

المحاضرة السادسة: المزيج التسويقي في المنظمات غير الربحية

يعد التسويق في الوقت الحالي أحد الوظائف الأساسية في المنظمات، وهذا راجع لما لهذه الوظيفة من أهمية كبيرة في الربط بين المنظمة والزبون، هذا الأخير الذي يعتبر في المفهوم التسويقي محور نشاط المنظمة والثروة الحقيقية لها. لذلك فقد طورت المنظمات وعلى مرور الزمن عدة أدوات وسياسات من أجل فهم أكبر لزبائنها أو جماهيرها، حتى تكون استجابتها لحاجات ورغبات هؤلاء أحسن، وبذلك تحقق أهدافها وأهدافهم، ومن بين الأدوات والسياسات التي يمكن استخدامها من طرف المنظمات غير الربحية سنركز على:

1- الدراسات والبحوث التسويقية: تتميز البيئة التي تنشط فيها المنظمات بعدم الثبات أو الاستقرار، فالمتغيرات السياسية، القانونية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، المنافسة، الزبائن أو المستفيدون، المتبرعون والمتطوعون، كلهم متغيرات بيئية يمكنها التغير في أي وقت، وبذلك إمكانية التأثير على نشاط المنظمة، وبغض النظر عن هذا التأثير يتحتم على المنظمات معرفة هذه التغيرات قبل حدوثها، وهذا من أجل الاستعداد لها ومحاولة الاستفادة منها قدر المستطاع إن مثلت تلجأ هذه التغيرات فرصة، أو محاولة تجنبها قدر المستطاع إن مثلت هذه التغيرات تهديداً، لذلك المنظمات إلى إجراء بحوث أو دراسات تساعد في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف مجالات نشاطها. وتعرف بحوث التسويق " بأنها استخدام المنهج العلمي المرتبط بجمع وتحليل ونشر واستعمال المعلومات بغية تحسين اتخاذ القرارات التسويقية الفاعلة والمؤثرة باستخلاص حل شاف للمشاكل والفرص التسويقية ذات العلاقة بمنظمة الأعمال ".

كما تعرف بأنها " التحضير، الحصول، التحليل واستغلال المعطيات والمعلومات الخاصة بحالة تسويقية معينة ". تعتبر الدراسات التسويقية دراسات شاملة ومستمرة يستخدم من خلالها المسوق جملة

من الدراسات المكتبية والميدانية من أجل الحصول على المعلومات التي تسمح له باتخاذ القرارات السليمة. أما عن الطرق التي تستخدمها المنظمات في جمع المعلومات، فعادة ما يتم استخدام طريقة قائمة الأسئلة، وهذا راجع لوفرة ودقة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال هذه الطريقة مقارنة بطريقة الملاحظة.

2- سياسة المنتج (الخدمة): يعرف كوتلر kotler الخدمة بأنها "نشاط خاضع أساسا لتبادل غير مادي لا يؤدي إلى أي تحويل للملكية¹². " أما زيتامل Zeitaml وبيتنر Bitner فقد اقتراحا تعريفين للخدمة، أحدهما واسـع يعتبران فيه أن الخدمات "عبارة عن أفعال، عمليات وإنجازات أو أعمال"، والآخر ضيق يمكن اعتباره أدق، حيث يعتبران فيه أن "الخدمات، تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجا؛ ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها، وتقدم قيمة مضافة -الراحة، الصحة، التسلية، الأمن واختصار الوقت...- وهي في الغالب غير ملموسة لمشتريها الأول."

ومما تقدم يمكننا القول، أن مفهوم الخدمة يشمل ما يلي:

- الخدمات هي مخرجات غير مادية لأنشطة وعمليات اقتصادية.

- تتميز الخدمات عن غيرها من المنتجات وخاصة منها المنتجات المادية بخمس ميزات أو خصائص تجعل من عملية تسويق هذه الخدمات عملية مختلفة عن تسويق المنتجات المادية، وتتمثل هذه الخصائص فيكون الخدمات غير مادية، غير متجانسة، غير قابلة للتخزين، غير قابلة للتجزئ وغير قابلة للامتلاك.

يقول لقد جرت العادة على تسمية ما يحصل عليه الزبون من منظمات الخدمات، بالخدمة، كأن الزبون الذي سافر من بلد إلى آخر بواسطة الطائرة، تحصل على خدمة النقل الجوي، وهو في ذلك لا يذكر إلا الخدمة الأساسية أو الجوهر. وهذا راجع إلى أن هذه الخدمة توافق الاتجاه أو النزعة الأولى للمنظمة. إلا أنه وفي أغلب الأحيان، نجد أن تحليلا بسيطا للخدمة المقدمة للزبون، يثبت لنا أنه إلى جانب الخدمة الأساسية التي تحصل

عليها الزبون، يحصل كذلك هذا الأخير على خدمات أخرى مساعدة ومكملة للخدمة الأساسية، وهي ما تعرف بالخدمات المساعدة أو المكملة. وعادة ما نعبر عن مجموع الخدمات الأساسية مضافا إليها الخدمات المساعدة والمكملة المرتبطة بها والمقدمة للزبون بحزمة الخدمات. وقد ذهب كلا من ج- لوندروفي ود- ليندون في عرضهما حول الخدمات، إلى تصنيف الخدمات المساعدة إلى خدمات تسهيلية وأخرى تمييزية.

فالخدمات التسهيلية، تمكن من تحسين أداء الخدمات الأساسية، وقد تكون هذه الخدمات ضرورية جدا، في بعض الأحيان ويصعب الاستغناء عنها، كخدمة الحجز أو مكان شراء التذاكر.

أما الخدمات التمييزية، كخدمات المطاعم والهاتف والجرائد على متن القطارات مثلا، فهي كما يقول ليفيت "levitt توفر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة عن المنظمات غير الناجحة." وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تحسين وتطوير المنظمة لخدماتها المميّزة، لأن هذه الأخيرة قابلة وسهلة التقليد من طرف المنافسة، زيادة على هذا، فإن ما يمكن اعتباره اليوم خدمة مميزة، يمكن أن يعتبر غدا خدمة معيارية يجب أن تتوفر ضمن حزمة الخدمات المقدمة للزبائن.

3- سياسة التسعير: سعر المنتج هو ذلك المقابل النقدي الواجب دفعه من طرف الزبون، مقابل الحصول على هذا المنتج، وتم العملية التسعيرية بوضع سعر ملائم أو موافق للمنافع التي يتحصل عليها الزبون، وتعتبر هذه العملية من اعقد العمليات التي يجب على المسوق أن يتخذ فيها قرارات مناسبة. ذلك أن هذه العملية مرتبطة بعوامل كثيرة، كالتكاليف، العرض والطلب، قدرة الزبون على الدفع، السياسات التسعيرية للمنافسين، وكذا التشريعات والقوانين الحكومية.

تختلف أهداف التسعير باختلاف أنواع المنظمات وأهدافها، حيث عادة ما يكون هناك ارتباط وثيق بين أهداف قرارات التسعير والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، هذا التوافق بين عملية التسعير والاستراتيجية العامة للمنظمة، من حيث أنها توجه نشاطا نحو تحقيق الربح أو العكس، يجعل من هذا الأخير أساسا في عملية تحديد أسعار الخدمات المقدمة. فبالنسبة للمنظمات غير الربحية، يمكننا التمييز بين

نوعين أساسيين منها؛ يتمثل النوع الأول في المنظمات غير الربحية التي تقدم خدمات مكلفة وعادة ما تتمثل مصادر تمويلها في الأوقاف مثل بعض الجامعات والمستشفيات التي ترعاها مؤسسات وقفية كبيرة، حيث عادة ما تكون عملية التسعير فيها متوافقة مع قيمة وجودة ما تقدمه من خدمات، إضافة إلى مراعاة دخل الشريحة التي تخدمها، أما النوع الثاني فيتمثل عادة في الجمعيات الخيرية التطوعية ومنظمات الإغاثة، فهذه عادة ما تستهدف شرائح تتميز بضعف دخلها وعدم قدرتها على تلبية حاجاتها الأساسية من مأكلا ومشرب ومأوى وصحة وتعليم، وبذلك لا يتم الجمعيات هنا نهائيا بعملية التسعير باعتبار أنها تقدم الخدمات بالمجان.

4- الترويج (الاتصال التسويقي) يعتبر الاتصال من ضرورات الحياة، لذلك فكل منظمة تتصل مع جماعات مستهدفة متنوعة، كالمستهلكين الحاليين منهم والمرتقبين، الموردين أو المحسنين، الموظفين، مالكي الأسهم، الصحفيين، المدارس، الجامعات، السلطات العمومية وغيرها من شرائح المجتمع التي يمكن أن تكون هدفا لنشاط المنظمة، وعادة ما يدخل هذا الاتصال في إطار عملية ترويج المنظمات لمنتجاتها، ويكون الهدف منه، التأثير على الطرف المستهدف، لاستمالة سلوكه لما يخدم أهداف هذه المنظمات.

وإذا نظر إلى الترويج من وجهة نظر المستهلك، فإنه يعد مصدرا رئيسيا للمعلومات اللازم توافرها استهلاكية لاتخاذ قراراته، وعليه يجب على المسوق الناجح إعداد سياسة ترويجية فعالة، وذلك من خلال اختيار العناصر الترويجية التي تكون أكثر فعالية في إيصال الرسالة الترويجية إلى المستهلك، مرتكزا في ذلك على إبراز نقاط القوة التي يتميز بها المنتج عن المنتجات المقدمة من طرفه، المنافسة وكذا المنافع التي يجنيها المستهلك الذي يختار هذا المنتج.

يعرف ج.ج. لومبان J.J.lambin الترويج، من حيث أنه عملية اتصال، حيث يقول أن الاتصال التسويقي أو الترويج "هو مجموعة الإشارات المرسله من المنظمة، اتجاه مختلف جماهيرها، أي زبائنها، الموزعين، الموردين، المساهمين، السلطة العمومية، وكذلك الأفراد العاملين بها". وعادة ما تشترك المنظمات في مجموعة معينة من الأهداف الترويجية

، تعرف هذه الأخيرة بالأهداف العامة للترويج. وقد عدد عوض بدير الحداد هذه الأهداف العامة، في أربعة أهداف، وهي1:

- ✓ إمداد الزبائن الحاليين والمرتقبين، بالمعلومات عن المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ✓ إثارة اهتمام الزبائن، بهذه المنتجات.
- ✓ تغيير اتجاه الزبائن (الجمهور)، وخلق تفضيلات للمنتجات لديهم.
- ✓ التأثير على الزبائن، باتخاذ قرار إما بشراء المنتج أو الاستمرار في استخدامه. إلا أنه وعلى الرغم من تشابه المنظمات في مثل هذه الأهداف، والتي من الممكن أن نعبر عليها بصفة مختصرة لإعلام، الإقناع، والتذكير هناك ظروف معينة تفرض على المنظمة، اعتماد أهداف معينة دون أخرى كمراحل دورة حياة الخدمة أو مراحل عملية الشراء. إن الترويج هو عملية اتصال، تدف إلى الربط بين مصدر الرسالة ومستقبلها، وبذلك تتطلب وسائل أو أدوات، تسمح لها بإيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف، فالبيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة، الكلمة المنقولة، التسويق المباشر والتسويق من واحد إلى واحد، الإنترنت، وتنشيط المبيعات، وسائل وأدوات تستخدم المنظمات بعضها أو كلها، بحسب دورة حياة المنتج، نوعه وخصائصه، حجم ميزانية الترويج، استراتيجية الدفع وال جذب وكذا فلسفة الإدارة من أجل توصيل رسائلها إلى جماهيرها المستهدفة.

5- سياسة التوزيع: إضافة إلى اهتمام المنظمات W لخدمات التي تقدمها، وكيفية تجديدها وتطويرها، تم كذلك بجعل هذه الخدمات في متناول الزبائن الحاليين والمرتقبين، وهذا طبعاً في المكان والوقت المناسبين، وهو جوهر عملية التوزيع، فالتوزيع هو الذي يعطي للخدمة منفعتها المكانية، ويسمح للزبون بالانتفاع من الخدمة، من خلال جعلها قريبة منه. ولأهمية هذه العملية، عد اختيار القرار المناسب لتوزيع المنتجات، سواء كانت سلعاً خدمات أو أفكاراً، أحد أهم الأدوات التسويقية التي يستخدمها المسوق. تعتبر قناة التوزيع هي الطريق الذي يسلكه المنتج، من أجل الوصول إلى المستهلك النهائي، وبحسب نوع المنتج المقدم، والمنظمات المقدمة لهذه المنتجات، يمكن لقنوات التوزيع أن تختلف عن بعضها البعض. فهناك من

المنتجات ما لا يمكن إيصالها أو تقديمها إلا من خلال اتصال مباشر بين مقدم أو منتج المنتج ومستهلكه، وهي أقصر أنواع قنوات التوزيع على الإطلاق. وهناك من المنتجات، ما يتطلب إيصالها إلى الزبائن وسيطا أو عدة وسطاء، وفي هذه الحالة، يختلف طول قنوات التوزيع بحسب عدد الوسطاء المشاركين في عملية إيصال المنتج إلى الزبائن.

ولأهمية اختيار قنوات التوزيع من خلال اختيار التوزيع المباشر للمنتج، أو التوزيع غير المباشر له من خلال الوسطاء في ضمان وصول هذه المنتجات للزبائن وبالجودة المطلوبة، يتعين على القائمين على رسم استراتيجيات التوزيع في المنظمة، الأخذ في الحسبان، أثناء عملية اختيار قنوات توزيع منتجاتهم للاعتبارات التالية:

- التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الوسيط، إذ كلما كان هناك توافق بين الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وأهداف الوسيط، كلما كان هذا الأخير حريصا على تقديم وإيصال المنتجات لطريقة والجودة المطلوبة.

- قدرة الوسيط على القيام بالوظائف التسويقية المختلفة تجعل من هذا الأخير، وسيطا فعالا في عملية تقديم الخدمة، وذلك من خلال تكميل الجهود التسويقية التي تقوم بها المنظمة.

- ملكية قنوات التوزيع من طرف المنظمة، تسهل عملية مراقبة وإخضاع أهداف المشاركين في هذه القنوات (الوسطاء) إلى أهداف المنظمة.

- إن التوزيع المباشر للمنتجات وخاصة إذا ما تعلق الأمر بخدمات أو أفكار، لا يعني دائما تلازم وجود مقدم الخدمة ومتلقيها في نفس المكان والزمان، فقد يتم اتصال مقدم الخدمة أو الفكرة مباشرة لزبون بطرق غير شخصية كالكتابة، البريد، الهاتف، أو شبكات الإنترنت، وهي كلها طرق استفادت من التطورات التكنولوجية الحادثة في مجال المعلومات والاتصال.

6- سياسة الجمهور : إن ميزة تلازم إنتاج الخدمة واستهلاكها، والتي تميز العديد من الخدمات، تحتم على المنظمات وخاصة الخدمية منها، بناء علاقة طيبة مع الزبائن، وهذا انطلاقا من أهمية العلاقة التفاعلية بين مقدم المنتج (البائع)، والمشتري (الزبون)، في تحسين الصورة المدركة لدى هذا الأخير عن المنظمة، أو الخدمة المقدمة، ولعل هذه الأهمية هي التي جعلت

روجي داو ROGET DAW نائب مدير المبيعات والخدمات التسويقية لفنادق ومطاعم ماريوت، يقول: بأنه يظن أن عناصر المزيج التسويقي الخدمي الأربعة هي الجمهور، الجمهور، الجمهور، ثم الجمهور.

ونقصد بالجمهور أو الناس الأطراف الأساسية في عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، والمؤثرة على جودة هذه الأخيرة، وهم الأفراد الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن أو المستفيدين، أو ما يطلق عليهم كذلك ممثلي المنظمة أو الباعة وهو المصطلح الأكثر استخداما في مجال التسويق التجاري بصفة عامة. وسواء كان هؤلاء موظفون في المنظمة أو متطوعون، عليهم مسؤولية ثقيلة جدا تتمثل في تقديم خدمات ذات جودة عالية، لذلك تعتبر عملية تحديد الخصائص الشخصية الواجب توافرها في البائع أو مقدم الخدمة المرغوب فيه، من أصعب العمليات التي تقوم بها الإدارة، فقد تعتمد هذه الأخيرة إلى تحليل صفات الأفراد العاملين فيها، للتعرف على الخصائص التي تجعل من بعضهم ناجحين ومن البعض الآخر فاشلين، كما قد تقوم بتكليف عدد من المسؤولين في إدارة المبيعات بوضع قائمة للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف البيعية الشاغرة.

وعلى الرغم مما يمكن أن تقوم به الإدارة من مجهودات قصد تحديد الخصائص الشخصية الواجب توافرها في البائع الجيد أو المقدم الجيد، تبقى هذه المجهودات غير دقيقة وغير مؤكدة النتائج، ذلك أن كثيرا من الدراسات حول صفات أو ميزات البائع الجيد، اختلفت نتائجها عن بعضها البعض. أما عن المهارات الواجب توافرها في الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمات غير الربحية فيمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1) (مجال المهارات الرئيسية ومتطلبها في المنظمات غير الربحية

| متطلباتها | مجال المهارة الرئيسية |
|------------|-------------------------|
| عالية | - مهارات الأفراد |
| عالية | - المهارات البيعية |
| عالية جدا | - مهارات الاتصال |
| متدنية | - مهارات التحليل |
| عالية | - القدرة الإبداعية |
| متوسطة | - المبادرة |
| 40-70 ساعة | - ساعات العمل الأسبوعية |

بالإضافة إلى هذه المهارات، يضيف نوح محمد عبد الحي بعض الشروط التي يعتبرها ضرورية في المتطوعين وهي:

- ✓ احترام الناس وتقبل فروقهم الفردية والرغبة في مساعدتهم.
- ✓ النضج العقلي والانفعالي الذي يمكنه من العمل مع الآخرين.
- ✓ القدرة على العمل مع الناس أسلوب ديمقراطي تعاوني.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد عليه في القيام بالأعمال التي في حدود طاقته.
- ✓ لديه القدر الكافي من المستوى الثقافي والمهارات الخاصة التي تمكنه من تحمل مسؤولياته التطوعية.
- ✓ لديه الاستعداد ليعطي من وقته القدر الكافي اللازم للعمل التطوعي.
- ✓ لديه المعرفة بموارد المجتمع.

إن الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها هذا العنصر المهم في المنظمة، يحتم على المسؤولين في المنظمة وضع السياسات والخطط والبرامج التي من شأنها تسهيل عملية جذب الكفاءات الموجودة في المجتمع للاستفادة منها وتزويدها بالمهارات التي تعينها على القيام بمسؤوليتها على أكمل وجه.

7- سياسة الدليل المادي: إن خاصية اللامادية، هي خاصية تتميز بها الخدمات عن السلع التي تكون قابلة للمس أو الرؤية وحتى التذوق في بعض الأحيان. وعلى الرغم من اختلاف الخدمات عن بعضها البعض في درجة هيمنة العناصر اللامادية عن

العناصر المادية، يبقى على مسوق الخدمات بذل جهودات كبيرة للتخلص من الآراء السلبية لهذه الخاصية، والمتمثلة أساسا في صعوبة إدراك الزبون أو المستفيد للخدمة المقدمة أو التي ستقدم له، وكذا صعوبة تقييم هذه الخدمة والحكم على جودتها وانطلاقا من كون المستهلك، يتأثر كثيرا بالعناصر المادية التي يمكنه رؤيتها ولمسها والحكم عليها يحاول المسوق استخدام العناصر المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمة كأدلة مادية من أجل رسم صورة جيدة عن الخدمة التي يريد تقديمها للزبون وعن المنظمة بصفة عامة، حتى يتمكن من التأثير في القرار النهائي للزبون أو المستفيد.

يعبر الدليل المادي للخدمات عن المحيط أو البيئة المادية التي تتم فيها عملية تقديم هذه الخدمات، وذا المعنى، يشمل الدليل المادي للخدمات، كل الأشياء الملموسة والمادية المرافقة لعملية بيع أو تقديم الخدمة للزبون أو المستفيد. وقد ميز كاسبير KASPER ETAL بين نوعين من البيئة المادية في تسويق الخدمات، الدليل المحيط أو الشكلي والدليل الأساسي.

فالدليل المحيط أو الشكلي؛ يمثل الجزء المادي من الخدمة والذي يمكن امتلاكه عند الحصول على هذه الأخيرة، إلا أن هذا النوع من الدليل المادي، يبقى عديم القيمة إذا عزل عن الخدمة التي يرتبط بها، فدفتر الشيكات مثلا عديم القيمة أو الأهمية، ما لم يدفع أو يدعم من قبل البنك الصادر منه محيطيا أو يكون مغطى برصيد من الأموال. ومن بين العناصر التي من الممكن أن تمثل دليلا ماديا، نذكر، الديكورات، الإرشادات والخرائط المعدة للسياح، الأقلام، دفاتر الملاحظات، الصور الفوتوغرافية للمناطق السياحية وغيرها.

أما الدليل الأساسي؛ فيمثل الجزء المادي من الخدمة، والذي لا يمكن للزبون امتلاكه. وعلى الرغم من عدم إمكانية الزبون أو المستفيد امتلاك هذا الدليل، إلا أن أهمية هذا النوع من الدليل كبيرة جدا في التأثير على قرار الشراء لدى الزبون، فالمظهر الخارجي والشكل العام للفندق أو البنك أو شركة

التأمين، نوع السيارة المستأجرة أو الطائرة الناقلة للمسافرين، عناصر مهمة جدا في التأثير على قرار الزبون.

8- سياسة تقديم الخدمة : عادة ما تستدعي عملية تقديم الخدمة، حدوث تفاعل بين مقدم الخدمة والذبون، وهو تفاعل عادة ما يعبر عن لحظاته، بلحظات الصدق. ولكي يكون هذا التفاعل إيجابيا ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، ينبغي لكل طرف من طرفي هذا التفاعل مقدم الخدمة والذبون تنفيذ مهام وواجبات أدوار معينة، وهذا وفقا للتعليمات والإرشادات

المطلوبة. يمكن تعريف دور كل طرف على أنه " مجموعة من الأنماط السلوكية المكتسبة من خلال الخبرة والاتصال، والتي تنجز من قبل الفرد في تفاعل اجتماعي محدد (مثل مواجهة أو تلقي الخدمة) من أجل تعظيم فاعلية تحقيق الهدف." ومن هنا نقول أنه زيادة على الأدوار التي يقوم بها مقدمو الخدمات، للذبان أدوار كذلك يجب عليهم معرفتها والقيام بها وتحدد هذه الأدوار بناء على المكانة التنافسية المختارة من قبل المنظمة وعلى العلاقة التي ترغب في بنائها مع الزبائن. ولما كانت فعالية هذا التفاعل لحظة مواجهة أو تلقي الخدمة، متوقفة على مدى معرفة كلا طرفي التفاعل بالدور المتوقع قيامه به ومدى تطابق سلوكياته الفعلية (الدور الذي يقوم به فعلا) مع الدور المتوقع منه، كان لزاما على الإدارة تحديد هذه الأدوار تحديدا كاملا وواضحا، بحيث يعرف كل طرف سواء كان الموظف المقدم للخدمة أو الذبون، ما يجب عليه القيام به وما لا يجب عليه القيام به، وذا تبتعد الإدارة عن مشاكل الصراع والغموض الذي قد يطال هذه الأدوار ويؤثر سلبا على عملية تقديم الخدمة، فقد يظهر الصراع بين الزبائن في شكل صراع على الأدوار يؤثر سلبا على عملية تقديم الخدمة، كالصراع الذي قد ينشب بين الزبائن عندما يقوم مقدم الخدمة بخدمة أكثر من شخص في الوقت نفسه، وهو غير قادر على تلبية جميع الطلبات في نطاق وقت محدد، كما أن الصراع قد يحدث نتيجة لعدم إدراك ووعي الموظفين أو

مقدمي الخدمة بدورهم الحقيقي، وهذا يرجع إلى غموض هذه الأدوار .

وتعتبر الوثائق أو المنشرات التعليمية وما تحتويه من معلومات عن الأدوار الواجب القيام بها أحد أهم الأدوات التي تستخدمها منظمات الخدمات من أجل التعريف والتذكير المستمر لكل من مقدم الخدمة والزبون بدور كل واحد منهما في عملية تقديم الخدمة .