.
11. Kumar, P. et al "The impact of waiting time guarantee on customers' waiting experience", Marketing Science, Vol. 16, No. 4, 1997, pp. 295-314.
12. Davis, M. and Heineke, J., "Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, No. 5, 1994, pp. 12-34.
13. Larson, R. C., "Perspective on queues: Social justice and the Psychology of queuing", Operations Research, Vol. 35, No. 6, 1987, pp. 895-905.
14. Hui, M. et al, "The effect of delay type and service stage on consumers' reactions to waiting", Journal of Consumer Research, Inc., Vol. 24, March 1998, pp. 469-479.

# إدارة تجربة الانتظار من الناحية التطبيقية -1

يوليو 12, 2008 في 6:42 م

ناقشتُ في **المقالة السابقة** نظرياتٍ وأبحاثًا تتعلق بحالة العميل النفسية وقت الانتظار. في هذه المقالة والتالية لها بمشيئة الله نناقش كيفية الاستفادة من هذه النظريات والأبحاث في تحسين تجربة الانتظار فنستعرض بعض الحلول التطبيقية.

تجدر الإشارة إلى أن المقالة السابقة وهذه المقالة لا تناقشان وسائل تقليل وقت الانتظار نفسه ولكنهما تناقشان كيفية تحسين تجربة الانتظار. في مقالة تالية إن شاء الله أناقش كيفية تقليل وقت الانتظار فهو موضوع مكمل لهذا الموضوع.

## هل يملك المدير شيئاً؟

الكثير من المديرين يتصور أنه لا يمكنه تقديم شيء لتحسين تجربة الانتظار فالعميل عليه أن يكون صبوراً. والواقع يُكذِّب ذلك فطالما كانت تجربة الانتظار في مكان ما جيدة فلا يوجد ما يمنع ان تكون جيدة في مكان آخر. هناك مؤسسات تسعد عندما تتعامل معها وهناك مؤسسات تشعر بالحزن عندما تضطر للتعامل معها. هناك انتظار لا يُشعر بالضيق وهناك انتظار يُشعر بالأسى.

قد لا تتمكن من تقليل وقت الانتظار عن متوسط ما ولكن يمكنك فعل الكثير لجعل تجربة الانتظار مريحة للعميل. وهذا بالطبع له دور أساسي في رضاء العميل عن مؤسستك بالكامل وهو ما يؤثر على سمعة المؤسسة لأن العميل المُستاء يكون محقراً لنقل تجربته لغيره وبالتالي تنتشر أخبار التجارب السيئة سريعاً.

## قصة واقعية

قصّ علي صديقي موقفاً حدث معه إذ إنه ذهب بابنته المريضة لطبيب لم يسبق له التعامل معه. وكان متوتراً بسبب مرض ابنته وظل ينتظر ولكنه لاحظ دخول أفراد حضروا بعده فانفعل وتحدث بجدّة مع موظفة الاستقبال. ونظراً لارتفاع صوته فقد انتبه الطبيب وخرج من مكتبه وحاول تهدئة صديقي وطلب منه الانتقال لغرفة كشف مجاورة. وانتظر صديقي في تلك الغرفة حتى أتى دوره فدخل للطبيب والذي أصبح بعد ذلك طبيب أطفاله.

هذه القصة نرى فيها عدة أشياء فصديقي انفعل بسبب عدم معرفته بنظام دخول المرضى فقد كان نظام العيادة يسمح بحجز مواعيد ولما لم يكن صديقي قد حجز موعداً قبل حضوره فلم يكن له أولوية الدخول. هذا يتفق مع البحث الذي أوضح الفارق بين العميل الذي اعتاد التردد على المكان والذي لا يتردد على المكان. فكان من الممكن تلافى هذا الموقف لو أوضحت له الموظفة النظام عند حضوره للعيادة. وقد كان دخول صديقي لغرفة كشف مجاورة سبباً في هدوئه مع أنه لم يدخل مبكراً ولكنه أصبح لديه

شعور ببداية الخدمة فأصبح الانتظار في أثناء الخدمة. هذا يتفق مع ما قاله مايستر من أن الانتظار قبل الخدمة أصعب من الانتظار أثناء الخدمة.

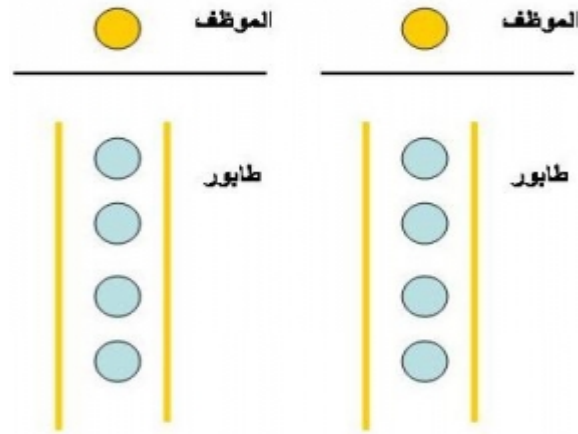
هناك مواقف انتظار كثيرة نصادفها في حياتنا وبعضها سيء جدا بحيث لا ينسى وبعضها رائع بحيث لا ينسى. والآن علينا جعل تجربة الانتظار لعملائنا رائعة بحيث لا تنسى. علينا استخدام ذلك كميزة تنافسية.

### أفكار تطبيقية لتحسين تجربة الانتظار

بناء على ما استفدناه من النظريات والأبحاث نحاول هنا استعراض أفكار تطبيقية لكل من كل عنصر في تلك النظريات.

1- **الانتظار العادل يمر أسرع من الانتظار غير العادل:** يمكنك كمدير أو مسئول عن مكان يتعامل مع عملاء أن تجعل الانتظار عادلا. لا تنتظر أن يقوم العملاء بتنظيم طوابير واحترامها ولكن يمكنك أن:

- تضع علامات على الأرض توضح مسار الطابور مثل أن تضع خطين على الأرض أمام مكتب الموظف أو أمام نافذة التعامل مع العملاء. ويمكنك أن تضع حبالا شكله جميل ليميز مسار الطابور. هذا يعطي إحساسا بأن هذه المؤسسة تهتم باحترام الطوابير



- تُدرب المتعاملين مع العملاء على الاهتمام بأن يتم التعامل مع العميل بناء على ترتيبه في طابور الانتظار فيرفض أن يتعامل مع أي شخص لا يحترم ترتيب الانتظار. هذه مسألة تخص مؤسستك لأن الانتظار العادل يبدو أسرع من الانتظار غير العادل فالعميل الذي سينتظر عشر دقائق لتلقي الخدمة لن يشعر بالاستياء ولكن العميل الذي ينتظر خمس دقائق لأن دوره في الطابور لم يُحترم سيكون ساخنا على مؤسستك

2- **الأوقات الفارغة تمر ببطء بينما الأوقات المشغولة تمر بسرعة:** لا تنتظر أن يشغل العميل نفسه ولكن قم أنت بتوفير ما يشغله أثناء الانتظار. ماذا يمكن أن تفعله:

- وفر أشياء مقروءة مثل المجلات أو الجرائد

- وفر حاسوباً متصل بالشبكة الدولية (الإنترنت)

- وفر حاسوباً عليه برامج مسلية أو تعليمية لها علاقة بما تقدمه من خدمة أو ليس لها علاقة بالخدمة ولكنها تلقى اهتمام العملاء

- شغل جهاز تلفزيون يعرض أشياء (محترمة) قد تناسب المنتظرين

- ضع بعض المطبوعات في مواضيع قد يهتم بها المنتظرين

- في كثير من الأسواق التجارية يتم عرض بعض المنتجات الصغيرة حول مسار طابور دفع الحساب. فمثلاً توضع حوامل عليها حلويات وجرائد ومجلات. هذا يشغل المنتظرين ويجعلهم يشتركون منها

- من أسوأ ما يمكن أن يحدث لك أثناء الانتظار أن يبدأ أطفالك الصغار في البكاء والتلطم لذلك فإن الكثير من المؤسسات التي قد يحتاج الأب أو الأم أو كلاهما أن يأتي إليها بصحبة أبنائه تهتم بتوفير ما يشغل هؤلاء الأطفال. لاحظت في الولايات المتحدة أن العيادات تحتوي على لعب للأطفال مثل القطع الخشبية ذات الألوان الزاهية وما إلى ذلك من ألعاب مسلية وآمنة وغير مزعجة. وقد توفر بعض الأسواق التجارية مكاناً يلعب فيه الأطفال ريثما ينتهي الوالدان من التسوق.

من المهم أن تجذب هذه الأشياء انتباه العملاء فمثلاً عندما تضع مطبوعات باللغة العربية تحوي نصائح عن بعض الأمراض في عيادتك فإنه يُتوقع أن يهتم المرضى بقراءتها أثناء الانتظار. وعندما تضع نصائح عن القيادة الآمنة أو تعرض أفلاماً عن صيانة السيارة أو عن الموديلات الجديدة لشركتك فإن هذا قد يشغل المنتظرين. أي برامج تلفزيونية لائقة أو مباريات رياضية قد تشغل الكثير من العملاء. فحسب نوعية المنتظرين عليك أن تستخدم وسائل تشغلهم. وبعد ذلك تابع ولو بمجرد النظر تأثير هذه الوسائل وما يلقى اهتمام العملاء وما لا يلقون له بالاً وُقِّم بتحسين هذه الوسائل.

**3- أوقات الانتظار قبل بدء الخدمة أطول من أوقات الانتظار التالية لها:** هذه فرصة عظيمة لك كمدير فيمكنك تقليل الإحساس بوقت الانتظار بأن تجعل معظمه يحدث بعد البدء في الخدمة. هذا الأمر يكون مهماً عندما يكون وقت الانتظار طويلاً جداً. فمثلاً:

- حاول أن تجعل موظفاً ما يستلم الأوراق من العميل ثم بعد ذلك ينتظر لكي تتم الخدمة فهذا أفضل من تركه ينتظر ثم طلب الأوراق وقت التنفيذ مباشرة

- قَسِّم أوقات الانتظار فاجعل العملية تتم على مراحل بينها انتظار قصير بدلاً من أن تتم في مرحلة واحدة قبلها انتظار طويل. يمكنك أن تقوم بذلك بنفس الموارد التي لديك.



5- **الانتظار غير المحدد يمر أبطأ من الانتظار المحدد:** عندما تسأل الموظف عن وقت الانتظار فإنه يبدو عادة غير مهتم بالإجابة أو قد يشرح لك عجزه عن الإجابة لتغير الأحوال وقد يقول لك أي وقت يأتي على باله. هذا يجعل وقت الانتظار يبدو أطول وتجربة الانتظار سيئة في نظر العميل. مع الأسف الانتظار غير المحدد شائع لدينا وهناك الكثير من الأشياء البسيطة التي يمكنك عملها لجعل الانتظار محددًا وتحسين تجربة الانتظار مثل:

- أن تدرب العاملين على الاهتمام بتوضيح وقت الانتظار للعميل خاصة إذا كان طويلًا

- أن توضح الزمن المتوسط للانتظار في ساعة رقمية تكون في مكان واضح أمام المنتظرين

- أن تدرب العاملين على تقدير زمن الانتظار. على الرغم من تغير زمن الخدمة من عميل لعميل فإن هناك قيمة تقديرية لزمن الانتظار يمكن أن يسترشد بها العميل. مع الأسف الكثير من الأطباء يزعم عدم قدرته على تحديد مواعيد وهو ما يترتب عليه انتظار المرضى لأوقات طويلة وهم أساسًا مرضى يرهقهم الانتظار في عيادة الطبيب. ولكن توجد قلة تستخدم المواعيد بنجاح. فعلى الرغم من أن مريضًا قد يستغرق بضع دقائق في الكشف بينما يستغرق الآخر ثلث ساعة فإن هناك زمنًا متوسطًا للكشف وبناء عليه يمكنك إخبار المريض بموعد كشفه ول بشكل تقريبي

- حاول تقليل المتغيرات التي تجعل هناك صعوبة في تحديد وقت الانتظار فمثلاً إذا كنت طبيباً فحدد موعداً خاصاً بعد مواعيد العيادة للحالات الخاصة التي تحتاج زمنًا طويلاً في الكشف. يمكن للمدير إحالة بعض الخدمات الكبيرة لموظف آخر غير الذي يستقبل العملاء. هذا يجعل زمن الخدمة متقارباً ويمكنك من تحديد زمن بشكل أكثر دقة

- توضيح أوقات العمل والراحات في مدخل المؤسسة بحيث يراها العميل عند قدومه قبل أو بعد ساعات العمل أو أثناء الراحات

- توضيح سبب عدم تواجد الموظف وموعد عودته لمكتبه بلافتة صغيرة. فمثلاً عند قيام الموظف للصلاة يمكن ترك لافتة صغيرة توضح موعد عودته لكي يعرف من ينتظر مدة انتظاره، ما لم يكن من الممكن أن يقوم موظف آخر بعمله ريثما يصلي.

6- **الانتظار غير المبرر يمر أبطأ من الانتظار المبرر:** كثيراً ما تنتظر ولا تعرف السبب وهذا يجعلك في شدة الضيق وتظن أن السبب هو تكاسل الموظف أو عدم حضوره في مواعيد. يمكننا أن تفعل الكثير لتقليل من هذا الأمر:

- توضيح أنظمة العمل ومواعيده فقد يكون هناك سبب قوي ومقبول للانتظار ولكن لا يتم توضيحه للعميل فمثلاً قد ينتظر العميل بسبب انقطاع الكهرباء أو عطل في الشبكة الدولية (الإنترنت) أو بسبب أنه أتى في فترة راحة أو بسبب أن مطلبه يحتاج عدة إجراءات... ولكن عندما لا يوضح أحد ذلك للعميل فإنه

يشعر بأن الانتظار غير مبرر ويشعر بالضيق وقد ينفعل ويصبح الموقف سيئا. بعض التدريب للموظفين يغني عن ذلك كله وبعض اللافتات التي توضح مواعيد العمل والراحات تغني عن ذلك...

- توضيح الأوراق المطلوبة لكل خدمة مسبقا مثل توضيحها على الشبكة الدولية وفي مكان تقديم الخدمة. هذا يمنع من انتظار العميل في طابور ثم اكتشافه أن عليه تصوير بعض الأوراق أو إحضارها فيضطر أن يعود في وقت لاحق لينتظر مجددا. هذا الانتظار غير مبرر إذ إن توضيح المطلوب مسبقا يغني عن الانتظار مرارا وتكرارا

- عدم تواجد موظفين يعملون في أعمال أخرى غير خدمة العملاء في مكان خدمة العملاء أثناء الزحام وطول الانتظار. عندما تنتظر وقتا طويلا لتلقي الخدمة وترى موظفين يقومون بأعمال أخرى غير التعامل المباشر مع العملاء فإنك تشعر بالضيق لأنك تظن أنه كان يمكن لهؤلاء الموظفين المساعدة في تقليل وقت الانتظار.

- أوضح غلق منافذ التعامل مع الجمهور غير العاملة في الوقت الحالي لكي لا يظن العميل أن الموظف تركه وخرج ليشرّب فنجانا من الشاي. مما يثير الشخص المنتظر أن يرى نوافذ كثيرة للتعامل مع الجمهور والكثير منها ليس فيه أي موظف. لذلك فإن النوافذ التي تستغل مثلا في أوقات الزحام الشديد يجب أن يكون من الواضح تماما للعملاء أنها غير عاملة.

- بالطبع تجنب أن يضطر العميل لينتظر بدون سبب مقبول

ونستكمل الرحلة في المقالة التالية إن شاء الله.

---

من مراجع الموضوع:

1. Haynes, P.J., "Hating to wait: managing the final service encounter", Journal of Services Marketing, Vol. 4 No. 4, Fall 1990, pp. 20-6.
2. Katz, K., Larson, B. and Larson, R., "Prescriptions for the waiting in lines blues: entertain, enlighten and engage", Sloan Management Review, Winter 1991, pp. 47-61.
3. Jones, P. and Peppiatt, E, "Managing perceptions of waiting times in service queues", International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 47-61.

4. Dawes, J. and Rowley, J., “The waiting experience: towards service quality in the leisure industry”, International Journal of contemporary Hospitality Management, 8/1, 1996, pp. 16-21.
5. Service Management, Fitzsimmons and Fitzsimmons, Irwins MacGraw-Hill, 3rd edition, 2000.

مواقع تناقش نفس الموضوع

Managing Waiting Experience

David Maister

While You Wait

## إدارة تجربة الانتظار من الناحية التطبيقية - 2

يوليو 17, 2008 في 6:24 ص Filed under علم الإدارة · تحرير

إدارة وقت الانتظار هو أحد المميزات التنافسية التي قد تؤثر بشكل كبير على مؤسستك. لذلك فإن المؤسسات الناجحة تهتم بتحسين تجربة الانتظار وتقليل وقت الانتظار. نستكمل في هذه المقالة مناقشة كيفية تحسين تجربة (وقت) الانتظار بعد أن استعرضنا بعض هذه الأفكار في المقالة السابقة.

### أفكار تطبيقية لتحسين تجربة الانتظار

تحسين تجربة الانتظار ليس عسيرا ولكن كثيرا من المديرين لا يلقي بالأهمية لعملية الانتظار. بناء على ما استفدناه من النظريات والأبحاث التي استعرضناها في [مقالة سابقة](#) نحاول هنا استعراض أفكار تطبيقية لكل من كل عنصر في تلك النظريات. هذه المقالة هي مكملة [للمقالة السابقة](#) التي ناقشنا فيها بعضاً من هذه الأفكار التطبيقية.

**1- القلق يجعل وقت الانتظار يمر ببطء:** هذا أمر معلوم ولكن قد لا يمكنك منع الانتظار ولكن يمكنك أن:

- تُدرّب الموظفين على التعامل بلطف مع العميل الذي ينتظر أمرا خطيرا كنتيجة كشف طبي خطير

- تُحسن تجربة الانتظار بشكل كبير في حالات الانتظار التي يصاحبها قلق

- تعطي أولوية للعملاء ذوي الاحتياجات الحرجة مثل الحالات الطبية الطارئة أي مثل قسم الطوارئ في المستشفيات. يجب مراعاة عدم تعارض هذا الأمر مع ما ذكرناه عن الانتظار العادل فلا تجعل الأمر فوضي ولكن ضع نظاما يتعامل مع الحالات الحرجة جدا

- بعض المؤسسات تقدم تعهدا بتقديم مقابل مادي للعميل إذا لم يتلق الخدمة في وقت محدد. هذا يقلل من قلق العميل. في الولايات المتحدة تتعهد فيديكس FedEx بسداد تكلفة إرسال الرسالة إذا لم تصل صباح اليوم التالي أو في الموعد المحدد لوصولها حسب اختيار العميل لنوع الخدمة. وبعض الأسواق التجارية مثل سيرز Sears يلتزم بتسليمك الأصناف الكبيرة أو القيمة والتي تستلمها من مخزن المحل في خمس دقائق وإلا تحصل على تخفيض قيمته خمس دولارات عند شرائك من نفس المحل في المستقبل. ولكن ينصح المديرين بعدم تطبيق نظام الضمان إلا بعد التأكد من إمكانية تنفيذه.

**2- كلما زادت قيمة الخدمة كلما زاد تقبل الانتظار:** يمكنك الاستفادة من ذلك بأن:

- تقوم بتمييز احتياجات العملاء لاحتياجات عظيمة وصغيرة. فمثلا في الكثير من الأسواق التجارية يتم توفير طابور خاص لدفع الحساب لمن اشترى أقل من عشر بنود وذلك لأن شراء عشر بنود هو أمر

بسيط لا يتقبل معه العميل أن ينتظر ربع ساعة ليدفع الحساب بينما من اشترى عشرين وثلاثين بندا يكون لديه تقبل للانتظار

- توفر معلومات عن الأسئلة التي يسألها العملاء عادة. قد تضع بعض اللوحات أو توفر بعض المطبوعات التي تغطي ذلك أو توفر ذلك في موقع المؤسسة مثلما يحدث في "أسئلة متكررة"  
**Frequently Asked questions** وقد تحدد موظفا مسئولاً عن الرد عن الاستفسارات وذلك لأن الإجابة عن سؤال بسيط لا تستدعي الوقوف في طوابير تلقي الخدمة.

- توفر خدمة توصيل بعض الخدمات أو توفيرها إلكترونياً طالما كانت لا تحتاج الحضور شخصياً لمؤسستك.

**3- قيمة الوقت بالنسبة للعميل:** هناك عدة أحوال فقد يكون وقت العملاء كلهم أو أكثرهم في وقت ما حرجاً مثل مواعيد الذهاب للعمل وقد يكون وقت بعض العملاء حرجاً في وقت ما ولذلك فعليك أن تتعامل مع الحالتين:

- توفير فرصة الحصول على الخدمة بشكل سريع بمقابل مادي أعلى وهذا أسلوب يستخدم في كثير من الخدمات مثل بعض الأطباء وغيرهم. في بعض الأحيان يتم تقديم هذه الخدمة بعيداً عن الخدمة العادية ففي بعض شركات الطيران يتم فحص حقائب الدرجة الأولى بعيداً عن الدرجة السياحية.

- توفير عدد أكبر من الموظفين القائمين بالخدمة في الأوقات الحرجة بالنسبة لكل الناس مثل المطاعم ساعة الإفطار في رمضان

- توفير مقابل للحضور في أوقات الفراغ مثل أن يكون سعر الخدمة في الأوقات التي يحضر فيها قليل من الناس أقل تكلفة منه في أوقات الزحام. هذا يساعد على تقليل وقت الانتظار في أوقات الزحام كما وأنه يساهم في تشغيل المؤسسة في أوقات الفراغ وهذا أمر مهم في المؤسسات الخدمية

**4- خبرة العميل السابقة:** عندما يكون الانتظار في نفس المؤسسة أطول من المرة السابقة فإن العميل يشعر بالضيق. يمكنك مواجهة ذلك بأن:

- تتابع القيمة المتوسطة لوقت الانتظار والطول المتوسط للطابور ومن ثم تقوم بالحفاظ على هذه المؤشرات أو تحسينها

- التدخل لتسريع الخدمة عند وصول وقت الانتظار لمستويات أعلى من المعتاد

- الاعتذار للعملاء أو تقديم مقابل مادي لهم مثل تخفيض فوري أو تخفيض يحصل عليه في المرة القادمة وذلك عند انتظار العميل وقتاً طويلاً

**5- الانتظار المريح يمر أسرع من الانتظار غير المريح:** هنا سنقول: إنك تريد أن ننفق أموالا باهظة لكي تُسعد العميل. وإن كان صرف أموالا طائلة لإسعاد العميل هو أمر وارد طالما كان ذلك سيعود بالنفع على مؤسستنا فإنني أريد توضيح أن هناك الكثير مما لا يكلف إلا أموالا بسيطة مثل:

- مصدر مياه شرب

- دورة مياه

- كراسي لائقة

- مروحة أو تكييف أو مدفأة

- مكان نظيف

- مكان للصلاة

- حرية الحركة في الانتظار الطويل بأن يتم إعطاء العميل رقما عند وصوله ويكون موعد خدمته عندما يعلن ذلك الرقم في لوحة إلكترونية ومن خلال إذاعة داخلية (ميكروفون). هذا يجعل العميل يتحرك بحرية داخل المكان وهذا يجعل الانتظار مريحا وقد يساعد على انشغال العميل فقد يذهب هنا ليقراً إعلان أو يدخل دورة المياه أو يتحدث في هاتفه أو يصلي

تحديد وسائل الانتظار المريحة تختلف حسب طول زمن الانتظار المعتاد ففي المطارات حيث يكون زمن الانتظار طويلا جدا يتم توفير وسائل كثيرة للراحة وفي الأماكن التي يكون فيها الانتظار بضع دقائق تحتاج لوسائل أقل. لاحظ أن تقليل وقت الانتظار قد يغنيك عن الكثير من وسائل الراحة ويمكنك من جعل مكان الانتظار صغيرا وهو ما يوفر لك مساحة ثمينة جدا.

**6- الانتظار المحترم يمر أسرع من الانتظار غير المحترم:** هذه نقطة لم أجدها صراحة في النظريات ربما بسبب عدم وضوحها في البلاد التي تمت بها الأبحاث. عندما تقف في طابور ولا يدفعك أحد من الخلف ولا يحدث تدافع فإنك تشعر بالانتظار فقط ولكن عندما تجد أن من خلفك يدفعك للأمام وأن من يتلقى الخدمة عليه المرور بصعوبة بين الناس فإنك تشعر بالانتظار والمهانة فيكون الانتظار مريحا. عندما تضطر امرأة إلى الوقوف في نفس الطابور مع الرجال فإنها تشعر بأن الأمر غير لائق خاصة في حالات الزحام والتدافع.

على المدير أن يتخذ من التدابير ما يجعل الانتظار محترما فإراعي الأمور الاجتماعية الخاصة بانتظار السيدات والعائلات وإراعي الخصوصية. يمكنك أن تضع خطأ في نهاية الطابور يبعد قليلا عن مكان التعامل مع الموظف بحيث لا يكون الشخص المنتظر قريبا من الشخص الذي يتعامل مع الموظف لمراعاة الخصوصية. حدد أنت نظاما للانتظار ولا تدع الأمر للعملاء لكي تمنع منحوت احتكاك بينهم.

ويمكنك أن تضع خطوطا تحدد مسار الطابور ويمكنك أن تدرب الموظفين على تنبيه المنتظرين -بشكل مهذب- إلى مراعاة النظام في حالة الخروج عنه. كل هذا هو لمصلحة مؤسستك ولكي يأتي هذا العميل مرة أخرى.

المعاملة الطيبة قبل وبعد وأثناء الانتظار هي من الأمور التي تجعل الانتظار محترما. درّب العاملين على التعامل بطريقة حسنة مع المنتظرين - ومع العملاء عموما. فمثلا عندما تلقى معاملة مهذبة عند استقبالك ثم في أثناء الانتظار ثم بعد الانتظار فإن ذلك يقلل من تأثير الانتظار. هناك فرق بين من يقول لك "انتظر" ومن يقول لك "انتظر قليلا من فضلك وسوف أكون في خدمتك فور انتهائي من عميل سابق". هناك فرق بين أن يقول لك موظف الاستقبال "أهلا بك... يمكنك أن تنتظر هنا أو هنا... أسعدتنا بزيارتك" وبين أن يقول لك "اصبر... ألا تراني منشغل". هناك فرق بين أن ينظر لك الموظف وهو يحدثك وبين أن يحدثك وهو ينظر إلى الأوراق أو ينظر إلى شاشة الحاسوب. أمور بسيطة يكون لها تأثير كبير.

**7- الانتظار الصحي يمر أسرع من الانتظار غير الصحي:** وهذه أيضا لم تظهر بوضوح في النظريات وإن كان يمكن اعتبارها جزء من الانتظار المريح وغير المريح. عندما تنتظر في جو مليء بالدخان أو بجوار مدخنين فإن الوقت يمر بطيئا والتجربة تكون سيئة. ولكن الانتظار في جو ليس به أضرار صحية يمر بشكل أسرع. لذلك عليك أن تحافظ على بيئة صحية للانتظار فلا يسمح بالتدخين في أماكن مغلقة ولا يكون هناك ملوثات أو أجواء مسببة للأمراض.

### ملاحظات عامة:

1- قد يتفاعل أكثر من عامل من هذه العوامل فقد يكون الانتظار يصاحبه قلق وفي نفس الوقت فهو انتظار لأمر مهم. في هذه الحالة لا يكون العميل متقبلا للانتظار وربما تكون هناك أسباب أخرى تجعل الانتظار غير مقبول مثل حالة صحية حرجة لمريض. وقد يكون التعامل مع وقت العميل الحرج متنافٍ مع عدالة الانتظار فعليك تقدير الأمر ودعم أي أسلوب تسلكه مثل توضيح نظام الانتظار ووضع تكلفة لتلقي الخدمة بسرعة وهكذا.

2- هذه بعض الأفكار ولكنك عند اهتمامك بالأمر فلا أشك أنك ستأتي بأفكار أكثر تناسبا مع مؤسستك وأكثر إبداعا. ولاحظ ان مجرد إحساس العميل باهتمام المؤسسة بتحسين وتقليل وقت الانتظار يحسن من تجربة الانتظار.

3- حاول ملاحظة تجربة الانتظار في الأماكن التي تضطر أنت للانتظار فيها وحاول تحليل الأسباب والتفكير في تطبيق النظريات والأبحاث التي استعرضناها. هذا يساعدك على تنمية مهارتك في هذا الشأن.

4- حاول ملاحظة أساليب إدارة تجربة الانتظار الناجحة في مؤسسات أخرى. لا يشترط أن تستفيد من مؤسسة تعمل في نفس المجال فتجربة الانتظار متشابهة فيمكن لطبيب ان يستفيد من أسلوب الانتظار في مطعم والعكس ويمكن لشركة طيران الاستفادة من أسلوب الانتظار في سوق تجاري والعكس مع مراعاة طبيعة عمل كل منهم.

5- عندما تطبق أسلوبا لتحسين تجربة الانتظار فقم بمتابعته وتحسينه. لا تفترض أن الحل الذي وضعتَه هو حل رائع حتى تتابع تأثيره وتقيّمه. ولاحظ أن ما قد يصلح اليوم قد لا يصلح بعد ستة أشهر وما قد يكون مسليا للعميل اليوم قد لا يكون مسليا بعد عدة أسابيع لذلك فإن المتابعة والتحسين هي عملية مستمرة.

6- أشرك العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء في اقتراح الحلول وتنفيذها.

7- تدريب العمالة على أكثر من عمل هو من الأمور المؤثرة في تقليل وقت الانتظار وتحسين خبرة الانتظار.

8- لا يشترط أن تكون تجربة الانتظار مرتبطة بعمل خارجي فقد ترتبط بعمل داخلي أي زميلك في العمل. فمثلا قسم الصيانة يقوم بصيانة المعدات التي يشغلها قسم التشغيل. فيكون مدير التشغيل منتظرا لانتهاؤ الصيانة. وهكذا الكثير من الأقسام الخدمية في المؤسسات. فحاول تطبيق نفس الأفكار. وفر معلومات عن الموعد المتوقع لانتهاؤ الخدمة، وفر نظام عادل للانتظار، وضح أسباب التأخير، اجعل تلقي بلاغات طلب الخدمة سريعة وأوضح جدولة الخدمة. تابع أوقات التنفيذ وتأكد من تحسنها او على الأقل عدم زيادتها. تأكد من تطبيق النظام في الواقع بدون محاباة.

9- تجربة الانتظار قد تكون مرتبطة بالموارد. مع الأسف بعض المؤسسات تهمل كثيرا في ذلك باعتبار أن المورد سيستفيد من تعامله مع تلك المؤسسة. في الحقيقة هذا تفكير بالموارد الجيد هو ثروة ولذلك علينا أن نحافظ عليه. وعلاوة على ذلك فالمورد قد يتحول يوما إلى عميل وقد يكون هو في نفس الوقت عميلا للمؤسسة. فيجب التعامل مع انتظار الموردين بنفس الأسلوب.

10- لا يشترط أن يكون الانتظار في المؤسسة نفسها فقد يكون الانتظار بالمنزل وقد يكون على خط التلفون وقد يكون على صفحات الشبكة الدولية. في كل الحالات طبق نفس الأفكار. فمثلا عند القيام بشغيل (تنصيب) Install برنامج فإن شاشات بها معلومات عن البرامج تظهر لكي تشغلك أثناء تنصيب البرنامج. وعندما يكون الانتظار من المنزل فيمكنك توضيح تطور الخدمة تلفونيا أو عن طريق الشبكة الدولية. شركات النقل تقوم بعمل رائع في ذلك فيمكنك متابعة الرسالة التي أرسلتها والتعرف على المراحل التي تمر بها وموقعها الحالي. وعلى خط التلفون يمكنك توضيح زمن الانتظار المتوقع إذا كان طويلا لكي يكون لدى المتصل الحرية في انهاء المكالمة أو الانتظار.

في المقالة التالية إن شاء الله تناقش كيفية تقليل وقت الانتظار نفسه فهذا أمر ملازم لتحسين تجربة الانتظار. وكما ذكرت فإن تقليل وقت الانتظار يجعل تحسين تجربة الانتظار أيسر وأقل تكلفة.

---

من مراجع الموضوع:

1. Haynes, P.J., “Hating to wait: managing the final service encounter”, Journal of Services Marketing, Vol. 4 No. 4, Fall 1990, pp. 20-6.
2. Katz, K., Larson, B. and Larson, R., “Prescriptions for the waiting in lines blues: entertain, enlighten and engage”, Sloan Management Review, Winter 1991, pp. 47-61.
3. Jones, P. and Peppiatt, E., “Managing perceptions of waiting times in service queues”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 47-61.
4. Dawes, J. and Rowley, J., “The waiting experience: towards service quality in the leisure industry”, International Journal of contemporary Hospitality Management, 8/1, 1996, pp. 16-21.
5. Service Management, Fitzsimmons and Fitzsimmons, Irwins MacGraw-Hill, 3rd edition, 2000.

مواقع تناقش نفس الموضوع

Managing Waiting Experience

David Maister

While You Wait

## تقصير وقت الانتظار

عشت 2, 2008 في 8:33 ص .

الانتظار هو أمرٌ غير مرغوبٍ فيه عادةً لذلك فإن المؤسسات تهتم بتقصير وقت الانتظار وجعل تجربة الانتظار مقبولة باستخدام وسائل عديدة. ناقشت في المقالات الثلاث السابقة كيفية تحسين تجربة الانتظار والعوامل النفسية للعميل أثناء الانتظار. في هذه المقالة والتالية لها أحاول طرح بعض أساليب تقصير وقت الانتظار.

الأقسام الأساسية لهذه الأفكار هي:

أولاً- إلغاء الانتظار أو نقله

ثانياً- تطوير العملية

ثالثاً- إدارة موارد المؤسسة

رابعاً- التأثير على معدل حضور العملاء

في هذه المقالة نشرح القسمين الأول والثاني وفي المقالة التالية إن شاء الله نشرح القسمين الثالث والرابع.

**أفكار تطبيقية لتقصير وقت الانتظار:**



**أولاً- إلغاء الانتظار أو نقله**

1- **إلغاء الانتظار:** ابحث في كل ما يحتاج انتظاراً لتلقي الخدمة في مؤسستك، هل هناك خدمات يمكن أن تتلافى فيها الانتظار. مثلاً إذا كان العميل ينتظر ليقوم بتسليم ورقة، هل يمكن أن يضعها في صندوق أو يرسلها بالبريد العادي أو بالبريد الإلكتروني؟ هل هناك خدمات يمكن تأديتها بالهاتف؟ أحياناً يضطر العميل أن يقف في طابور ليحصل على نموذج، هل يمكن أن يحصل عليه بالبريد أو عن طريق الشبكة الدولية؟ هل يمكن توفيره على حوامل خشبية في مدخل المؤسسة بدلاً من أن يتم طلبه من الموظف؟

كثيرا ما يحتاج العميل أن يقف في طابور ليسأل عن الإجراءات، هل يمكن توفير المعلومات الأساسية في لوحة أو مطبوعات أو على الشبكة الدولية؟ قد يضطر العميل أن يقف في طابور ليستلم شيئا ما، هل يمكن أن نرسل له هذا الشيء عن طريق خدمة التوصيل للمنازل أو البريد؟

فكر في أهداف الانتظار وابدح عن وسائل يتم بها الاستغناء عن الانتظار. أشرك العاملين معك في البحث عن حلول فإنهم قد يأتونك بأفكار رائعة.

2- **نقل الانتظار إلى المنزل:** بدلا من أن تحاول توفير مساحة كبيرة للانتظار وتحاول جعل الانتظار مريحا فإنه يمكنك نقل العملية نفسها للمنزل باستخدام نظام الشراء الإلكتروني. في هذه الحالة لا يحتاج العميل للحضور لكي يشتري وإنما يمكنه الشراء من المنزل. قد يشتري بعض العملاء بالنظام الإلكتروني ويشتري بعضهم من المؤسسة نفسها وفي هذه الحالة نكون قد قللنا وقت الانتظار لأن عدد العملاء الذين سيأتون للشراء من المؤسسة نفسها سيكون أقل.

على سبيل المثال يمكنك استخراج شهادة ميلاد في مصر عن طريق موقع حكومي وبالتالي لا تحتاج أن تذهب إلى مؤسسة حكومية وتقف في الطابور وتنتظر.

3- **نقل الانتظار إلى داخل السيارة :** هذا الأسلوب يتم تطبيقه في العديد من مطاعم الوجبات السريعة فالعميل يمكنه أن يطلب خلال مروره بالسيارة حول المطعم بحيث لا يشعر أنه انتظر أصلا. هذا ليس تقصيرا لوقت الانتظار ولكنه نقل للانتظار لمكان آخر يعتبر مريحا للعميل.

### ثانيا- تطوير العملية:

1- **تقليص العملية نفسها:** تقليص وقت العملية يؤدي إلى تقصير وقت الانتظار. حاول البحث عن أجزاء العملية التي يمكن إجراؤها قبل العملية نفسها مثل أن يتم ملء الأوراق مسبقا أو أن يتم توضيح الخيارات مسبقا. لاحظ أن المقصود هنا ليس تسريع العملية ولكن تقليصها بمعنى تقليل الأعمال التي تتم في أثناء انتظار العميل. هناك أعمال كثيرة يمكنك القيام بها قبل حضور العميل مثل:

- تصوير النماذج

- ملء الأوراق إن أمكن

- تجهيز بعض المواد مثل تجهيز وجبات نصف جاهزة في المطاعم وتضبيب أجهزة الكشف الطبي في المستشفيات وهكذا

- التنبيه على العميل بالاستعداد بشكل ما قبل الحضور مثل بعض الإجراءات السابقة للتحاليل الطبية

محلات **أرجوس في بريطانيا Argos** هي مثال رائع لذلك. هذه المحلات تستخدم أسلوباً متميزاً في الشراء حيث أنها تطبع كتالوجاً لكل المنتجات التي تباع في الوقت الحالي مع بيان لمواصفاتها وأسعارها. هذه الكتالوجات تكون متوفرة في المحل ويمكنك أن تأخذ منها نسخة خاصة بك مجاناً. هذا يتيح لك أن تتصفح هذا الكتالوج في المنزل. عندما تريد أن تشتري فما عليك إلا أن تذهب إلى المحل وتكتب رقم المنتج في ورقة وتسلمها لموظف الحسابات وتدفع المقابل المادي. بعد ذلك تذهب لتستلم ما اشتريته من موظف التسليم. بهذا تكون عملية البيع قد تخلصت فليس هناك عرض للمنتج وليس هناك عدد كبير من الموظفين. فالوقت الكلي للشراء من محلات أرجوس قليل جداً يكاد لا يتجاوز خمس دقائق. بالطبع هناك نظام مخزني رائع يكفل تسليم البضاعة بسرعة وبدقة.

هناك مثال محلي متميز وهو تجديد بطاقات العضوية في نادٍ اجتماعي حيث تتم العملية بسرعة كبيرة نظراً لأن النادي يتبع أسلوباً مبتكر وهو أن جميع البطاقات لجميع الأعضاء تكون معدة مسبقاً وبالتالي فإنك تسدد الرسوم وتستلم البطاقات في الحال. قارن بين هذا النظام وبين أن يتم إعداد بطاقة العضوية بعد سدادك الرسوم ويكون عليك أن تنتظر حتى يتم كتابة البطاقة واعتمادها وتغليفها.

وهناك أشياء يمكن القيام بها بعد انصراف العميل ففي بعض الخدمات يمكن أن يحضر العميل بنفسه ثم تتم الخدمة لاحقاً ويتم إخبار العميل بالنتيجة فلا يضطر العميل أن ينتظر. على سبيل المثال، عندما تجتاز اختبار القيادة في الولايات المتحدة فإنك تحصل في الحال من الممتحن على رخصة قيادة مؤقتة هي أشبه ما تكون بإيصال السداد في الأسواق التجارية ثم بعد أسبوعين أو ثلاثة تصلك الرخصة الحقيقية المغلفة والتي عليها صورتك بالبريد. وكذلك عند تجديد رخصة السيارة فإنه يتم الفصل بين رخصة السيارة وفحص السيارة. فإنك تحصل على الرخصة ثم يكون لزاماً عليك فحص السيارة في أي وقت خلال عشرة أيام عند أي ميكانيكي مرخص له بالفحص.

أحياناً يكون لدى العميل استفسار ويكون الرد عليه يحتاج استشارة آخرين. فكر هل يمكن أن ترد عليه لاحقاً بالهاتف أو البريد الإلكتروني؟ عندما تقدم خدمة فكر في تقليص وقت الخدمة أي الوقت الذي يضطر فيه العميل أن ينتظر أمامك. أظن أنك ستجد الكثير مما يمكن عمله.

هناك تقليص من نوع آخر وهو **تقليل عدد مرات الخدمة**. استخدام بطاقات مدفوعة مقدماً مثل بطاقات الاشتراك في وسائل المواصلات تقلل من عدد مرات الذهاب لشباك التذاكر. في بعض البلاد يمكنك أن تشتري بطاقة أسبوعية أو شهرية للمترو أو القطار أو الحافلات وهذه البطاقة تعني حق الركوب مجاناً طوال تلك الفترة. وبالتالي فإنك تذهب مرة واحدة أسبوعياً أو شهرياً لتجديد الاشتراك بدلاً من أن تشتري تذكرة كلما استخدمت وسيلة المواصلات. هذا الأسلوب ليس مستخدم كثيراً في بلادنا وأرى أنه قد يفيد في حالات كثيرة.

هذا الأسلوب يستخدم في الولايات المتحدة في بوابات عبور الطرق السريعة فبدلاً من أن تدفع مقابل المرور فإنك تدفع مقدماً ويتم وضع علامة إلكترونية على السيارة. عند مرورك على أي بوابة للطرق

السلاية فإنه يتم تسجيل مرور سيارتك إلكترونيا ويتم خصم مقابل المرور ثم بعد فترة تدفع مبلغا آخر وهكذا.

2- **تسريع العملية نفسها:** الهندسة الصناعية هي ركيزة أساسية لتسريع العملية نفسها وهو ما ينتج عنه تقصير وقت الانتظار. يمكن دراسة الحركة والوقت للعملية نفسها والبحث عن وسائل لتقصير زمن أي عملية أو التخلص منها أو تنفيذها في وقت لاحق.

- اجعل جميع لوازم الموظف قريبة منه فلا يضطر الموظف للتوقف عن العمل للبحث عن أدوات أو إحضار أدوات من مكان آخر أو ....

- لا تجعل الأوراق تسافر لمسافات شاسعة. حاول ترتيب مكان تقديم الخدمة بشكل يقلل من زمن انتقال الأوراق أو العميل أو كليهما. يحضرنى مثال واقعي لذلك وهو استخراج شهادة مخالفات المرور. عندما ذهبت منذ عام لاستخراج شهادة مخالفات من إحدى إدارات المرور في مصر أعجبتني أن جميع إجراءات استخراج شهادة المخالفات في نفس المكان على شكل حرف U وفي نفس الدور فلا تضطر للذهاب هنا وهناك ولا تصعد لأدوار أخرى. هذا يؤدي إلى سرعة الخدمة وتقصير وقت الانتظار. فعلى الرغم من أن المرور مؤسسة حكومية فإنه أمكنهم تقصير وقت الانتظار.

- استخدم وسائل اتصال حديثة مثل التليفونات والشبكة الدولية أو الشبكات الداخلية Intranet حسب الحاجة بحيث يسهل على مقدم الخدمة البحث عن بيانات أو نقل طلب العميل لمن سيقوم بإعداد الخدمة أو المنتج

- أعط الموظف بعض التفويض لكي يستطيع اتخاذ بعض القرارات بنفسه

- درب الموظف تدريباً جيداً بحيث يؤدي العمل في الوقت الأدنى

- حفز الموظف بالمحفزات المختلفة. مجرد توضيح زمن الانتظار للموظف وزمن الخدمة قد يحفزه بناء على نظرية وضع الأهداف. كافي الموظفين عند تحقيق وقت خدمة أقل وأطلعهم دائماً على متوسط زمن الانتظار ومتوسط طول الطابور ومتوسط زمن الخدمة. وهناك طرق كثيرة للتحفيز.

- تأكد أن المؤسسة كلها تعمل على دعم الموظف الذي يقدم الخدمة ويتعامل مباشرة مع العملاء. بعض المؤسسات مثل الخطوط الاسكندنافية رسمت الهيكل التنظيمي بالمقلوب بحيث يكون في القمة الموظف الذي يتعامل مع العملاء. هذا الرسم المقلوب يهدف لتعميق فكرة ان رئيس المؤسسة ومديري المؤسسة هدفهم هو دعم هؤلاء المتعاملين مباشرة مع العملاء.

- في حالة استخدام نماذج تأكد من وضوحها وسهولة قراءتها. تابع سهولة النموذج ووضوحه عن طريق ملاحظة أي صعوبة يجدها العميل أو الموظف. أحيانا يكون هناك شيء غامض في النموذج وهو ما يتسبب في ملئه بشكل غير صحيح وهو ما يضيع وقت العميل ووقت مقدم الخدمة.

- وضح نظام الخدمة بما يقلل من حجم الأسئلة التي يسألها العميل. عدم وضوح نظام الخدمة يؤدي إلى انشغال الموظف بالعديد من طلبات الخدمة غير المتماشية مع نظام المؤسسة وهو ما يؤدي إلى ضياع وقت الموظف ووقت العميل وزيادة وقت الانتظار للعملاء كلهم

- لا تطلب من العميل بيانات هي متوفرة لديك على الحاسوب

- وفر مطبوعات تجيب عن بعض الأسئلة المتكررة لتوفر وقت الموظف. حاول أن توفر وقت مقدم الخدمة للقيام بعمله الأساسي ووفر له أيضا بعض المطبوعات التي يمكن ان يقدمها لمن يسأل سوألا متكررا.

سافرتُ إلى فنلندا منذ زمن بعيد وعندما غادرت الفندق في الصباح كان عليّ استقلال الحافلة (الأتوبيس) وذلك سألت موظفة الاستقبال عن كيفية الذهاب إلى محطة الحافلات وفوجئت بان لديها خرائط (صغيرة) مطبوعة للمنطقة موضح بها الطرق فرسمت لي الطريق على الخريطة وأعطتني إياها. كما ترى فإن هذا يوفر الكثير من وقت الموظفة وبالتالي يجعل وقت الخدمة قليلا ووقت الانتظار قليلا.

أذكر عندما درست في بريطانيا أنني احتجت أن أسأل عن مكان مكتبة قسم من أقسام الكلية ويبدو أن المبنى معقد بحيث أنه من المعتاد أن يسأل أحد عن مكان تلك المكتبة. وعندما سألت لم تجبني الموظفة سوى بورقة صغيرة مدون فيها كيفية الوصول لتلك المكتبة من ذلك المكان. أشياء بسيطة يمكن تطبيقها في خدمات كثيرة لو كان لدينا بعض الاهتمام بتقصير زمن الخدمة وزمن الانتظار.

**3- تحسين سلسلة الإمداد:** عن طريق اختيار موردين جيدين وإقامة علاقات طويلة الأمد فإنه يمكننا تقصير وقت الانتظار. مثلا عندما تذهب لإصلاح السيارة فإن الميكانيكي يكتشف أنه يحتاج قطع غيار لكي يصلح السيارة. بالطبع لا يمكن للميكانيكي أن يحتفظ بكل قطع الغيار ولذلك فهو يحتاج ان يحصل عليها بسرعة لكي يصلح لك السيارة بسرعة. قد يرسل الميكانيكي أحد اعوانه للبحث عن الجزء الذي يريد وقد يطلب منك القيام بذلك أو يقوم بذلك بنفسه. كل هذه الحلول تعني أنك ستنتظر وقتا اطول وأن الميكانيكي سيتعطل عن عمله او أن أحد أعوانه سيتعطل عن العمل وهو ما يعني انتظارا أطول لغيرك من العملاء. ولكن بإنشاء علاقة قوية مع بعض تجار قطع الغيار يمكن لهذا الميكانيكي الحصول على ما يريد باتصال تليفوني (الهاتف) فيقوم تاجر قطع الغيار بتوصيل الأجزاء المطلوبة بسرعة. هذا يعني أن الميكانيكي يمكنه أن يباشر عمله في فك الأجزاء ريثما تصله الأجزاء المطلوبة وبهذا يكون الوقت الكلي للانتظار أقل.

**4- تحسين إدارة المخزون:** قد يطلب العميل منتجا متوفرا لدينا ولكننا نستغرق وقتا طويلا للبحث عنه. لذلك فإن العناية بتنظيم المخزون بحيث يمكن الوصول إلى الشيء المطلوب بسرعة كبيرة هو من الأمور المؤثرة في تقصير وقت الانتظار. استخدام نظم المعلومات يكون له تأثير كبير في ذلك.

المؤسسات التي لها أكثر من فرع ومخزن تحتاج لإنشاء أنظمة تكفل استعواض المخزون في الوقت المناسب.

5- **تقليل التغيرات Decrease Variability** كلما قللت التغيرات كلما أمكنك تنظيم العمل وجدولة العمالة. فعندما يكون وقت الخدمة متغيرا من دقيقة إلى عشرين دقيقة يكون من الصعب أن تنظم العمل. ولكن عندما يكون وقت الخدمة يتراوح بين دقيقة ودقيقتان مثلا فإن الأمر يختلف. ويمكن فصل الخدمات الطويلة عن القصيرة بحيث يقوم بهذه موظف وبالأخرى موظف آخر. بعض الأطباء يحاول مقابلة الحالات التي تحتاج وقتا طويلا في مواعيد خاصة خارج مواعيد العيادة المعتادة.

6- **رفع مستوى الجودة:** إنتاج منتجات أو خدمات معيبة يعني إنتاجها أو القيام بها مرة أخرى وهو ما يعني ضياع وقت الماكينة أو الموظف وبالتالي زيادة وقت الانتظار. لذلك فإن رفع مستوى الجودة يؤثر تأثير مباشر على وقت الانتظار في الخدمات عموما وفي المنتجات التي تنتج حسب الطلب.

7- **التنبؤ:** دراسة معدل توافد العملاء في أوقات مختلفة يمكننا من توقع معدل حضور العملاء في المستقبل. هذا يمكننا من الاستعداد سواء بتوفير العدد المناسب من الموظفين أو بتجهيز بعض المنتجات أو الخدمات. محلات **التابعي الدمياطي** للفول في القاهرة تتميز بتجهيز بعض السندوتشات مسبقا بمعدل يتناسب مع معدل حضور العملاء ولذلك فإنك لا تضطر للانتظار ريثما يتم تجهيز السندوتش ولكنك تجده مُعدًا. بالطبع يجب أن يصاحب ذلك بعض الأمور مثل نظافة المحل والثقة به. لاحظ أنه لا يمكنك تجهيز كم من السندوتشات إذا لم تعرف معدل حضور العملاء في الأوقات المختلفة والأيام المختلفة ونوعية طلباتهم. الكثير من المطاعم تقدم عملا رائعا في رمضان ساعة الإفطار إذ يتمكنون من إطعام عدد هائل من العملاء في نفس الوقت وذلك نتيجة لتوقعهم لحضور عدد كبير من الصائمين للإفطار وإستعدادهم لذلك.

هناك أساليب للتنبؤ تساعدنا على الوصول إلى أفضل توقع وهذه الأساليب سوف أشرحها إن شاء الله في مقالات منفصلة.

### ثالثا- إدارة موارد المؤسسة:

1- **الجدولة اليومية للموظفين:** جدولة أعداد الموظفين في الساعات المختلفة من اليوم وفي الأيام المختلفة من الأسبوع بحيث تناسب معدل حضور العملاء في الأوقات المختلفة يؤدي إلى تقصير وقت الانتظار. كما ذكرت في المقالة السابقة فإنه يمكن التنبؤ بمعدل حضور العملاء بناء على تسجيل سابق لمعدل الحضور أو معدل طلب الخدمة في الأوقات المختلفة. هذا التنبؤ يمكننا من تنظيم جدول حضور الموظفين بحيث يناسب طلب الخدمة. قد يكون عدد الموظفين ثابتا ولكن يمكننا أن نعدل مواعيد بدء الوردية مثلا بحيث تناسب معدل الطلب. ويمكن أن نقلل عدد الموظفين في وردية عن وردية أخرى ويمكن أن يكون يتواجد ورديتان لمدة ساعة أو ساعتان في نهاية وردية وبداية وردية أخرى.

الجدولة تشمل أيضا المعدات مثل جدولة الحافلات بحيث يزداد عدد الحافلات في الخطوط المزدحمة ويقل في الخطوط غير المزدحمة. فمثلا قد يكون معدل وصول الحافلة هو حافلة كل عشر دقائق في ساعات الازدحام ويكون عشرين دقيقة في الأوقات التي ليس فيها ضغط. وفي المقابل يتم تقليل أو زيادة الحافلات في الخطوط الأخرى.

الجدولة تشمل أيضا الاستغلال الأمثل لأوقات الفراغ بحيث نقوم بكل ما يوفر لنا الوقت في أوقات الزحام. فمثلا يمكن استغلال أوقات انخفاض الزحام في صيانة الآلات وتدريب العاملين ودراسة المشاكل ومنح بعض الأجازات وترتيب المكان وغير ذلك.

2- **التحالفات:** لا يمكن زيادة الموارد إلى ما لا نهاية لأن هذا يعني زيادة التكلفة بحيث لا يمكن أن نحقق أي ربح ولكن يمكن زيادة الموارد بدون تكلفة. يمكن أن نتعاون مع مؤسسات أخرى. شركات الطيران مثال واضح على ذلك حيث تجد عدة شركات متحدة في عمليات النقل وهو ما يوفر وقت انتظار هائل. فالمسافر من مدينة إلى مدينة أخرى بعيدة عنها يمكنه أن يستقل عدة خطوط طيران فمثلا المسافر من القاهرة إلى نيويورك قد يركب طائرة تابعة لخطوط الطيران الألمانية Lufthansa إلى فرانكفورت ثم يركب طائرة تابعة إما لنفس الشركة أو شركة أمريكية أخرى متحالفة معها. فبدلا من أن تنتظر في فرانكفورت رحلة لنفس الشركة فإنه يمكنك أن تستقل رحلة على شركة متحالفة معها يكون موعدها أقرب.

جمعية السيارات الأمريكية AAA توفر خدمة الإصلاح السريع للسيارات التي تعطلت فجأة وتوفر خدمة نقل السيارات إلى أقرب ميكانيكي. هذه الجمعية تستخدم تحالفا مع شركات عديدة في الولايات المتحدة للقيام بذلك فإذا تعطلت سيارتك في مكان ما فإنه يتم إبلاغ أقرب شركة خدمة في ذلك المكان من الشركات المتحالفة مع الجمعية. وبذلك فإنه في أي مكان يكون وقت الانتظار أقل من 45 دقيقة. هذا تطبيق رائع لأسلوب التحالفات.

3- **زيادة قدرات المؤسسة:** يمكن أن نزيد عدد الموظفين أو المعدات لكي نقلل وقت الانتظار. هذا الأمر يمثل تكلفة على المؤسسة لذلك فإنه لا بد أن يسبقه دراسة لتأثير زيادة الأفراد أو المعدات أو كليهما. هذه الدراسة قد تستخدم بعض الوسائل الحسابية مثل نظرية الطوابير Queueing Theory أو تستخدم المحاكاة Simulation باستخدام الحاسوب. نظرية الطوابير تمكننا من تقدير وقت الانتظار للعميل بناء على عدد مقدمي الخدمة ومعدل حضور العملاء وزمن الخدمة. لذلك فهي وثيقة الصلة بموضوعنا ولكنها تحتاج لتفصيل في مقالات منفصلة إن شاء الله.

أما المحاكاة فهي أسلوب رائع يستخدم لدراسة أي تغيير في موارد المؤسسة سواء بالزيادة أو التغيير أو إعادة الجدولة أو تغيير زمن الخدمة أو معدل الطلب. ويمكنك الاطلاع على مقالات عن المحاكاة في هذا الموقع مثل:

**المحاكاة**

## تحديات تطبيق المحاكاة

### أمثلة توضيحية لاستخدامات المحاكاة

#### أمثلة توضيحية لاستخدامات المحاكاة -2

4- **تدوير الموظفين**: تدوير الموظفين يعني أنهم يقومون بعدة أعمال فيمكن أن يكون عمل الموظف في السوق التجاري اليوم هو ترتيب البضاعة وغدا فحص البضاعة وبعد غد خدمة العملاء وبعد أسبوع الحسابات. هذا له فوائد متعددة ولكن ما يخلصنا هنا هو أنه يسمح بتوفير عدد إضافي لأي نوع من المهام يكون فيه ازدحام. زيادة عدد العاملين لتقصير وقت الانتظار له حدود ولكن يمكنك زيادة عدد الصرافين مثلا لمدة ساعة أو ساعتين وذلك بأن يتركوا عملهم ويقوموا بهذا العمل. في محلات **Walmart** وفي غيرها يتم زيادة وتقليل عدد المحصلين (المحاسبين الذين تدفع لهم ثمن البضاعة) طبقا للازدحام. فيمكن لمن يقوم بترتيب البضاعة أن يتحول إلى محصل لمدة ساعة أو نصف ساعة لتسريع عملية الحساب وهكذا في أي عملية.

5- **تعيين موظفين لبعض الوقت**: قد لا نحتاج لتعيين موظفين دائمين ولكن قد نحتاج لموظفين في موسم الزحام أو ساعات الزحام. فمثلا قد يكون زيادة عدد مقدمي الخدمة أو العاملين بفردين لمدة أربع ساعات يوميا سببا في تقصير وقت الانتظار بشكل ملحوظ. ولكن ينبغي أن يسبق ذلك متابعة لمعدل الحضور بحيث يتم توظيف هذه العمالة في الأوقات الحرجة. وما ينطبق على العمالة ينطبق على المعدات فيمكن تاجير معدات أو أماكن إضافية لبعض الوقت.

6- **إلغاء بعض الخدمات في أوقات الزحام**: هناك بعض الأوقات التي يزداد فيها الطلب على سلعة ما أو خدمة ما فيمكن في بعض الأحيان أن نتفرغ مؤقتا لبيع تلك السلعة أو تقديم تلك الخدمة. فمثلا المكتبة التي تباع أدوات كتابية مختلفة يمكن أن تتفرغ في الأسبوع الأول من الدراسة لبيع أدوات المدارس فقط. بعض المطاعم التي تقدم خدمة التوصيل للمنازل قد لا تقدم هذه الخدمة في أوقات الزحام مثل يوم الجمعة. هذا يمكن تطبيقه في بعض الخدمات ولا يمكن تطبيقه في غيرها.

7- **توضيح انتهاء الخدمة**: لا تجعل العميل يزور المؤسسة لكي يسأل إن كانت خدمته قد تمت أم لا. في الحالات التي تتم فيها الخدمة في بضع ساعات أو أيام ولا يمكن تحديد موعد انتهاء الخدمة بشكل دقيق فلا تطلب من العميل أن يحضر ليعرف إن كانت الخدمة قد تمت أم لا ولكن قل له أنك ستخبره بالهاتف أو البريد الإلكتروني أو من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني. حضور العميل لمجرد السؤال عن انتهاء الخدمة يعني ضياع وقته ووقت الموظفين وزيادة وقت الانتظار. بعض المكتبات العامة توفر خدمة حجز الكتب فبمجرد أن تدخل على النظام الإلكتروني وتبحث عن كتاب وتجده مستعارا فإنه يمكنك طلب حجز الكتاب بمعنى أن تطلب استعارته عند توفره بالمكتبة. هذا النظام يرسل لك رسالة إلكترونية عند توفر الكتاب بالمكتبة. نفس الفكرة يمكن تطبيقها في مجالات أخرى.

8- **تقليص العمل الذي يقوم به الموظف (أو الماكينة) الذي يتسبب في الانتظار:** في أي عمل يوجد ما يسمى بعنق الزجاجة **Bottleneck**. ابحث عن هذه النقاط وحاول معالجتها عن طريق تقليص العمل الذي يقوم به. مثال ذلك فإن الطبيب يكون هو عنق الزجاجة في المستشفيات والعيادات. يمكن أن نقلل عمل الطبيب بنقل جزء منه للمرضين والمرضات.

زرتُ طبيب عيون في الولايات المتحدة وكان يعمل بطريقة مختلفة تماما عن ما اعتدته في بلادنا. عندما تذهب في موعدك أو قبله بقليل فإنك ربما تنتظر خمس دقائق أو أقل ثم تستقبلك الممرضة التي تصطحبك إلى غرفة كشف ثم تقوم ببعض القياسات وتسال بعض الأسئلة وتسجل ذلك في سجلك الخاص. بعد ذلك يأتيك الطبيب ويطلع على ما قامت به ويتأكد من بعض الأمور إن احتاج ذلك. الطبيب هنا يأتي وأنت جالس على كرسي الكشف ومستعد تماما وبالتالي فهو لا ينتظر دخولك وجلسك وقيامك للعودة على كرسي الكشف أو سرير الكشف. بعد ذلك يكتب لك الدواء ويجب عن أسئلتك المحدودة ثم يتركك ويذهب للغرفة المجاورة التي يكون فيها مريض آخر قد تم الكشف عليه عن طريق الممرضة وهكذا. اكتشفت أن العيادة بها أربع غرف للكشف وعلى الطبيب أن يذهب من غرفة لأخرى للكشف على المرضى. إن الفارق بين حجم العمل الذي يمكن لهذا الطبيب أن يقوم به في ساعة واحدة وما يقوم به الطبيب بالطريقة المعتادة لهو فارق كبير. بهذه الطريقة تم تقليص حجم عمل الطبيب للحد الأدنى وتم تحويل جزء كبير للمرضة التي لديها متسع أكبر من الوقت.

ابحث في عملك عن نقاط الانتظار وفكر في إمكانية تقليص العمل الذي يقوم به الموظف الذي يسبقه انتظار طويل. هل يمكن تحويل بعض عمله لموظف آخر يكون لديه فسحة من الوقت؟ نفس الامر في الماكينات فقد تكون هناك ماكينة تتسبب في أطول انتظار في العملية. هل يمكن تقليص دور هذه الماكينة؟

أحيانا تجد موظفا يعمل بجد ولكن مع ذلك فإن طابور الانتظار قبله يكون طويلا. وفي نفس الوقت تجد موظفين لديهم وقت فراغ كبير. هل يمكن نقل جزء من عمل هذا الموظف لغيره؟ قد تجد هذا الموظف يقوم بالتصوير وفحص الأوراق وتنظيم الطابور والرد على استفسارات. من اليسير أن تجد موظفا آخر يقوم ببعض هذه الأعمال البسيطة.

9- **تحديد زمن الخدمة:** بعض الخدمات تكون محددة المدة بطبيعتها مثل ألعاب الملاهي ولكن بعض الخدمات قد لا تكون محددة المدة ولكن قد يتم تحديد المدة كوسيلة لتقصير الانتظار. في لندن يمكنك رؤية بعض المجوهرات الملكية في برج لندن **Tower of London** وهذا القسم بالذات يسبقه انتظار طويل جدا. ولكي لا يزيد الانتظار فإنك لا تدخل لرؤية هذه المجوهرات سيرا على الأقدام وإنما تمر على سير متحرك وبالتالي فإنك تمر على المجوهرات ولا يمكنك التوقف. في الحرم الشريف فإن الشرطي الذي يقف بجوار الحجر الأسود يحاول تحديد زمن لتقبيل الحجر الأسود فإن أطال أحد الوقوف فإنه يطلب منه إفساح المجال لغيره. بعض الأطباء في الخارج قد يُنبّه المريض الذي يكثّر من الأسئلة بأن هناك وقت لكل زيارة مثل ربع ساعة.

10- **التخلص من الفواقد:** التخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة للخدمة أو المنتج يعني زيادة الوقت المتاح للعمل الذي يضيف قيمة. هذه الفواقد تشمل فواقد في الخامات أو العاملين أو الآلات. فنقل الخامة من مكان لمكان يستغرق وقتا قد يمكن الاستغناء عنه بترتيب مكان العمل بحيث نقل عملية نقل المواد. نفس الامر بالنسبة للعاملين أو المستندات فإن انتقالهم أو نقلهم من مكان لمكان يستغرق وقتا وهو ما يعني زيادة وقت الانتظار. تقصير زمن تضبيب الآلة Set up time يعني زيادة إتاحتها للإنتاج.

وغني عن القول أن الالتزام والانضباط من قبل الموظفين هو أمر أساسي لأي محاولة لتقصير وقت الانتظار. وعلى جانب الآلات فإن الصيانة الجيدة للآلات تقلل من الأعطال المفاجئة وبالتالي تقلل من وقت الانتظار.

لاحظ أن ماقيل عن تسريع العملية هو مهم جدا بالنسبة للموظفين أو الماكينات التي تتسبب في أطول انتظار. فحاول تطبيق كل أساليب تسريع العمل على هذا العمل.

### رابعا- التأثير على معدل حضور العملاء:

هل يمكن التأثير في معدل حضور العملاء؟ نعم. على الرغم من سعادتنا بكثرة عدد العملاء فإنه يمكننا التأثير على العملاء لكي يتم حضور بعض العملاء في أوقات الفراغ. فبعض الأماكن تكون مزدحمة في أوقات وتكون فارغة في باقي الأوقات فمثلا أماكن الترفيه تكون مزدحمة في الأجازات وتكون خاوية في أيام العمل والدراسة.

1- **تقديم حافز للحضور في أوقات الفراغ:** يمكن أن تقدم هذه المؤسسات بعض التخفيض في الأيام التي لا يكون فيها ازدحام وبالتالي تستفيد من ناحيتين. أولا يتم تحقيق بعض العائد في تلك الأيام وثانيا يتم تخفيف عدد العملاء في الأيام المزدحمة وبالتالي يقل وقت الانتظار. هذا يتم تطبيقه بالفعل في بعض أماكن الترفيه ولكن تطبيقه في أماكن أخرى مثل المطاعم ومحلات بيع الملابس والأدوات المدرسية. على سبيل المثال قد يقدم المطعم تخفيضا بنسبة 10% للوجبات في أوقات لا يأتي فيها الناس عادة.

2- **توفير الأشياء قبل موسم شرائها:** بعض بائعي التجزئة يقومون بتوفير بعض السلع الموسمية قبل موعدها مع بعض التخفيض مثل توفير الأدوات المدرسية قبل بداية الدراسة بشهر. هذا يقلل من التزاحم عند بداية الدراسة.

3- **توضيح اوقات الزحام:** ومن أبسط أنواع التأثير أن توضح للعملاء عن طريق لوحة معلقة في مكان تلقي الخدمة الاوقات التي يزداد فيها الازدحام وتلك التي يقل فيها الازدحام.

4- **تحديد مواعيد:** باستخدام مواعيد لا يحتاج العميل أن ينتظر عند حضوره لمكان تلقي الخدمة. بعض الأطباء يستخدمون المواعيد بنجاح. في الخارج فإن معظم الأطباء يستخدمون المواعيد. يمكن أن نستخدم

حجز المواعيد في صيانة السيارة وفي اختبار القيادة وفي كثير من الخدمات. القطارات والحافلات التي تنقل المسافرين بين المدن تستخدم المواعيد وهو ما يساهم كثيرا في تقصير وقت الانتظار. في بعض الدول تكون هناك مواعيد للحافلات التي تعمل داخل المدن وهو ما ينجح في بعض المدن ولكنه قد يفشل في المدن المزدحمة.

استخدام المواعيد يناسب الكثير من الخدمات وربما أكثر مما نتوقع عادة. ولكن المشكلة أننا نفترض أنه مجرد أن وقت الخدمة يختلف من عميل لآخر فإنه لا يمكن تحديد مواعيد. نعم وقت الخدمة قد لا يكون ثابتا ولكن هناك قيمة متوسطة لزمن الخدمة يمكن استخدامها لتحديد المواعيد. قد يأتي العميل في ميعاده وينتظر أحيانا ولا ينتظر أحيانا ولكن الانتظار سيكون أقل بكثير مما لو لم يكن هناك مواعيد. كما وأن هناك حولا أخرى فمثلا الطبيب يمكنه أن يترك بعض الأوقات بين موعد وآخر وهذه الأوقات إما أن تستغل في حالة تحتاج وقتا أطول أو لدخول الحالات التي أتت بدون حجز.

تحديد مواعيد مختلفة لفئات مختلفة يستخدم لتقليل الزحام. فمثلا الكثير من المدارس تبدأ العام الدراسي لكل صف (سنة دراسية) في يوم مختلف لكي تكون عملية تنظيم التلاميذ في الفصول يسيرة. بعض الدول تنظم مواعيد المدارس والعمل بحيث يكون هناك بعض الاختلاف لتقليل الزحام في الطرق وبالتالي تقليل الانتظار.

#### ملاحظات عامة:

- 1- من الأمور المهمة التي نخلص إليها هي أن هناك أساليب كثيرة لتقصير وقت الانتظار وان زيادة عدد الموظفين أو الماكينات أو الأدوات ليس إلا أحد هذه الوسائل الكثيرة. فلا تتعلل بعدم قدرتك على زيادة عدد الموظفين فهناك الكثير والكثير مما يمكن عمله.
- 2- عند تطبيق أفكار لتقصير وقت الانتظار لابد من مراعاة مناسبتها لاستراتيجية المؤسسة فلا نستخدم وسيلة لا تناسب عملاء المؤسسة و رغباتهم.
- 3- تقصير وقت الانتظار فيه الكثير من الإبداع فافتح الباب للعاملين لكي يقترحوا أفكارا في هذا المجال.
- 4- حاول التعلم من غيرك من مؤسسات تعمل في نفس المجال أو غيره.

#### من مراجع الموضوع:

Irwins MacGraw-Hill, ,Service Management, Fitzsimmons and Fitzsimmons  
3rd edition, 2000

#### مواقع ذات صلة

Capacity and Demand in Healthcare Matching  
Capacity and Demand Managing  
guide to systems management in Healthcare A  
Capacity Managing Demand and